



# قيادة التحسين المؤسسي باستخدام الاحصاء الايجابي

## (دليل تدريبي في القيادة المؤسسية والقياس التمكيني)



احمد جمال الجسار  
مبتكر الاحصاء الايجابي

قيادة التحسين المؤسسي باستخدام الاحصاء الالجابي  
(دليل تدريبي في القيادة المؤسسية والقياس التمكيني)

العنوان: قيادة التحسين المؤسسي باستخدام الاحصاء الايجابي ( دليل تدريبي في القيادة  
المؤسسية والقياس التمكيني)  
المؤلف: احمد جمال الجسار  
الناشر: مكتب الشرق الأوسط للخدمات التعليمية والتربوية - اكااديمية الاحصاء الايجابي  
رقم معرف الناشر الدولي:

<https://isni.org/isni/0000000528157429>

نوع الإصدار: دليل تدريبي  
مكان الإصدار: بغداد - العراق  
سنة الإصدار: 2026  
لغة الإصدار: العربية  
عدد الصفحات: 21 صفحات

هذا الإصدار مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي الدولية:

Creative Commons Attribution–NonCommercial–ShareAlike 4.0  
(CC BY-NC-SA 4.0)

ويُسمح بموجب هذه الرخصة استخدام المحتوى لأغراض غير تجارية. النسخ، والتوزيع، وإعادة  
الاستخدام، مع الإشارة الإلزامية إلى المصدر واسم المؤلف ويشترط ترخيص أي أعمال مشتقة أو  
معدلة بذات الرخصة

الآراء الواردة في هذا الاصدار لاتعبر بالضرورة عن اتجاهات الاكاديمية والناشر.

**Middle East for Educational and Pedagogical Services 2026**  
**Baghdad (IQ BGW), Iraq**

مكتب الشرق الاوسط للخدمات التعليمية والتربوية  
[www.middleeast-education.com](http://www.middleeast-education.com)  
[middleeast.edu.services@gmail.com](mailto:middleeast.edu.services@gmail.com)

اكاديمية الاحصاء الايجابي  
[www.positivestatisticsacademy.org](http://www.positivestatisticsacademy.org)  
[info@positivestatisticsacademy.org](mailto:info@positivestatisticsacademy.org)

## جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	الفصل الأول: استراتيجيات التحسين المؤسسي المتكاملة وتوظيف منهجية الإحصاء الإيجابي في حوكمة الأداء
1	استراتيجيات التحسين المؤسسي المتكاملة
1	الأسس الفلسفية والبنوية للعمل المؤسسي المستدام
2	تصميم الهياكل التنظيمية كدستور داخلي
5	الفصل الثاني: استراتيجيات التحسين المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة (TQM)
5	استراتيجيات التحسين المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة
5	منهجية التميز ودورة التحسين المستمر
6	منهجية الإحصاء الإيجابي: رؤية رائدة في تمكين البيانات
8	مؤشرات الإحصاء الإيجابي وطرق حسابها
8	العمليات الإحصائية المتقدمة
9	دمج الإحصاء الإيجابي في مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
12	الفصل الثالث: القيادة والتحول المؤسسي الإيجابي
12	دور القيادة في دعم التحول
12	الأدوات والبرمجيات المساندة في عصر الذكاء الاصطناعي
14	تطبيقات عملية ودراسات حالة
14	تجربة جوجل وأدوبي
14	قصة نجاح HealthFirst
15	التنمية المستدامة: العراق 2025
15	إطار IMPACT في المؤسسات التعليمية
16	خطوات عملية لتطبيق الإحصاء الإيجابي

17	الخاتمة والتطلعات المستقبلية
18	المراجع باللغة العربية
20	المراجع باللغة الإنجليزية

## المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئات العمل والمؤسسات، حيث لم يعد كافياً الاعتماد على الهياكل التنظيمية التقليدية أو أدوات الرقابة الكلاسيكية لضمان الاستدامة وتحقيق التميز. إن التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتزايدة تفرض على المؤسسات إعادة النظر في فلسفتها الإدارية، والانتقال من منطق إدارة الأزمات إلى منطق صناعة الفرص، ومن التركيز على تشخيص القصور إلى تمكين عناصر القوة وتعزيزها.

في هذا السياق، يبرز مفهوم التحسين المؤسسي المتكامل بوصفه إطاراً استراتيجياً يربط بين التخطيط طويل الأمد، وإدارة الجودة الشاملة، وتطوير الموارد البشرية، وتصميم الهياكل التنظيمية الفعالة. غير أن التحسين الحقيقي لا يكتمل ما لم يستند إلى أدوات قياس علمية دقيقة تعيد تعريف معنى الأداء والنجاح.

ومن هنا تأتي منهجية الإحصاء الإيجابي كمدخل تحليلي معاصر يعيد توجيه بوصلة القياس من رصد المشكلات فقط إلى قياس التمكين، ورصد نسب التحسن، وتقدير القيمة المضافة. فبدلاً من الاقتصار على مؤشرات تعكس الفجوات والانحرافات، تقدم هذه المنهجية نماذج كمية قادرة على قياس النمو الفعلي، وتحديد مستويات التقدم، وتصنيف الأداء وفق منظور تنموي مستدام.

يهدف هذا العمل إلى تقديم رؤية تكاملية تجمع بين:

- الأسس الفلسفية والبنوية للعمل المؤسسي المستدام،
- استراتيجيات التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة،
- أدوات ومنهجيات الإحصاء الإيجابي ومؤشراته الكمية،
- دور القيادة والتحول الرقمي في دعم هذا المسار،
- تطبيقات عملية ودراسات حالة توضح الأثر الواقعي لهذا التكامل.

إن القيمة الحقيقية لهذا الطرح تكمن في كونه لا يكتفي بالتنظير، بل يسعى إلى تقديم نموذج قابل للتطبيق يمكن للمؤسسات اعتماده كإطار عملي لحوكمة الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على البيانات، وموجهة نحو التمكين والازدهار.

فالقياس ليس غاية بحد ذاته، بل هو وسيلة لبناء مؤسسة أكثر وعياً بقدراتها، وأكثر قدرة على تحويل نقاط قوتها إلى نتائج ملموسة تتفوق على التوقعات.

## الفصل الأول

### 1.1- استراتيجيات التحسين المؤسسي المتكاملة وتوظيف منهجية الإحصاء الإيجابي في حوكمة الأداء

إن التحول الجوهري الذي تشهده بيئات الأعمال المعاصرة يفرض ضرورة الانتقال من الأنماط الإدارية التقليدية القائمة على الفردية والتشخيص السلبي للفجوات، إلى آفاق العمل المؤسسي الرصين الذي يستند إلى التحسين المستمر والتمكين الإحصائي الإيجابي. يمثل العمل المؤسسي الإطار البنوي الذي يضمن استدامة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات وفق هياكل تنظيمية محكمة، بينما يشكل التحسين المؤسسي المحرك الديناميكي الذي يطور هذه العمليات باستمرار. وفي قلب هذا التحول، تبرز منهجية الإحصاء الإيجابي كأداة تحليلية ثورية تعيد صياغة مفهوم البيانات من مجرد أرقام ترصد الإخفاقات إلى مؤشرات تقيس النماء والتمكين والنجاح، مما يخلق بيئة عمل محفزة تعتمد على الأمل والفرص المتاحة بدلاً من الانكفاء على الأزمات.

### 1.2- الأسس الفلسفية والبنوية للعمل المؤسسي المستدام

يعرف العمل المؤسسي بأنه كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة عبر توزيع المهام على لجان وفرق عمل وإدارات متخصصة، بحيث تكون المرجعية في اتخاذ القرار ضمن دائرة الاختصاص العلمي والاجتماعي. إن الانتقال من العمل الفردي إلى العمل المؤسسي لا يعد مجرد تغيير في المسميات، بل هو تحول بنيوي ينقل المنظومة من العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددها، ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية.

تعتمد المنظومة المؤسسية على نواة أساسية هي "خلق القيمة" للشريحة المستهدفة، حيث يفقد الوجود المؤسسي معناه إذا لم ينتج قيمة مضافة، وهو ما يعبر عنه بسلسلة القيمة (Value Chain) أو رحلة العميل (Customer Journey) التي تنظر إلى العمليات من منظور المستفيد النهائي.

ويرتكز هذا البنيان على أربعة أركان تكاملية:

جدول (1) اركان العمل المؤسسي

المخرجات المتوقعة	التوصيف والوظيفة	الركن المؤسسي
الخطة الاستراتيجية والخطط المالية والتشغيلية المنبثقة عنها.	تحديد التوجهات الكبرى وتسخير الموارد المالية والبشرية لتحقيق المهمة.	الركن الاستراتيجي
الهيكل التنظيمي والوظيفي والأوصاف الوظيفية الدقيقة.	تصميم هيكلية المنظومة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد الجدارات المطلوبة.	الركن التنظيمي
أدلة السياسات والإجراءات وربط المكونات التنظيمية ببعضها.	هندسة إجراءات العمل وتحديد السياسات التي تضبطها كمعايير مرجعية وقوانين داخلية.	الركن الإجرائي
المشاريع المنجزة وتحقيق الرؤية المرسومة واقعياً.	ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى مشاريع ومبادرات قابلة للتنفيذ الميداني.	الركن التنفيذي

إن استدامة هذا العمل تتطلب مواصفات جوهرية تشمل الانفتاح، والوضوح، والتفكير الإيجابي، والشمولية، والمرونة. كما أن نجاح العمل المؤسسي يضمن ثبات واستمرار الأداء وتراكم الخبرات بعيداً عن تأثير تغير القيادات، ويحافظ على الاستقرار المالي والإداري من خلال تمحور العاملين حول قيم ومبادئ حاكمة لسلوكهم الوظيفي والإنساني.

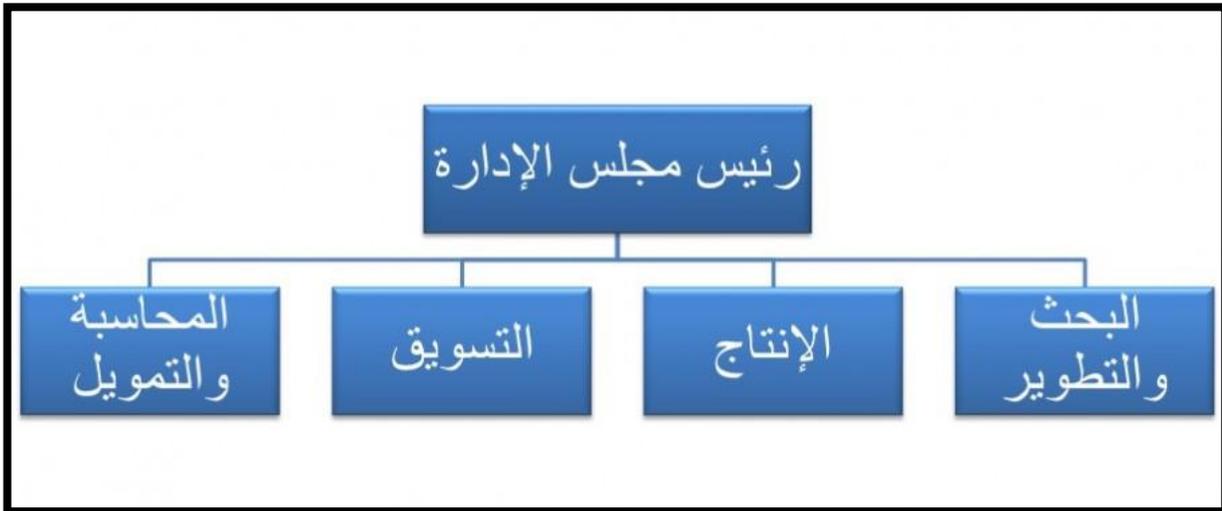
### 1.3- تصميم الهياكل التنظيمية كدستور داخلي

يعد الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يوجه الأنشطة المؤسسية نحو تحقيق الأهداف، وهو "الدستور الداخلي" الذي يحدد من يرفع التقارير لمن، ومن المسؤول عن ماذا، وكيف تتفاعل الوحدات المختلفة. يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي القوي مراعاة تخصص العمل الذي يوزع المهام وفق المهارات والخبرات، مما يرفع الكفاءة ويقلل الإرهاق الوظيفي.

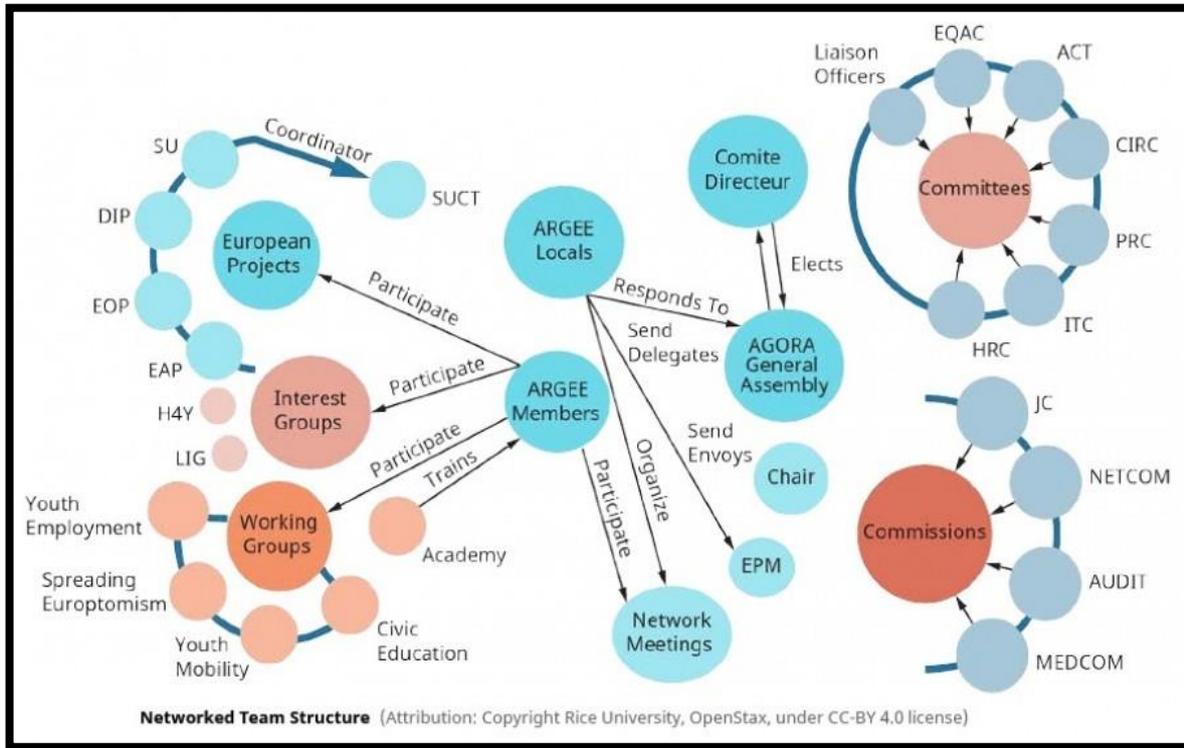
### 1.3.1- تشمل العناصر الأساسية للتصميم التنظيمي الحديث ما يلي:

1. تسلسل القيادة: تنظيم العلاقات الهرمية لضمان انسيابية الأوامر والتقارير.
  2. نطاق الإشراف: تحديد عدد الموظفين تحت إدارة مدير واحد لضمان جودة التوجيه.
  3. المركزية واللامركزية: توزيع سلطة اتخاذ القرار؛ حيث تمنح اللامركزية مرونة أكبر وسرعة استجابة للمتغيرات الميدانية.
  4. آليات التنسيق: استخدام الاجتماعات الدورية وأنظمة المعلومات لربط الأقسام ومنع تضارب الجهود.
  5. الرسمية: درجة الاعتماد على اللوائح المكتوبة لضبط العمليات.
- تنوع الهياكل التنظيمية لتناسب طبيعة المؤسسات؛ فالهيكل الوظيفي التقليدي يناسب المؤسسات الكبيرة التي تتطلب تخصصاً دقيقاً، بينما الهيكل القائم على الفرق يوفر مرونة عالية في إدارة المشاريع، أما الهيكل المصفوفي فيجمع بين المزايا الوظيفية ومرونة الفرق لمواجهة التعقيدات التشغيلية.

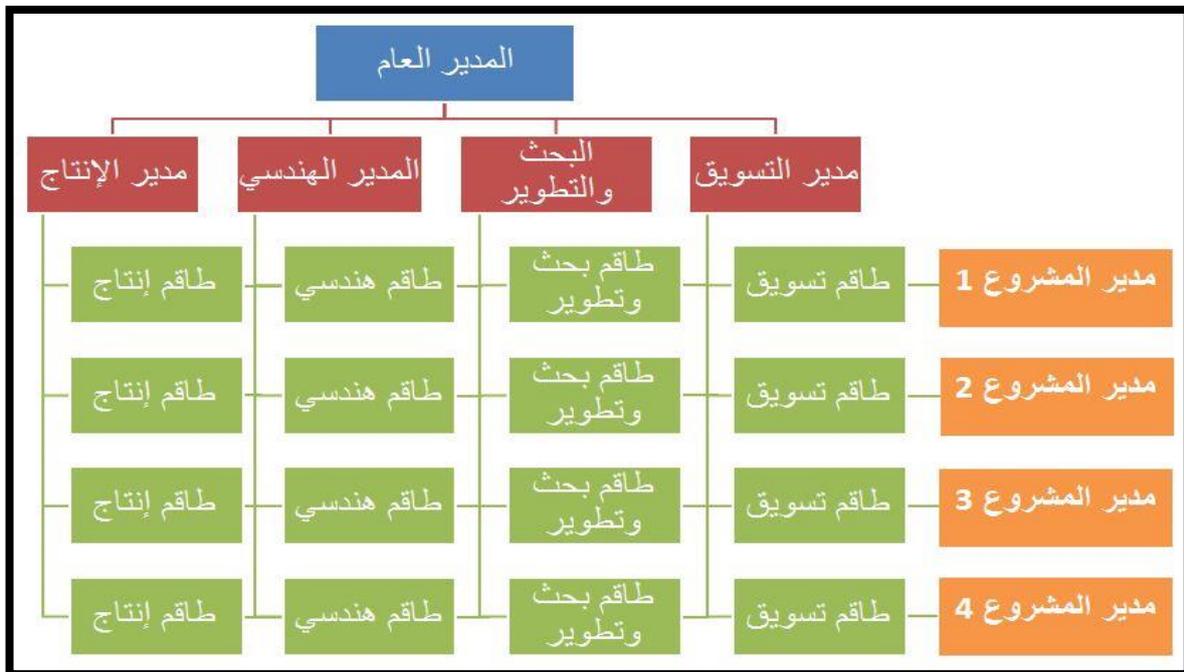
شكل (1) الهيكل التنظيمي الوظيفي



شكل (2) الهيكل التنظيمي لفرق العمل



شكل (3) الهيكل التنظيمي المصفوفي



## الفصل الثاني

### 2.1- استراتيجيات التحسين المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة (TQM)

يمثل التحسين المؤسسي رحلة مستمرة لتطوير قدرات المنظمة وتعزيز تنافسيتها من خلال تبني أفضل الممارسات في القيادة وإدارة الموارد. وتعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية تتجاوز النظم التقليدية لتصبح ثقافة مؤسسية تركز على العميل كأولوية قصوى، وتشرك جميع العاملين في عمليات التطوير من أصغر عامل إلى أعلى سلطة إدارية. تعتمد استراتيجيات التطوير المؤسسي على تحليل الأداء الحالي بدقة، وتحديد نقاط الضعف التي تؤثر على الإنتاجية، وتطوير الإجراءات الداخلية بشكل مستمر. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى بناء مؤسسة مرنة قادرة على التكيف مع تغيرات السوق، وصناعة قيادات الصف الثاني لضمان النمو المستدام دون صدمات تنظيمية.

### 2.2- منهجية التميز ودورة التحسين المستمر

يرتبط التميز المؤسسي بتحقيق نتائج متوازنة لجميع أصحاب المصلحة، ويستخدم مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) كمداخلات للتخطيط. وتعتبر دورة ديمنج (PDCA) الركيزة الأساسية في برامج التحسين:

- التخطيط (Plan): تطوير رؤية واضحة للجودة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.
- التنفيذ (Do): تطبيق الاستراتيجيات والأنظمة الجديدة وتدريب الكوادر عليها.
- المراجعة (Check): قياس الفعالية وتحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية.
- التعديل (Act): مراجعة الدروس المستفادة وتغذية عملية التطوير المستمر.

تشمل فوائد تطبيق هذه الاستراتيجيات زيادة الكفاءة وتقليل الهدر، ورفع معنويات العاملين نتيجة شعورهم بالتمكين، والالتزام بالمعايير الدولية مثل ISO 9001، مما يعزز السمعة والثقة في المؤسسة. كما يساهم التحول الرقمي في دعم هذه العمليات عبر رصد مستويات الجودة في الوقت الفعلي وتوفير تنبيهات فورية عند ظهور خلل في المواصفات.

## شكل (4) دورة ديمنج (PDCA)



### 2.3- منهجية الإحصاء الإيجابي: رؤية رائدة في تمكين البيانات

في خضم السعي نحو التميز، برز مفهوم "الإحصاء الإيجابي" (Positive Statistics) ويعرف بأنه "فرع حديث من الإحصاء التطبيقي يعنى بقياس وتحليل وتفسير العوامل الإيجابية في السلوك البشري والتنظيمي والاجتماعي، مع التركيز على يسهم بالتحسن والنمو". كمنهجية علمية حديثة ابتكرها وطورها الباحث والاحصائي العراقي (أحمد جمال الجسار)، تهدف إلى إعادة توجيه دفة التحليل الإحصائي من رصد السلبيات والأزمات إلى تسليط الضوء على مكامن القوة والتحسين. يرى الجسار أن الإحصاء التقليدي لطالما ارتبط بتشخيص العيوب مثل الفقر والبطالة، مما قد يولد صورة سوداوية عن الواقع، بينما يسعى الإحصاء الإيجابي إلى دعم القرارات الاستراتيجية عبر بيانات تبرز القيمة المضافة والمردود الإيجابي. تنسجم هذه المنهجية مع عدة مدارس علمية، أبرزها علم النفس الإيجابي (Positive Psychology) لمارتن سليغمان، الذي يدعو لدراسة الرفاه والرضا، ومنحة المؤسسات الإيجابية (Positive Organizational Scholarship) التي تركز على الجوانب المشرقة في أداء المنظمات.

### 2.3.1-المبادئ الجوهرية للإحصاء الإيجابي

تعتمد منهجية الإحصاء الإيجابي على خمسة مبادئ أساسية تغير طريقة تفكير القادة والمحللين تجاه البيانات:

1. البناء لا النقد: بدلاً من التركيز فقط على ما "لا يعمل"، يتم رصد ما "يعمل" بشكل صحيح وتعزيزه.
2. البحث عن عوامل النجاح: التحول من التساؤل عن أسباب الفشل إلى دراسة أسباب نجاح الحالات المتميزة.
3. تحليل الانحرافات الإيجابية (Positive Deviance): بدلاً من استبعاد القيم الشاذة المتفوقة إحصائياً، يتم التعامل معها ككثير معلوماتي لمعرفة سر التميز.
4. تحليل أثر التدخلات: قياس معدلات التقدم بمرور الوقت وتقدير الفوائد المترتبة على السياسات التنموية.
5. الوظيفة الاجتماعية للإحصاء: ربط البيانات بالأمل وبناء رؤية مستقبلية قائمة على الممكن والواعد.

#### جدول (2) الفوارق المنهجية بين الإحصاء التقليدي والإيجابي

وجه المقارنة	الإحصاء التقليدي	الإحصاء الإيجابي
الهدف	اختبار الفرضيات وتشخيص المشكلات.	تعزيز الفاعلية والنمو المستدام.
زاوية النظر	نقدية ورقابية تركز على القصور.	بنائية وتحفيزية تركز على الإنجاز.
أسلوب التحليل	التركيز على الفروق والأخطاء.	التركيز على نسب التحسن والقيمة المضافة.
نوع النتائج	الدلالة الإحصائية (Significance).	الدلالة التطويرية والتنموية.
قراءة القيم الشاذة	استبعادها كأخطاء في البيانات.	تحليلها كفرص للتعلم والنمذجة.

## 2.3.2- مؤشرات الإحصاء الإيجابي وطرق حسابها

لقد ترجم الجسار هذه الفلسفة إلى إطار عمل كمي يتضمن مؤشرات رياضية محددة تمكن المؤسسات من قياس مستوى التمكين والتحسين بدقة. هذه المؤشرات تتجاوز الوصف البسيط لتقدم أداء المؤسسات، لتصل إلى نماذج رياضية مركبة تدعم صياغة السياسات التنموية.

### 1. مؤشر التمكين الإيجابي (Positive Empowerment Index - PEI)

يعتبر هذا المؤشر حجر الزاوية في المنهجية، حيث يقيس قدرة المؤسسة على توفير الممكّنات اللازمة لتحقيق النجاح. يتم حسابه من خلال رصد المتغيرات التي تعكس التحسن الفعلي في الموارد أو النتائج مقارنة بسنوات الأساس أو بمستويات مستهدفة.

### 2. مؤشر التغطية الإيجابية (Positive Coverage Index - CI)

يستخدم هذا المؤشر لقياس مدى انتشار الظواهر الإيجابية أو الخدمات المتميزة داخل المؤسسة أو في الرقعة الجغرافية المستهدفة. يساعد القادة على معرفة ما إذا كان النجاح محصوراً في وحدات معينة أم أنه ينتشر بشكل متوازن وشامل.

### 3. المؤشر المركب للإنجاز الإيجابي (Composite Positive Achievement Index - CPAI)

وهو مؤشر تجميعي يدمج نتائج التمكين والتغطية ومؤشرات أخرى لتصنيف الأقسام أو المناطق إلى مستويات تمكين (مثلاً: تمكين عالي، تمكين متوسط، تمكين منخفض). في دراسة تطبيقية على البنية التحتية في العراق عام 2025، بلغت قيمة هذا المؤشر 70.10، مما عكس مستوى جيداً من التقدم في مجالات الإسكان والمياه رغم التحديات.

## 2.3.3- العمليات الإحصائية المتقدمة

تتطلب المنهجية استخدام أدوات إحصائية متطورة لضمان دقة النتائج، منها:

- تحليل الارتباط التكميني (Spearman Correlation): لقياس العلاقة بين الموارد والنتائج من منظور إيجابي.
- اختبار كروكسال-واليس (Kruskal-Wallis): لتحليل الفروق في مستويات التمكين بين المجموعات المختلفة.

- تحليل الانحدار بالبوتستراب (Bootstrap Regression): لقياس الأثر التمكيني لعوامل معينة (مثل الأجور أو التدريب) على النتائج النهائية (مثل الإيرادات) بدقة رياضية عالية.

يمكن تمثيل العلاقة بين التمكين والأداء رياضياً في سياق الإحصاء الإيجابي عبر نماذج تأخذ في الاعتبار القيمة المضافة:

$$PEI = \sum_{i=1}^n \frac{(Actual_i - Baseline_i)}{Target_i - Baseline_i} \times w_i$$

حيث يمثل Actual القيمة الفعلية، و Baseline قيمة خط الأساس، و Target القيمة المستهدفة، و w الوزن النسبي للمؤشر الفرعي.

#### 2.4-دمج الإحصاء الإيجابي في مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

إن القيمة الحقيقية للإحصاء الإيجابي تظهر عند دمجها في نظام إدارة الأداء المؤسسي. بدلاً من استخدام مؤشرات أداء تركز على العقاب أو رصد الأخطاء، يتم بناء مؤشرات تعكس النمو والفرص. أظهرت أبحاث مؤسسة غالوب أن المؤسسات التي تقيس رفاهية الموظفين إلى جانب الإنتاجية شهدت زيادة بنسبة 22% في الأداء الكلي.

##### 2.4.1- خطوات بناء مؤشرات أداء إيجابية (Positive KPIs)

تتبع المؤسسات المتميزة نهجاً منهجياً لتحويل بياناتها إلى محفزات للنمو:

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية التمكينية: البدء بفهم "لماذا نقيس؟" وربط القياس بالرؤية الشاملة للنمو.
2. اختيار مؤشرات النتائج والأثر (Outcome KPIs): التركيز على الأثر النهائي للتمكين بدلاً من مجرد قياس الأنشطة الروتينية.
3. تحديد الاتجاه الإيجابية: تصميم المؤشرات بحيث تكون الزيادة فيها تعبيراً عن النجاح (مثلاً: معدل استخدام نقاط القوة بدلاً من معدل الغياب).
4. استخدام نموذج التحليل الرباعي الإيجابي (SWOT): التركيز المكثف على الفرص ونقاط القوة لتعزيز أثرها.
5. المراجعة الدورية المرنة: تحديث المؤشرات ربع سنوياً لتواكب التطورات وتجنب تحولها إلى أرقام جامدة.

شكل (5) خطوات بناء مؤشرات أداء إيجابية (Positive KPIs)



جدول (3) نماذج لمؤشرات أداء تقليدية مقابل بدائلها الإيجابية

مؤشر أداء إيجابي (تمكيني/تطويري)	مؤشر أداء تقليدي (سليبي/رقابي)	المجال
مؤشر الارتباط العاطفي (Engagement Ratio).	معدل دوران الموظفين أو الغياب.	الموارد البشرية
نسبة الوحدات المنجزة "بإتقان من المرة الأولى".	عدد الوحدات المعيبة أو الأخطاء.	جودة الإنتاج
مؤشر صافي المروجين (eNPS) والولاء.	عدد الشكاوى الواردة.	خدمة العملاء
معدل تبني ممارسات الرفاهية وجودة الحياة.	تكلفة الحوادث أو الإصابات.	الصحة المؤسسية
مؤشر اكتساب السيادة (Mastery) وتطبيق المهارات.	عدد ساعات التدريب المنجزة.	التدريب

إن التحول من المؤشرات الرقابية إلى المؤشرات التمكينية لا يقتصر أثره على تحسين الأداء اللحظي، بل يمتد ليؤثر في دورة

حياة الموظف كاملة داخل المؤسسة، والتي يمكن تحليلها عبر سبع مراحل مترابطة:

1. مرحلة الاستقطاب والتوظيف: عندما تعتمد المؤسسة مؤشرات تعكس ثقافة تمكينية (كالارتباط العاطفي والرفاه المؤسسي)، فإنها تجذب كفاءات تبحث عن بيئة نمو لا بيئة رقابة.
  2. مرحلة التهيئة والاندماج: (Onboarding) استخدام مؤشرات إيجابية منذ البداية يعزز شعور الموظف بالأمان التنظيمي ويختصر زمن الاندماج الوظيفي.
  3. مرحلة التعلّم والتطوير: الانتقال من قياس "عدد ساعات التدريب" إلى قياس "مؤشر اكتساب السيادة وتطبيق المهارات" يجعل التعلم موجهاً نحو الإتقان الفعلي لا الاكتمال الشكلي.
  4. مرحلة الأداء والإنتاجية: استبدال عدّ الأخطاء بقياس "الإتقان من المرة الأولى" يحوّل التركيز من تصيّد الهفوات إلى تعزيز الممارسات الناجحة وتكرارها.
  5. مرحلة التقدير والتحفيز: قياس الارتباط العاطفي والولاء يعزز ثقافة الاعتراف بالإنجاز ويقوي العلاقة النفسية بين الموظف والمؤسسة.
  6. مرحلة الاستبقاء والرفاه المؤسسي: الاهتمام بمؤشرات الرفاه وجودة الحياة يقلل الضغوط المهنية ويرفع الاستقرار الوظيفي ويحدّ من الدوران.
  7. مرحلة المغادرة المنظمة: (Exit) حتى في مرحلة المغادرة، تتيح المؤشرات الإيجابية قراءة أسباب النجاح التي تحققت خلال المسار الوظيفي، واستخلاص دروس تطويرية بدلاً من الاكتفاء بتحليل أسباب الخروج.
- إن اعتماد مؤشرات أداء إيجابية يعيد تشكيل "رحلة الموظف" داخل المؤسسة من تجربة قائمة على الخوف من المحاسبة إلى تجربة قائمة على (التمكين والنمو والاعتراف بالقيمة). وبذلك يتحول القياس من أداة رقابة إلى أداة بناء، ويصبح الأداء نتيجة طبيعية لبيئة تنظيمية تؤمن بأن الاستثمار في الإنسان هو جوهر الاستدامة المؤسسية.

## الفصل الثالث

### 3.1- دور القيادة في دعم التحول نحو الإحصاء الإيجابي

تعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي لتبني أي فكر إداري حديث. في سياق الإحصاء الإيجابي، لا يكفي القائد بإصدار الأوامر، بل يعمل كمدرّب ويمكن يستخدم البيانات لبعث الأمل وتحفيز الإبداع. إن القيادة الفعالة هي التي تقنع أفراد المنظمة بأن تكنولوجيا المعلومات والإحصاء هما بوابتان للتحول الإيجابي وليسا أدوات للرقابة اللصيقة.

#### 3.1.1- أنماط القيادة الداعمة للتحسين الإيجابي

- القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تتميز بقدرتها على تحفيز الموظفين لتفضيل المصلحة العامة، وتلعب دوراً حاسماً في التغلب على مقاومة التغيير أثناء الانتقال نحو المنهجيات الحديثة.
  - القيادة الرقمية (Digital Leadership): تركز على الاستخدام الأمثل للتقنيات لتطوير الأداء وتسهيل انتقال المعلومات بوضوح وشفافية بين المستويات الإدارية.
  - القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership): تشجع المبادرة، وتحمل المخاطر المدروسة، والثقة بالنفس، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.
  - القيادة المتواضعة: تؤثر بشكل إيجابي في السلوك السياقي للموظفين وتفتح المجال للتعاون الحقيقي.
- يجب على القائد أن يكون "قدوة عملية" يرسخ قيم الشفافية والمسؤولية، ويستخدم لغة الأرقام الإيجابية في اجتماعاته الدورية بدلاً من لغة اللوم. إن توفير بيئة تدعم التجريب وتقبل الفشل المؤقت كجزء من عملية التعلم هو ما يضمن نجاح علاقة الجودة الشاملة بالتحسين المستمر.

### 3.2- الأدوات والبرمجيات المساندة في عصر الذكاء الاصطناعي

يتطلب تطبيق الإحصاء الإيجابي بنية تحتية تقنية قادرة على جمع البيانات الضخمة (Big Data) ومعالجتها في الوقت الفعلي. يوفر الذكاء الاصطناعي ميزة تنافسية كبرى من خلال تحديد الأنماط الخفية في النجاح وتوليد رؤى تنبؤية دقيقة.

### 3.2.1- برمجيات تحليل البيانات الإيجابية

تتعدد الأدوات التي يمكن للمؤسسات استخدامها، ولكل منها نقاط قوة محددة:

جدول (4) أنواع برمجيات تحليل البيانات الإيجابية

المزايا التقنية	الاستخدام الأمثل في الإحصاء الإيجابي	الأداة البرمجية
واجهة سهلة للباحثين ودقة عالية في الاختبارات الإحصائية.	إجراء التحليلات الإحصائية المعقدة وحساب مؤشرات PEI وCPAI.	IBM SPSS
تكامل مع بيئة Microsoft وقدرات التنبؤ المستقبلية.	تصور الأداء التمكيني وتصميم تقارير محفزة بصرياً.	Microsoft Power BI
سرعة فائقة في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات.	استكشاف البيانات الأولية ومعالجتها بصرياً لفهم اتجاهات النجاح.	Tableau
تفوق على النماذج التقليدية في دقة تحليل البيانات بنسبة 7%.	أتمتة التحليل الإحصائي لاكتشاف "الانحراف الإيجابي" في بيانات السوق.	Energent.ai
مرونة عالية ووجود مكتبات متخصصة في علم البيانات.	تطوير خوارزميات مخصصة للتحليل الإحصائي الإيجابي المتقدم.	Python & R

يساهم الذكاء الاصطناعي الإحصائي في تحسين دقة القرارات عبر الاستدلال الاحتمالي (Probabilistic Inference)، الذي يسمح للنظم باتخاذ قرارات بناءً على احتمالية حدوث نتائج إيجابية بدلاً من اليقين الثنائي الجامد. كما يساعد في "تقليل الأخطاء" عبر دالات الخسارة الرياضية التي تحسن دقة النماذج بمرور الوقت.

### 3.3- تطبيقات عملية ودراسات حالة للتحسين المؤسسي الإيجابي

إن النجاحات المحققة في المنظمات التي تبنت هذه المنهجيات توفر دليلاً قاطعاً على فعاليتها في تحويل بيئات العمل.

#### 1. قطاع التكنولوجيا: تجربة "جوجل" و"أدوبي"

استبدلت شركة "أدوبي" المراجعات السنوية التقليدية بنظام "التدقيق المستمر" (Ongoing Check-ins)، مما أدى إلى تبسيط مقاييس الأداء وزيادة انخراط الموظفين. أما جوجل، فقد طورت مقياس "نسبة الارتباط" (Engagement Ratio) الذي يربط بين الحالة العاطفية للموظف ومخرجات الابتكار والإبداع، مما يثبت أن التركيز على الجوانب النفسية الإيجابية يترجم مباشرة إلى أرباح مالية.

#### شكل (6) تجربة "جوجل" و"أدوبي"



#### 2. قطاع الصحة: نجاح "HealthFirst"

استخدمت هذه المنظمة مؤشرات أداء تركز بشكل مباشر على تحسين رعاية المرضى. من خلال قياس "وقت الانتظار" واستخدام البيانات لإعادة جدولة الكادر في أوقات الذروة، تمكنت من خفض أوقات الانتظار بنسبة 20%، متجاوزة الهدف المحدد (15%). هذا يوضح أن استخدام الإحصاء الإيجابي لتحسين العمليات التشغيلية يؤدي لنتائج تتفوق على التوقعات.

## شكل (7) قصة نجاح "HealthFirst"



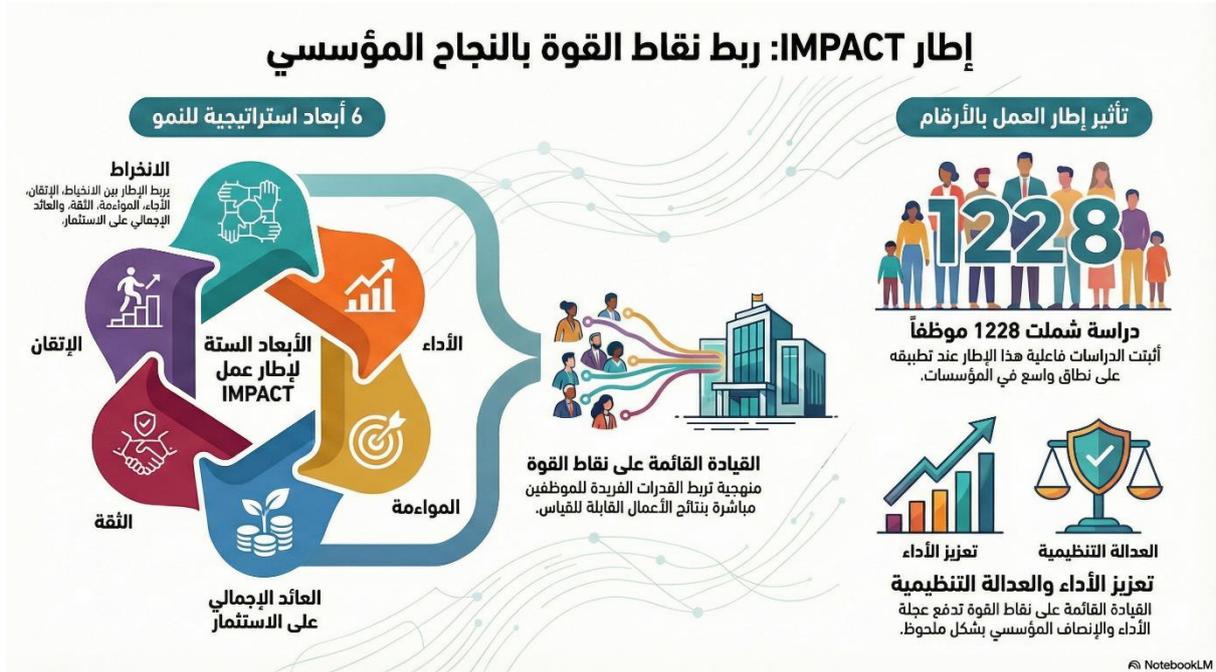
### 3. التنمية المستدامة: العراق 2025

في دراسة أجراها أحمد الجسار على قطاع السياحة العراقي لعام 2023، تم استخدام منهجية الإحصاء الإيجابي لتحليل "التمكين الإيجابي". ساعدت هذه المنهجية في تصنيف المحافظات العراقية وفقاً لمستويات التمكين في قطاع السياحة وخصوصاً نشاط الفنادق والايواء السياحي، مما وجه بوصلة الاستثمارات الحكومية نحو تعزيز قصص النجاح في المحافظات المتميزة وتعميم تجربتها على المحافظات الأخرى، بدلاً من مجرد التركيز على "نقاط الضعف" في المناطق ذات التمكين المنخفض.

### 4. إطار IMPACT في المؤسسات التعليمية

قامت مؤسسة D2L بتطبيق إطار عمل يربط نقاط القوة الفردية للموظفين بنتائج الأعمال القابلة للقياس عبر ستة أبعاد: الانخراط (الاندماج)، الإتقان، الأداء، المواءمة، الثقة، والعائد الإجمالي على الاستثمار. وجدت الدراسات المطبقة على 1228 موظفاً أن القيادة القائمة على نقاط القوة تدفع الأداء والعدالة التنظيمية بشكل ملحوظ.

## شكل (8) إطار IMPACT في المؤسسات التعليمية



### 3.4- خطوات عملية للبدء في تطبيق الإحصاء الإيجابي داخل المؤسسة

لانتقال من الفكر التقليدي إلى المنهجية الإيجابية، يمكن للمؤسسات اتباع المسار الذي تقترحه "أكاديمية الإحصاء الإيجابي":

1. المرحلة التأسيسية: فهم الجذور الفلسفية للتمكين والتحسين والفرق بينها وبين الرقابة التقليدية.
2. بناء وتجهيز البيانات: إعداد جداول البيانات بصيغة تسمح بحساب مؤشرات PEI و CI.
3. التحليل المتقدم: استخدام اختبارات الفروق والارتباطات التمكنية (مثل تحليل الانحدار بالبوتستراب) لقياس الأثر التمكيني الحقيقي للمبادرات الإيجابية.
4. التفسير وصناعة القرار: تعلم كيفية قراءة النتائج بمنظور نمائي وصياغة توصيات تهدف للازدهار.
5. مؤسسة التميز: دمج هذه الممارسات في صلب الثقافة المؤسسية واللوائح الإدارية لضمان الاستدامة.

يجب أن تتسم هذه العملية بالواقعية؛ فالمؤشرات الناجحة هي تلك التي تتناسب طردياً مع مهارات الفريق والموارد المتاحة. كما أن الاستماع للفريق يعد حيويًا؛ فالموظفون هم الأقدر على تحديد ما إذا كان المؤشر يسير في الاتجاه الصحيح أم أنه يضغط على جودة العمل لصالح السرعة فقط.

### 3.5- الخاتمة والتطلعات المستقبلية

إن التكامل بين العمل المؤسسي الرصين، واستراتيجيات التحسين المستمر، ومنهجية الإحصاء الإيجابي، يمثل المثلث الذهبي للإدارة الحديثة. لم يعد كافياً أن تمتلك المؤسسة هيكلًا تنظيمياً قوياً إذا كانت تفتقر لروح التحسين، ولم يعد التحسين فعالاً إذا كان ينطلق من منظور سلبي يركز على رصد العثرات فقط. إن الإحصاء الإيجابي يوفر "البوصلة" التي توجه المؤسسات نحو استثمار أعظم مواردها: نقاط قوة أفرادها وقصص نجاحها الكامنة.

تتجه الأنظار مستقبلاً نحو تعزيز هذه المنهجيات بالذكاء الاصطناعي التوليدي، الذي يمكنه كتابة تقارير الأداء بلهجة محفزة وتقديم حلول إبداعية للمشكلات بناءً على أنماط النجاح العالمية. إن المؤسسات التي ستنجح في القرن الحادي والعشرين هي تلك التي تدرك أن "البيانات هي لغة الأمل"، وأن القياس ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتمكين الإنسان وتحقيق الرخاء المجتمعي.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

- أكاديمية إي بي إس للتدريب (2025). (د.ت.). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، المبادئ، وأهميتها في تطوير المؤسسات. <https://ibsacademy.org>
- أكاديمية اعمال بيزنس. (2022). دليلك الشامل لفهم مؤشرات الأداء القياسية KPIs. <https://e3melbusiness.com>
- أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي. (2023). 6 خطوات لبناء مؤشرات الأداء. <https://spskills.com>
- أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي. (2025). إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر: الطريق نحو التميز المؤسسي. <https://spskills.com>
- الأنصاري، ب. ح. (د.ت.). استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات. د. بثينة حسن الانصاري. <https://drbuthainaalansari.com>
- بكة للتعليم. (2025). الهيكل التنظيمي ومكوناته وأنواعه ومبادئه وخصائصه وكيفية إنشاءه وأمثلة عليه. <https://bakkah.com>
- بكة للتعليم. (2025). نموذج مؤشرات قياس الأداء KPI: تصفح 10 نماذج وأمثلة متاحة للتحميل. <https://bakkah.com>
- بيت الخبرة الدولي. (د.ت.). التصميم التنظيمي: الأساس لبناء هيكل مؤسسي فعال. <https://iehad.com>
- الجسار، أحمد جمال. (2025). الإحصاء الإيجابي: نحو تأصيل فلسفي ومنهجي لمفهوم جديد في الإحصاء التطبيقي. الحوار المتمدن. <https://ahewar.org>
- الجسار، أحمد جمال. (2025). الإحصاء الإيجابي: نهج مبتكر لقياس النجاح والتحفيز. الحوار المتمدن. <https://ahewar.org>

- الجسار، أحمد جمال. (2025). أكاديمية الإحصاء الإيجابي: منهجية علمية ابتكرها احمد جمال الجسار. <https://positivestatisticsacademy.org>
- جامعة الأزهر. (2010). القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. <https://alazhar.edu.ps>
- جامعة الشرقية. (2022). تنمية الموارد البشرية وتعزيز القيادة الإدارية في المؤسسات. <https://asu.edu.om>
- جامعة تبوك. (2023). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على منسوبي جامعة تبوك. مكتبة جامعة الملك عبد العزيز. <https://libsp.kau.edu.sa>
- ذا رايت واي. (د.ت.). التميز المؤسسي: المعايير، الفوائد وأهم مرحلة. <https://therightway.sa>
- سواعد إحترافية. (2025). ما هو الهيكل التنظيمي في المؤسسات؟ فهم شامل لتقسيم العمل وبناء إدارة فعالة. <https://swaed.sa>
- سواعد إحترافية. (2025). ما هي استراتيجيات التطوير المؤسسي؟ دليل عملي لتحسين الأداء وبناء مؤسسات أكثر كفاءة واستدامة. <https://swaed.sa>
- قرارات. (2024). الدليل العملي لإدارة وقياس الأثر. <https://qararatimpact.com>
- مؤسسة سواعد إحترافية. (2025). ما هو الهيكل التنظيمي في المؤسسات؟ <https://swaed.sa>
- المجلة العربية للنشر العلمي. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي. <https://ajsp.net>
- مجموعة ريناد المجد (RMG). (د.ت.). نظام أجود للجودة والتميز المؤسسي واستمرارية الأعمال. <https://rmg-sa.com>
- محمد علي إسماعيل. (د.ت.). المؤسسية والعمل المؤسسي. موقع الأستاذ محمد علي إسماعيل. <https://m-ismail.net>

- الجسار، احمد جمال. (2025). التمكين الإيجابي في قطاع السياحة العراقي: تحليل تطبيقي باستخدام منهجية الإحصاء الإيجابي لعام 2023. *المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية - العدد 35*.  
<https://democraticac.de/?p=107227>
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء). (2025). *منهجيات القياس*. <https://adaa.gov.sa>
- منهجية الإحصاء الإيجابي. (2025). *منهجية الإحصاء الإيجابي* [فيديو]. يوتيوب. <https://youtube.com>
- موقع مداد. (2018). *أركان العمل المؤسسي*. <https://midad.com>
- مايكروسوفت. (د.ت.). *أدوات تحليلات الأعمال وبرامجها / Microsoft Power BI*. <https://microsoft.com>
- معهد زعبيل. (د.ت.). *أدوات / برامج تحليل البيانات*. <https://zabeelinstitute.ae>
- أوماليتيكا (Omalytica). (2024). *أهم 10 تقنيات وأدوات لتحليل الأعمال*. <https://omalytica.com>
- أسلوب | محللك الإحصائي. (2024). *أفضل 7 أدوات إحصائية للتحليل: كيف تختار الأنسب*.  
<https://osloop.io>

#### المراجع باللغة الإنجليزية

- Al-Jassar, A. J. (2025). *Positive Statistics: Conceptual Foundations and Methodological Framework*. Zenodo. <https://zenodo.org>
- Al-Jassar, A. J. (2025). *Positive Statistics Methodology: A Development-Oriented Analytical Approach*. OpenAIRE / Zenodo. <https://zenodo.org>
- Al-Jassar, A. J., et al. (2025). *Positive Statistics and Sustainable Development in Iraq*. Zenodo. <https://zenodo.org>
- BSC Designer. (2022). *The full guide to Key Performance Indicators (KPIs): Examples and templates*. <https://bscdesigner.com>

- D2L. (n.d.) *40 Examples of employee strengths to recognize and develop* .<https://d2l.com>
- Energent.ai. (n.d.) *Best AI for statistics* .<https://energent.ai>
- Gallup. (n.d.) *Learn about the science of CliftonStrengths* .<https://gallup.com>
- HowDo. (n.d.) *Key Performance Indicators (KPIs)* .<https://howdo.com>
- IBM. (n.d.) *How to improve employee experience* .<https://ibm.com>
- IBM. (n.d.) *What is AI analytics* .?<https://ibm.com>
- Intrafocus. (2023) *KPI case studies in action* .<https://intrafocus.com>
- Psico-Smart Blogs .(2023) *What innovative KPIs are leading companies using to measure employee engagement and productivity in 2023* ?<https://blogs.psico-smart.com>
- Ultralytics. (2018) *What is statistical AI? Principles and applications* .<https://ultralytics.com>
- University of San Diego. (n.d.) *Some recent findings in positive organizational behavior* .Digital USD .<https://digital.sandiego.edu>
- Weber State University. (n.d.) *Strengths-based development in practice* .<https://weber.edu>

## مكتب الشرق الأوسط للخدمات التعليمية والتربوية

مكتب الشرق الأوسط للخدمات التعليمية والتربوية: هو جهة مهنية مستقلة تُعنى بتقديم خدمات تعليمية، تدريبية، وبحثية، وتعمل على دعم وتطوير المعرفة وبناء القدرات في المجالات التعليمية والتربوية والإحصائية والبحثية، من خلال مقاربات منهجية قائمة على التحليل العلمي والتطبيق العملي. يركّز المكتب على الربط بين التعليم، التدريب، والبحث التطبيقي، ويقدم أنشطته عبر وحدات متخصصة تعمل ضمن إطار تنظيمي واحد، مع الحفاظ على استقلال كل وحدة في مهامها العلمية والتنفيذية.

### أكاديمية الإحصاء الإيجابي

كيان معرفي وتعليمي وتدريبى متخصص، تُعنى بتطوير المحتوى العلمي والتطبيقي للإحصاء الإيجابي ومنهجيته وتنظيم برامجها التعليمية والتدريبية ودعم تطبيقاتها البحثية. تستند الأكاديمية إلى منظومة علمية موثقة للمنهجية، مع مجلة علمية دولية محكمة ISSN (Online): 3106-5384



مكتب الشرق الاوسط للخدمات التعليمية والتربوية

2026

العراق - بغداد

[isni.org/isni/0000000528157429](https://isni.org/isni/0000000528157429)

