



إدارة الأداء ليست مجرد أداة لقياس الجهد الوظيفي، بل هي منظومة فكرية واستراتيجية تربط بين الفرد والمؤسسة في رحلة متواصلة من الفهم والتحسين والتطوير. إنها فلسفة تجعل الأداء أداة للوعي المؤسسي.

الكاتب: د. محمد العامري | عدد المشاهدات: 739 | October 24, 2025



## إدارة الأداء: المفهوم، النشأة، والغاية المؤسسية

### Performance Management : Concept, Evolution, and Institutional Purpose

جميع الحقوق محفوظة  
[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

إدارة الأداء ليست إجراءً إدارياً يُمارس في نهاية العام فحسب، بل هي فلسفة مؤسسية متكاملة تُعيد تعريف معنى العمل ذاته داخل المنظمات. إنها الوعي العميق بأن الإنسان ليس أداة من أدوات الإنتاج، بل هو جوهره وهدفه ومصدر استدامته. وحين تتحول المؤسسة من منطق "ماذا أنجزنا؟" إلى "كيف ننمو ونتحسن؟"، تكون قد عبرت من ضفة الإدارة التقليدية إلى ضفة إدارة الحقيقة. فالاداء هنا ليس تقريراً يُرفع، بل قصةٌ تروي عن العلاقة بين القيم والسلوك والنتائج، وعن القدرة على تحويل النية إلى ممارسة، والخطوة إلى واقعٍ ملموسٍ.

لقد نشأ مفهوم إدارة الأداء كتعبير عن الحاجة إلى تحويل التقييم من فعل رقابي إلى فعل تنموي. ففي الفكر الإداري الكلاسيكي، كان التركيز على النتائج وحدها، وكان الموظف يقاس بقدر ما ينجذب من مهامه. أما اليوم، فقد اتسع الأفق ليشمل الكيفية والسلوك والجدران، لأن النتيجة لا تكون مستدامة ما لم يُفتح طريقها على قيم صحيحة ومهارات متكاملة. وهكذا أصبح الحوار حول الأداء حواراً حول النمو، وأصبح التقييم فرصة للتعلم لا مناسبة للمحاسبة.

إدارة الأداء، في جوهرها، هي عملية تعلم مؤسسية مستمرة، تُعيد التوازن بين التطلعات الفردية والأهداف المؤسسية، وبين طموح الإنسان واحتياجات النظام. إنها عملية تبادل مستمر بين القيادة والموظف، قوامها الشفافية والعدالة والمساءلة المشتركة. فحين يدرك القائد أن نجاحه مرهون بنجاح فريقه، ويدرك الموظف أن أدائه جزء من هوية المؤسسة، يتحقق التناجم الذي يحول العمل من التزام إداري إلى انتماء مهني.

وتزداد أهمية إدارة الأداء في البيئات العربية الحديثة، لأنها تمثل أحد أهم أدوات التحول الإداري في ظل الرؤى الوطنية الكبرى مثل رؤية السعودية 2030 ورؤية الإمارات 2071، التي جعلت من رأس المال البشري محوراً للتنمية وشرطًا للتميز المؤسسي. فالمؤسسات التي تحسن إدارة الأداء لا تكتفي بقياس الكفاءة، بل تصنع الكفاءة. ولا تكتفي بتحليل الانحرافات، بل تبني القدرات. إنها مؤسسات تتعلم من أخطائها كما تتحفي بإنجازاتها، وترتبط كل جهدٍ فرديٍّ بخارطة طريق استراتيجية أوسع.

وهكذا، فإن الحديث عن إدارة الأداء هو حديث عن فلسفة التغيير في جوهرها؛ تغيير في نظرة القيادة إلى موظفيها، وفي طريقة بناء القرارات، وفي معنى القيمة المضافة في بيئة العمل. إنها النقطة التي يلتقي فيها الفكر الإداري بالوجودان الإنساني، والعقل التحليلي بالقلب القيادي. وكلما ارتفعت المؤسسة في وعيها بهذا المعنى، ازداد نجاحها في تحويل الأداء من مهمة إلى رسالة، ومن نظام إلى ثقافة.

## الفهرس

1 ماهية إدارة الأداء: المفهوم العلمي والتطور التاريخي  
2 رحلة تطور الفكر الإداري من التقييم التقليدي إلى المنظومة المؤسسية الحديثة، وفهم الأداء بوصفه حركةً واعيةً بين الهدف والإنجاز والتحسين.

3 من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء: التحول المفاهيمي والمنهجي  
4 تحليل انتقال الفكر الإداري من مرحلة القياس إلى مرحلة القيادة، ومن مراقبة النتائج إلى صناعة القيمة المؤسسية.

5 الغاية المؤسسية لإدارة الأداء: من الأداء إلى القيمة  
6 بيان كيف يتحول الأداء من عملية إجرائية إلى ثقافة قيمية تسهم في تحقيق الرؤية الوطنية وتعزيز العدالة والشفافية والتميز المؤسسي.

٤٠٠ البنية المعيارية للنظام: الأهداف والجدرات والمؤشرات والتغذية الراجعة

٥٠٠ تفكيك المكونات الجوهرية لنظام إدارة الأداء، ودور كل عنصر في بناء حلقة تعلم مستمرة تربط الأفراد بالمؤسسة.

٦٠٠ الارتباطات النظامية: الموارد البشرية، الحكومة، والجودة

٧٠٠ تحليل العلاقة التفاعلية بين نظام الأداء وأنظمة الموارد البشرية والحكومة والجودة، بوصفها شبكة متكاملة تصنع التميّز المؤسسي.

٨٠٠ السياقات العربية: النماذج الوطنية ومعايير التنظيم

٩٠٠ استعراض لأبرز النماذج العربية الرائدة في إدارة الأداء (السعودي والإماراتي)، وتحليل بنيتها التنظيمية والقيمية وتأصيلها التشريعي.

١٠٠ الأثر الإنساني والثقافي: الأداء كثقافة لا كنظام

١١٠ تأمل في البعد الإنساني للأداء، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والتحفيز، والتعلم، والعدالة، والانتماء المهني العميق.

١٢٠ أفق الاستشراف: إدارة الأداء في ظل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

١٣٠ قراءة مستقبلية لكيفية تفاعل الأداء مع التقنية والذكاء الاصطناعي، وبناء الحكومة الرقمية الذكية التي تبقى الإنسان في مركز المنظومة.

## ؟ المحور الأول: ماهية إدارة الأداء ؟ المفهوم العلمي والتطور التاريخي

The Essence of Performance Management ؟ Scientific Concept and Historical Evolution

إن الحديث عن إدارة الأداء لا يمكن أن يبدأ إلا من جذوره الفكرية الأولى: لأن هذا المفهوم الذي يتداول اليوم في بيئات العمل الحكومية والخاصة لم يولد فجأة، ولم يُبيّن كأداة تقنية في فراغ إداري، بل جاء نتيجةً لتحولٍ طویلٍ في الفكر التنظيمي والإداري، امتدّ عبر قرّن كاملٍ من البحث في سؤالٍ واحدٍ ظلّ يتكرر بصيغٍ مختلفة: كيف يمكن للمؤسسة أن تضمن أن جهد الإنسان فيها يتحول إلى نتائج ملموسةٍ تخدم غايتها الكبرى؟

لقد بدأت الإجابة الأولى عن هذا السؤال في بدايات القرن العشرين مع ظهور المدرسة العلمية في الإدارة على يد فريدريك تايلور، التي سعت إلى إيجاد معادلة رياضية بين الجهد والزمن والنتيجة، فاعتبرت الأداء وظيفة ميكانيكية قابلة للقياس بالملاحظة والتكرار. وفي تلك المرحلة، كان الإنسان يُنظر إليه كعنصر من عناصر الإنتاج، تُحدّد قيمته بقدر ما ينتجه من وحدات ملموسة، وكان التقييم في جوهره رقابةً على الجهد لا فهماً للدافع. غير أن هذه النظرة اخترقت الإنسان في بعده الفيزيائي، وأغفلت أبعاده النفسية والمعنوية، ما أدى لاحقًا إلى انتقاداتٍ واسعةً دفعت الفكر الإداري إلى مراجعة جوهر مفهوم الأداء ذاته.

ومع بروز المدرسة الإنسانية في الإدارة بقيادة إلتون مايو وتجارب هوتون في ثلاثينيات القرن الماضي، بدأ التحول الأول الكبير في فهم الأداء؛ إذ تبين أن الإنتاجية لا تتعلق بالرقابة وحدها، بل تتأثر بالتحفيز، وال العلاقات الإنسانية، والشعور بالانتماء. هنا بدأ الانتقال من "قياس العمل" إلى "فهم الإنسان"، ومن "تقييم النتيجة" إلى "إدارة السلوك". وأصبح الأداء مفهوماً مركباً يتالف من عنصرين متداخلين: الكفاءة (Competence) التي تعبر عن قدرة الفرد على الإنجاز، والالتزام (Commitment) الذي يعبر عن رغبته في الإنجاز. وكلما اجتمع العنصران ارتفع الأداء، وكلما اختلف أحدهما ظهرت فجوات الأداء التي تشغّل اليوم حيزاً واسعاً في أدبيات التنمية الإدارية.

وفي منتصف القرن العشرين، مع توسيع المؤسسات الكبرى وتزايد التعقيد التنظيمي، ظهر مفهوم تقييم الأداء Performance Appraisal بوصفه أداةً نظاميةً لتقدير جهود العاملين. كانت النية آنذاك نبيلةً: تحقيق العدالة، وتحفيز المجتهدين، وضبط التفاوت بين الأفراد. غير أن التطبيق ظل محفوظاً في إطار رقابيٍّ، تُرفع فيه التقارير السنوية لتقييم الموظفين بدرجات رقميةٍ تُستعمل غالباً في قرارات الترقية أو النقل أو الفصل. ومع مرور الوقت، بدأت تتضح محدودية هذا المنهج، لأن التقييم السنوي كان يلقط لحظةً من الزمن ولا يعكس الصورة الكاملة لمسار الأداء، كما أنه لم يكن قادراً على استيعاب التحولات السريعة في بيئات العمل المتغيرة.

جاءت السبعينيات والثمانينيات لتشهد ظهور مفهوم الإدارة بالأهداف (Management by Objectives MBO) الذي أسسه بيتر دراكر، وكان بمثابة ثورةً فكريةً في فهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة. فقد دعا دراكر إلى أن تكون الأهداف واضحةً ومشتركةً ومتقدمةً عليها، وأن تُقاس النتائج بناءً على ما تحقق من هذه الأهداف لا على الانطباعات أو العلاقات الشخصية. وهنا حدث التحول الثاني الكبير في مسار تطور مفهوم الأداء؛ إذ أصبحت المسئولية مشتركةً بين الرئيس والمرؤوس، وأصبح الحوار جزءاً أساسياً من دورة الأداء، لا ملحقاً إدارياً لها. ومن هنا ولدت فكرة "التغذية الراجعة" (Feedback) كأداةٍ للتعلم والتطوير، لا كوسيلةٍ للمحاسبة فحسب.

ومع دخول التسعينيات، بدأت المؤسسات تبحث عن نماذج أكثر شمولية، تربط بين الأهداف الفردية وال استراتيجية المؤسسية الكلية. فظهر مفهوم إدارة الأداء Performance Management بصورته الحديثة، والذي قدمه لأول مرة كمنهجٍ متكاملٍ باحثون أمثال مايكل آرمسترونغ (Michael Armstrong) وأدريان بارون (Adrian Barone)، الذين عرّفاه بأنه "عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق والمؤسسة من خلال تحديد الأهداف، وقياس التقدم، وتقديم الدعم والتغذية الراجعة، وتطوير القدرات، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".

وقد شكل هذا التعريف نقطة تحولٍ فارقة، إذ انتقل الأداء من كونه موضوعاً إدارياً إلى كونه نظاماً ثقافياً وتنموياً يربط بين الغايات العليا للمؤسسة وسلوكيات أفرادها اليومية.

ومع مطلع الألفية الجديدة، ومع بروز أنظمة الجودة الشاملة (TQM) والحكومة المؤسسية (Corporate Governance)، أصبح ينظر إلى إدارة الأداء باعتبارها العمود الفقري لأنظمة التميز المؤسسي، فهي التي تضمن أن تتحول الخطط إلى نتائج، وأن تُقاس النتائج بعدلة، وأن تدار الفجوات بوعيٍ وتحسينٍ مستمر. وفي هذا السياق، نشأت معايير الجدارات Competency frameworks لتكون الإطار المرجعي الذي يُعرف السلوكيات

المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، فانتقل التركيز من "ماذا تحقق" إلى "كيف تحقق". وهنا بدأ التحول الثالث الحاسم: من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء، أي من النظر إلى النتيجة إلى إدارة العملية التي تؤدي إليها.

لقد ساهمت التجارب الحكومية العربية، خصوصاً في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، في إثراء هذا المفهوم وتطوير ممارساته بما يتلاءم مع الثقافة المحلية، ففي السعودية، شكلت "اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي" نقلة نوعية حين أعادت تنظيم عملية التقييم على أساس علمية ترتبط بالأهداف الذكية والجدرات السلوكية، وأدخلت نظام الدورات الزمنية (الخطيط المتتابع التقييم التحسين) كمنهج دوري متصل لا ينقطع بانتهاء السنة المالية. بينما في الإمارات، أسست الحكومة الاتحادية نظاماً متكاملاً لإدارة الأداء (EPMS) يقوم على ثلاثة مبادئ رئيسة: العدالة، والشفافية، والربط بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي. وقد أصبحت هذه التجارب نماذج إقليمية يستفاد منها في تطوير الأنظمة المماثلة في بقية الدول العربية.

ولا يمكن فهم تطور إدارة الأداء دون التوقف عند التحول التقني الذي شهدته العالم خلال العقودين الأخيرين. فقد أدى ظهور الأنظمة الرقمية والتحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي إلى إعادة تعريف العلاقة بين الإنسان والبيانات. لم تعد عملية التقييم تدار عبر النماذج الورقية، بل أصبحت تعتمد على مؤشرات آنية ترصد لحظة بلحظة، وتحلل لاتخاذ قرارات دقيقة مبنية على الدليل. وهذا ولدت "إدارة الأداء الرقمية" (Digital Performance Management) التي تمكّن القائد من قراءة الاتجاهات المستقبلية للأداء قبل أن تتحول إلى مشكلات، وتتيح للموظف فهم موقعه في المنظومة باستمرار.

لكن كل هذا التطور لم يلغِ البعد الإنساني، بل أكد الحاجة إليه. فكل نظام إداري، مهما بلغت دقته، يظل عاجزاً إن لم يدار بروح العدالة والوعي والتمكين. ولهذا يظل جوهر إدارة الأداء الحقيقي هو الإنسان ذاته: فهمه، وتمكينه، وتحفيزه، وإشراكه في القرار. إنها منظومة تتجاوز القياس إلى المعنى، وتجاوز النتائج إلى النمو، وتتجاوز التقييم إلى الشراكة. ومن هنا يمكن القول إن إدارة الأداء هي في حقيقتها فلسفة في القيادة أكثر من كونها أداة في الإدارة.

## ؟ المحور الثاني: من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء ؟ التحول المفاهيمي والمنهجي

from Performance Appraisal to Performance Management ؟ The Conceptual and Methodological Transformation

حين نعود إلى الجذور اللغوية لمصطلحي "التقييم" و"الإدارة"، نكتشف أن الفرق بينهما ليس في المفردة فحسب، بل في الفلسفة التي تقف وراء كلٍّ منها. فالتقييم يعني في جوهره الحكم على الشيء بعد وقوعه، أي أن زمانه ماضٍ، وفاعله منفصل عن موضوعه، وغايته محصورة في إصدار حكم أو تقرير أو نتيجة. بينما الإدارة هي فعل مستمر في الزمن، يهدف إلى التنظيم والتطوير والتحسين والتمكين. فالإدارة

بطبيعتها فعل قياديٌ واعٍ يتضمن الملاحظة والتوجيه والتحفيز والمساءلة في آنٍ واحدٍ. ومن هنا، فإن الانتقال من "تقييم الأداء" إلى "إدارة الأداء" لم يكن انتقالاً في اللغة، بل كان تحولاً جذرياً في الوعي الإداري ذاته.

في المنهج التقليدي لتقييم الأداء، كان يُنظر إلى الموظف بوصفه منفذًا للتعليمات، يُقاس أداؤه بناءً على مدى التزامه بما طُلب منه. وكانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقةً أحادية الاتجاه، تنطلق من الأعلى إلى الأدنى، ويتحدد فيها النجاح أو الفشل بقرارٍ إداريٍّ فرديٍّ. كان المدير في هذا السياق قاضياً يصدر أحكاماً، لا قائلًا يصنع وعيًا. وكانت جلسة التقييم السنوية أشبه بمحكمةٍ إداريةٍ تُختزل فيها سنةً كاملةً من الجهد في بضع درجاتٍ أو ملاحظاتٍ عابرةً. ومع مرور الوقت، تحولت هذه الممارسات إلى مصدرٍ للإحباط والجمود، لأنها لم تكن تتيح للموظف فرصةً للفهم أو التعلم أو المشاركة في صياغة مستقبله المهني. فكان التقييم يحبب على سؤال: "كيف كنت؟"، بينما كانت المؤسسة تحتاج إلى إجابة سؤالٍ آخر أكثر أهمية: "كيف يمكن أن تكون؟".

ومع تصاعد الوعي بأهمية رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، بدأ الفكر الإداري يعيد النظر في هذا المنهج. فالمؤسسات لم تعد تكتفي بمعرفة من أنجز ومن قصر، بل أصبحت تبحث في الأسباب الكامنة وراء الأداء، وفي العوامل التي تحفز أو تعيق الإنجاز. وهنا ظهر مفهوم إدارة الأداء كمنظومة ديناميكية مستمرة، لا تقيس الماضي فحسب، بل تصنع المستقبل. فهي عملية تبدأ بالتحطيط، وتمر بالمتابعة، وتنتهي بالتطوير، لتبدأ من جديد في دورة لا تنتهي. وفي كل مرحلةٍ من هذه الدورة، يكون الحوار هو القلب النابض للنظام، لأن الإدارة الحقيقية للأداء لا تقوم على الوثائق، بل على التواصل، ولا تقوم على الأوامر، بل على الفهم المشترك بين القيادة والفريق.

لقد تغيرت طبيعة العلاقة بين المدير والموظفي في ظل إدارة الأداء الحديثة. ففي حين كان المدير في نموذج التقييم يتحكم في النتائج ويمتلك سلطة القرار، أصبح في نموذج الإدارة شريكاً في البناء والتوجيه، يقدم الملاحظات، ويضفي، ويدعم، ويعمل على إزالة العوائق أمام موظفيه. أما الموظف، فقد تحول من متلقٍ سلبيٍّ إلى شريكٍ فاعلٍ في صياغة أهدافه ومؤشراته وخطط تطويره. وهكذا أصبح الأداء مسؤولية مشتركة، يقوم فيها القائد بدور الممكّن، والموظفي بدور الفاعل، والمؤسسة بدور الضامن للعدالة والشفافية.

ومن الناحية المنهجية، يتجلّى هذا التحول في بنية النظام ذاته. ففي التقييم، كان التركيز على النتيجة النهائية التي تُعلن في نهاية الدورة، بينما في الإدارة، أصبح التركيز على العملية التي تسبق النتيجة. فبدلاً من السؤال: "ما الدرجة التي حصل عليها الموظف؟"، أصبح السؤال: "ما الذي فعله المدير لدعم أداء الموظف؟"، و"ما الذي تعلمه الموظف من تجربته؟"، و"كيف يمكن تحسين البيئة لرفع الأداء الجماعي؟". إن هذا التحول من الحكم إلى التمكين هو ما يجعل إدارة الأداء نظاماً للتطوير، لا وسيلةً للمحاسبة فقط.

كما أنّ التحول المفاهيمي شمل أيضًا أدوات القياس والتفاعل. ففي التقييم التقليدي، كانت النماذج جامدةً، والمقاييس موحدةً، والمعايير عامةً لا تراعي الفروق الفردية أو طبيعة المهام. أما في إدارة الأداء، فقد أصبحت الأهداف ذكيةً (SMART)، والمقاييس مرنّةٌ تكيف مع طبيعة الدور، وأصبحت الجدارات السلوكية جزءاً أصيلاً من المعادلة، بحيث يُقاس السلوك إلى جانب النتيجة. وهذا التحول جعل الأداء أكثر عدالةً وشمولاً، لأنه لا

يقيس فقط ما تم إنجازه، بل أيضًا كيف تم إنجازه، وهو ما يعكس تطويرًا أخلاقيًا وفلسفياً في النظرة إلى العمل.

إن التحول من تقييم الأداء إلى إدارته لم يكن خطوة نظرية فحسب، بل كان ضرورة فرضها واقع المؤسسات المعاصرة. فالتقنيات الرقمية، والتغير السريع في بيئات العمل، وزيادة الوعي بحقوق الموظفين، كلها جعلت من غير الممكن استمرار الأساليب القديمة التي تعتمد على الأحكام الفردية والانطباعات الذاتية. ومع دخول أنظمة إدارة الأداء الحديثة مثل الأنظمة الإلكترونية المتتكاملة (EPMS) في الإمارات ومنصات الأداء الحكومية في السعودية، أصبحت العملية أكثر شفافيةً وموضوعيةً وتوثيقًا. فلم تعد القرارات تعتمد على الذاكرة أو العزاج، بل على بيانات وتحليلات موضوعية، تتيح للقيادة أن تتخذ قرارات مبنية على الدليل، لا على الانطباع.

وقد أفرز هذا التحول أيضًا تغييرًا في الثقافة التنظيمية. فحين كانت المؤسسات تعتمد على التقييم، كان الموظفون ينتظرون نهاية العام بقلق لمعرفة نتائجهم، بينما في إدارة الأداء، أصبح الحوار حول الأداء جزءًا من الحياة اليومية في المؤسسة. تُعقد الاجتماعات الدورية للمراجعة، وتُقدم الملاحظات بشكل مستمر، ويحتفل بالتحسين التدريجي لا بالإنجاز النهائي فقط. وبذلك، تحول النظام من مناسبة سنوية إلى ممارسة مستمرة، ومن علاقة رقابية إلى علاقة تعليمية تشاركية.

ولعل أبرز ما ميز هذا التحول هو اتساع مفهوم الأداء ذاته. ففي حين كان التقييم يقيس "الفرد"، أصبحت إدارة الأداء تقيس "المنظومة"، أي العلاقة بين الفرد والفريق، وبين الفريق والإدارة، وبين الإدارة والاستراتيجية العليا. وبهذا المعنى، أصبحت إدارة الأداء جسراً يربط المستويات التنظيمية كلها في اتجاه واحد هو تحقيق الرؤية المؤسسية. كما أنها لم تعد تهتم فقط بالمخرجات المادية، بل أيضًا بالمخرجات المعنوية: مثل الالتزام، والإبداع، وروح الفريق، والولاء، والرضا الوظيفي، وهي كلها مكونات أساسية للأداء الحقيقى الذي يُنتج قيمةً مضافةً للمجتمع.

ويكتمل التحول المنهجي حين تُدمج إدارة الأداء في بقية أنظمة المؤسسة، بحيث لا تبقى نظامًا قائماً بذاته، بل تصبح جزءًا من منظومة الموارد البشرية، والتعليم المؤسسي، والجودة الشاملة، والحكومة، والتحول الرقمي. فحين تتكامل هذه الأنظمة، تتحول المؤسسة إلى كيان متعلم قادر على اكتشاف الفجوات في الوقت الحقيقي ومعالجتها قبل أن تتفاقم. وهذا تصبح إدارة الأداء ليس فقط أداة لقياس، بل راداراً استراتيجياً يرصد الاتجاهات، ويقود عملية التحسين المستمر، ويغرس في المؤسسة ثقافة التعلم الذاتي.

إن هذا التحول من تقييم الأداء إلى إدارته يمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري العربي أيضًا. ففي المملكة العربية السعودية، مثلاً، جاء تحديث نظام الأداء الوظيفي ليترجم هذا الوعي الجديد، فانتقل من نموذج التقييم الخطي التقليدي إلى نموذج تفاعلي قائم على الأهداف الذكية والجdarات السلوكية واللقاءات الدورية. وفي الإمارات، أصبح نظام إدارة الأداء الحكومي الاتحادي جزءًا من منظومة التميز الحكومي، يُقاس به الأداء المؤسسي على مستوى الدولة. وفي كلا النموذجين، يُلاحظ أن الهدف لم يعد إصدار تقرير سنوي، بل بناء ثقافة أداء مستدامة ترتبط بالتخفيط، والتدريب، والتحفيز، والمساءلة، في دورة واحدة متكاملة.

إن الانتقال من "تقييم" إلى "إدارة" هو انتقال من الماضي إلى المستقبل، من اللقطة إلى المشهد الكامل.

من الانطباع إلى التحليل، ومن الحكم إلى التعلم. وهو انتقال يحتاج إلى وعي قياديٌ حقيقيٌ يدرك أن الأداء لا يقاس فقط، بل يفهم ويُطاغ ويُدار. وحين تصل المؤسسة إلى هذا الوعي، فإنها تكون قد تجاوزت حدود الإدارة إلى أفق القيادة، وتحولت من منظمة تراقب الأداء إلى منظمة تلهم الأداء.

## ؟ المحور الثالث: الغاية المؤسسية لإدارة الأداء ؟ من الأداء إلى القيمة

The Institutional Purpose of Performance Management 从 Tool to Value

حين يُطرح مصطلح إدارة الأداء في أذهان كثيرين، يتبارد مباشرةً معنى النظام أو الأداء أو النموذج أو النموذج الإلكتروني الذي تُسجّل فيه الأهداف وتتابع فيه النتائج وتُرفع من خلاله التقييمات السنوية. لكن في جوهر الفكر الإداري الحديث، لم تعد إدارة الأداء إجرائية على الإطلاق، بل أصبحت فلسفةً مؤسسيةً عميقَةً تسعى إلى تحويل الأداء من عملية قياس ميكانيكية إلى عملية توليد مستمرٍ للقيمة. الفارق بين الأداء والقيمة هو الفارق بين النظام الذي يدار من الخارج والنظام الذي يُسْتَمد من الداخل؛ فالاداء تُحرّكها التعليمات، بينما القيمة تُحرّكها الإيمان. والمؤسسة التي تجعل إدارة الأداء أداءً تُنْتَج التزاماً شكلياً، أما التي تجعلها قيمةً فإنها تُنْتَج انتماءً حقيقياً، وشَّان بين الالتزام والانتماء في ثقافة العمل.

إن الغاية المؤسسية من إدارة الأداء تتمثل في بناء علاقة تكاملية واعية بين الفرد والمنظمة، بحيث يشعر الموظف أن أهدافه الشخصية هي امتدادٌ طبيعيٌ لأهداف مؤسسته، وأن نجاحه الفردي لا ينفصل عن النجاح الجماعي. هذا الوعي هو الذي يحول الأداء إلى لغةٍ موحدةٍ تجمع القيادة والموظفين في معنى مشتركٍ واحدٍ: أن كل جهدٍ يبذَل داخل المؤسسة يجب أن يحمل أثراً يمكن قياسه، وأن هذا الأثر يجب أن يصبُّ في تحقيق غايةٍ علياً تمثّل الرؤية الكبرى للمؤسسة. ولذلك، فإن إدارة الأداء لا تُمارس فقط لتقييم السلوك أو الإنجاز، بل لتوليد معنى الانتماء والمسؤولية والعدالة والثقة.

لقد كانت النظرة التقليدية ترى في إدارة الأداء وسيلةً لتحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء ورفع الكفاءة، وكلها أهداف موممة، لكنها لا تعبر عن الجوهر الأعمق للنظام. فالإنتاجية قد ترتفع لأسبابٍ مؤقتة، لكن القيمة المؤسسية لا تُبنى إلا على وعيٍ عميقٍ بالمعنى الذي يُدار من أجله الأداء. فالمؤسسة التي تحدد روّيتها بوضوح، وتترجمها إلى أهدافٍ استراتيجية، ثم تربط هذه الأهداف بمؤشراتٍ ونتائجٍ وسلوكياتٍ، إنما تخلق نظاماً داخلياً يحول الأداء إلى قيمةٍ يوميةٍ تُمارس في السلوك قبل أن تُقاس في التقارير. ومن هنا تنشأ العدالة التنظيمية، لأن العدالة ليست في توزيع الدرجات، بل في وضوح المعايير، وشفافية المسائلة، ومشاركة الجميع في الفهم والإيمان.

إن تحويل إدارة الأداء إلى قيمةٍ مؤسسية يعني أن تصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، لا مجرد موسمٍ إداريٍ يتكرر في نهاية كل عام. فحين يؤمن المدير بأن تقييم الأداء مسؤوليةٌ قياديةٌ لا مهمةٌ مكتوبة، وحين يدرك الموظف أن الحوار حول أدائه فرصةٌ للتطوير لا مناسبةٌ للمحاسبة، تبدأ المؤسسة بالانتقال من مرحلةٍ الامتثال للنظام إلى مرحلةٍ الانتماء للمعنى. وفي هذه المرحلة، تتجاوز الإدارة مفهوم الإجراءات لتصل إلى

مفهوم الغايات، وتنحول التقارير إلى محاور نقاش بناءً، وتصبح المؤشرات لغةً للوعي الجماعي، لا مجرد أرقام للمتابعة.

ولأن القيمة المؤسسية هي جوهر الاستدامة، فإن إدارة الأداء الناجحة هي التي تدار بمعايير أخلاقية رفيعة تحميها من الانحراف إلى التحيز أو الاستغلال أو التسطيح. فالنظام الذي لا تحكمه الأخلاق يتحول إلى بيروقراطية جديدة تقتل الإبداع وتضعف الدافعية. أما حين تكون العدالة والشفافية والاحترام أساس التقييم، فإن النظام يصبح وسيلة تمكين لا وسيلة تقييد، ويغدو الموظف أكثر التزاماً لأنه يشعر بأن الجهد يُقدر بالحق لا بالهوى. وهنا يظهر البعد الأخلاقي لإدارة الأداء كأحد أهم أركان الغاية المؤسسية، إذ تُصبح العدالة مبدأً لا شعاراً، والمساءلة ممارسة تربوية لا إجراء عقابياً، والمحاسبة ترجمة للإنصاف لا للعقاب.

كما أن الغاية المؤسسية لإدارة الأداء تمتد لتشمل بناء القدرة المؤسسية على التعلم المستمر. فحين تحلل المؤسسة بيانات الأداء لا لمجرد تصنيف الأفراد، بل لفهم مواطن القوة والضعف في النظام ككل، فإنها تنتقل من إدارة الأفراد إلى إدارة المعرفة. وعندما يترجم هذا الفهم إلى خطط تدريب وتطوير واستثمار في الجدارات، تتحول إدارة الأداء إلى نظام يُغذّي ذاته، يُولّد التحسين من داخله، و يجعل من كل دورة أداء فرصة لاكتشافٍ جديدٍ. وهكذا تتجسد فكرة التحسين المستمر بوصفها الغاية الكبرى التي تتجاوز الرقابة إلى النمو، وتجاوز التقييم إلى التطوير، وتجاوز الحاضر إلى الاستعداد للمستقبل.

ولأن المؤسسة لا تعمل في فراغ، فإن القيمة التي تولد من إدارة الأداء لا تقتصر على الداخل، بل تمتد إلى المجتمع الذي تنتهي إليه المؤسسة. فكل نظام إداري عادل ومنصف وشفاف يعكس أثره على صورة المؤسسة في بيئتها، ويعزز ثقة المجتمع في نزاهة مؤسسات الدولة والقطاع الخاص. لذلك، فإن إدارة الأداء ليست مجرد شأن داخليٍ تنظيميٍ، بل هي ممارسةٍ حوكمةٍ ذات أثرٍ اجتماعيٍ واقتصاديٍ وثقافيٍ. فكل موظف يشعر بالعدالة في مؤسسته يصبح مواطناً أكثر إيجابيةً في مجتمعه، وكل قائدٍ يمارس الإنصاف في التقييم يُسهم في ترسیخ ثقافة العدالة في الحياة العامة. وبذلك تتحول إدارة الأداء إلى رافعةً للقيم المجتمعية، لا مجرد أداةً لتحسين الكفاءة التشغيلية.

إن إدراك الغاية المؤسسية لإدارة الأداء يعني كذلك تجاوز النظرة الفردية إلى نظرةٍ نسقيةٍ شاملة، ترى النظام بوصفه منظومةً من العلاقات المتداخلة بين الاستراتيجية والتنفيذ والتخطيط والتقييم والتحسين. فالأداء لا ينفصل عن الحكومة، والحكومة لا تنفصل عن القيادة، والقيادة لا تنفصل عن الثقافة. وكلما ازداد وعي المؤسسة بهذا الترابط، ازدادت قدرتها على تحويل الأداء إلى قيمةٍ مستدامةٍ تنتج تميّزاً مؤسسيّاً لا يعتمد على الأفراد وحدهم، بل على النظام الجماعي القائم على التعلم والتمكين والمساءلة.

ومن هنا نستطيع أن نُعرّف الغاية المؤسسية لإدارة الأداء بأنها تحويل العمل اليومي إلى رسالة ذات معنى، والنتائج إلى معرفةٍ قابلةٍ للتحسين، والأفراد إلى شركاءٍ في بناء القيمة المؤسسية. إنها الغاية التي تجعل المؤسسة قادرةً على أن ترى نفسها لا في أرقامها فقط، بل في ضميرها الإداري، وعدها تنظيمية، وأثرها الإنساني. إنها الغاية التي ترفع الأداء من مستوى التنفيذ إلى مستوى الرسالة، ومن حدود النظام إلى أفق الثقافة، ومن الإجراء إلى القيمة.

## المحور الرابع: البنية المعيارية للنظام [الأهداف والجدرات والمؤشرات والتغذية الراجعة]

The Structural framework of Performance Management [ Goals, Competencies, Indicators, and feedback

إن البنية المعيارية لأي نظام لإدارة الأداء هي قلب النابض، فهي التي تحدد وضوح الرؤية، وعدالة التقييم، وفاعلية التطبيق، واستدامة التحسين. ولا يمكن لنظام أن يحقق غايته المؤسسية ما لم يكن قائماً على معايير واضحة تتكامل فيما بينها في صورة منهجية منضبطة. فكما أن البناء المعماري يحتاج إلى مخطط هندسيّ دقيق يضمن ثبات أركانه وتناسق أبعاده، كذلك يحتاج نظام إدارة الأداء إلى بنية معيارية تجمع بين الأهداف المحددة، والجدرات السلوكية، ومؤشرات الأداء، وآليات التغذية الراجعة. هذه المكونات الأربع تشكل ما يمكن تسميته [المنظومة الحاكمة للأداء]، وهي ليست مجرد عناصر تقنية منفصلة، بل دوائر متداخلة متفاعلة تتغذى بعضها من بعض، لتنتج في النهاية أداءً مستدراً يعبر عن وعي المؤسسة بذاتها وبمسؤولياتها تجاه موظفيها ومجتمعها.

تببدأ هذه البنية من الأهداف، لأنها نقطة الانطلاق لكل أداءً واعٍ. فالهدف هو بوصلة الجهد، وهو الذي يمنّع العمل معناه واتجاهه، ويحول الجهد الفردي إلى استثمارٍ مؤسسيٍّ موجّه نحو الغاية الكبرى. والأهداف في نظام إدارة الأداء الحديث لا تترك عامةً أو فضفاضةً، بل تصاغ وفق معايير دقيقة تعرف اختصاراً بـ(SMART) محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، ذات صلة استراتيجية (Relevant)، ومحددة زمنياً (Time-bound). هذه القاعدة ليست مجرد صيغة لغوية بل فلسفةً إداريةً متكاملةً تجعل الهدف قابلاً للمتابعة والمساءلة والتحسين. فحين تكون الأهداف واضحةً ومحددةً، يصبح الحوار حول الأداء موضوعياً وعادلاً، لأن الجميع يتحدون بلغةً مشتركةً مفهوميةً. وحين تربط الأهداف الفردية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يتحول كل موظفٍ إلى مساهمٍ مباشرٍ في تحقيق الرؤية المؤسسية، فيشعر أن لجهوده أثراً حقيقياً، وأن عمله ليس مجرد تكرار، بل إضافةً واعيةً لمسارٍ أكبر.

غير أن وضوح الأهداف وحده لا يكفي لبناء أداءً متميزاً؛ فالأداء لا يتحدد فقط بما ينجذب، بل بكيفية إنجازه. وهنا يظهر البعد الثاني في البنية المعيارية للنظام: الجدرات (Competencies).

الجدرة ليست مهارةً تقنيةً فحسب، بل هي مزيجٌ من المعرفة والمهارة والسلوك والقيمة، يتجلّى في تصرفات الموظف أثناء العمل. وهي التي تحول [القدرة] إلى [كفاءة]، و[النية] إلى [سلوكٍ منتمٍ]، و[الخبرة] إلى [احترافٍ مؤسسيٍّ]. ومن أجل ذلك، تصاغ أطر الجدرات (Competency frameworks) لتكون مرجعاً معيارياً يصف السلوكيات المتوقعة في كل مستوى وظيفيٍّ. من الجدرات الأساسية التي يشترك فيها جميع الموظفين (مثل النزاهة، والتعاون، والمسؤولية)، إلى الجدرات القيادية (مثل التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وتمكين الآخرين)، والجدرات التخصصية التي تتعلق بطبيعة المهنة أو القطاع. إن اعتماد إطار واضح للجدرات يحقق العدالة في التقييم، لأنه يربط الحكم على الأداء بسلوكياتٍ يمكن ملاحظتها وقياسها.

لا بانطباعاتٍ شخصيةٍ أو آراءٍ ذاتيةٍ. كما أنه يمكن القادة من تحديد فجوات الأداء بدقة، وتحويلها إلى خطط تطويرٍ وتدريبٍ موضوعية، وهو ما يضمن أن يتحول النظام من التقييم إلى التعلم، ومن المحاسبة إلى التمكين.

ويأتي بعد ذلك العنصر الثالث: مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators KPIs)، وهي أداة القياس التي تترجم الهدف إلى رقم، وتحوّل السلوك إلى بياناتٍ قابلةٍ للتحليل. فالمؤشر ليس رقمًا جامدًا، بل قصة رقميةٌ تروي ما يحدث فعلًا في الميدان، وتكشف مدى التقدم أو التأخر في المسار نحو الهدف. وتصنّم المؤشرات وفق معايير الدقة والموثوقية والملاءمة، بحيث تربط مباشرةً بالأهداف المحددة، وتحدّث دورياً لتعكس الواقع بدقة. وتصنّم المؤشرات عادةً إلى ثلاثة أنواعٍ رئيسية: مؤشرات الكفاءة (Efficiency) التي تقيس العلاقة بين الموارد والخرجات، ومؤشرات الفاعلية (Effectiveness) التي تقيس مدى تحقيق النتائج، ومؤشرات الأثر (Impact) التي تقيس التغيرات الجوهرية الناتجة عن العمل. هذا التصنيف يسمح للمؤسسة بأن ترى أداءها من زوايا متعددة، فلا تكتفي بمعرفةِ كمّ أنجزت، بل كيفٍ ولماذاً وبأيِّ أثرٍ طويل المدى. وهكذا تتحول المؤشرات إلى لغةٍ موضوعيةٍ تُوّحد الفهم بين المستويات التنظيمية كافة، وتمكن من اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

لكن النظام سيظل ناقصاً ما لم تكتمل دائرة الأخريرة: التغذية الراجعة (Feedback)، وهي الأداة التي تضمن أن تظل الدورة الحيوية للأداء مستمرةً في التعلم والتحسين. فالالتغذية الراجعة هي الجسر بين الماضي والمستقبل، بين ما تحقق وما يمكن أن يتحقق، بين التقييم والتطوير. وهي ليست فعلًا لحظةً واحدةً، بل عمليةٌ مستمرةٌ من الحوار والتواصل البُناء بين القائد والموظف. في النماذج التقليدية، كانت التغذية الراجعة تأتي في نهاية العام بوصفها تقريرًا نهائياً، أما في أنظمة إدارة الأداء الحديثة، فهي ممارسةٌ يومية، يُينى عليها التحسين في الوقت الحقيقي. وتُعد اللقاءات الدورية (Check-ins) التي تُعقد كل ربع سنة أو شهر نموذجاً على هذه الممارسة؛ إذ تُستخدم لمراجعة التقدم نحو الأهداف، ومناقشة التحديات، وتقديم الدعم، وتحديث الأولويات. ويشترط أن تكون التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه؛ فكما يقدم القائد الملاحظات إلى موظفه، يُتاح للموظف أن يعكس تجربته ويعبر عن احتياجاته المهنية والتدريبية. إن هذا التفاعل المتبادل هو الذي يخلق الثقة التنظيمية، ويحوّل الحوار حول الأداء إلى مساحةٍ للتعلم والنجاح المهني.

وعندما تتكامل هذه المكونات الأربع: الأهداف، والجدران، والمؤشرات، والتغذية الراجعة، تتشكل المنظومة المعيارية الكاملة لإدارة الأداء، التي يمكن تصويرها على شكل دائرةٍ مغلقةٍ متعددة، تبدأ بالخطيط وتنهي بالتطوير لتعود إلى خطيطٍ جديدٍ على مستوى أعلى من النجاح المؤسسي. فالأهداف تحدد الاتجاه، والجدران تحدد الكيفية، والمؤشرات تُمكّن من القياس، والتغذية الراجعة تضمن التعلم والتحسين. وكل خللٍ في أحد هذه المكونات يُضعف المنظومة بأكملها، كما أن توازتها هو ما يضمن استدامة الأداء وجودته. ولهذا فإن المؤسسات الرائدة تجعل من هذه البنية المعيارية نظاماً متكاملاً داخل منظومة الموارد البشرية، وترتبطه مباشرةً بالخطيط الاستراتيجي والتطوير المهني والحكومة المؤسسة.

وفي البيئات الحكومية العربية، يلاحظ أنّ اعتماد هذه البنية المعيارية لم يعد خياراً تنظيمياً بل ضرورةً استراتيجيةً. وفي المملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، وضعت وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية [الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي] ليحدد بدقة عناصر هذه البنية: من الأهداف الذكية، إلى الجدرات السلوكية، إلى مؤشرات القياس، إلى آليات التغذية الراجعة. وقد نص الدليل على أن الهدف من النظام ليس فقط تقييم الأداء، بل تطوير الموظف وتعزيز الكفاءة المؤسسية، من خلال إشراكه في تحديد أهدافه ومناقشة أدائه بشكلٍ دوريٍّ مستمرٌ. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، جاء [نظام إدارة الأداء الاتحادي (EPM)] ليؤكد المبدأ نفسه، حيث جعل عملية التقييم مستندةً إلى حوارٍ مستمرٍ، وبياناتٍ موثقة، ومؤشراتٍ قابلةٍ للتحليل، وجعل النتائج أساساً لبرامج التدريب والترقية والتحفيز. وهذا النموذج يمثل نقلة فكريةً في المنطقة، إذ يُظهر أن العدالة التنظيمية لا تتحقق بالحياد فقط، بل بالمعايير والشفافية والمشاركة الوعية.

إنّ البنية المعيارية لإدارة الأداء هي ما يضمن للمؤسسة أن تكون [نظامًا متعلماً لا [نظامًا مراقباً]. فالمراقبة ترصد، لكن التعلم يُصلح؛ والمحاسبة تُسجل، لكن التطوير يُغير. وهذه الفلسفة هي التي ترفع نظام إدارة الأداء من مجرد عملية تقنية إلى عملية ثقافية تعيد تشكيل السلوك الإداري والقيادي في المؤسسة. فحين يدرك المديرون أن التغذية الراجعة مسؤولية قيادية مستمرة، ويدرك الموظفون أن الجدرات ليست عقبةً بل فرصةً للنمو، ويدرك الجميع أن الهدف والمؤشر وسيلةً لا غايةً، تتحول المؤسسة إلى كيانٍ نابض بالتحسين الذاتي، لا ينتظر التعليمات من الخارج بل يولد التطوير من داخله.

وبذلك، يمكن القول إنّ البنية المعيارية لإدارة الأداء ليست مجرد [هيكلٍ فنيّ]، بل هي [لغة النظام الإداري]، التي تربط الرؤية بالواقع، والمعنى بالمارسة، والإنجاز بالإنسان. إنها الخريطة التي تضمن أن لا يتحول الأداء إلى صدفة، وأن لا يُترك النجاح للمصادفة، بل يُبني بالوعي، ويدار بالمعايير، وُيقيس بالعدل، وُيطور بالتعلم.

## ؟ المحور الخامس: الارتباطات النظمية [الموارد البشرية، الحكومة، والجودة]

Systemic Interconnections [Human Resources, Governance, and Quality]

إنّ نظام إدارة الأداء لا يعمل في عزلة عن بقية الأنظمة المؤسسية، بل يعيش في قلبها ويتنفس من خلالها، فهو المفصل الذي يربط بين المورد البشري كطاقٍة حية وبين النظام الإداري كهيكل منظم، وبين مبادئ الحكومة كضابطٍ أخلاقيٍ ومعياريٍّ، وبين الجودة كمنهجٍ للتحسين المستمر. فحين تفهم إدارة الأداء في بعدها النظمي، تصبح شبكةً من العلاقات المتداخلة التي تضمن التكامل بين الإنسان والنظام والمعايير والنتيجة. إنّها ليست دائرة مغلقة حول الموظف، بل منظومة مفتوحةٍ تغذى كل مكونات المؤسسة وتستمد منها في الوقت ذاته. ولذلك، فإنّ أي ضعفٍ في هذه الروابط الثلاثة [الموارد البشرية، الحكومة، الجودة] ينعكس مباشرةً على فاعلية الأداء واستدامة التحسين المؤسسي.

يُعد ارتباط إدارة الأداء بنظام الموارد البشرية علاقةً أصلٍ بفرعٍ، فالموارد البشرية هو الماء الخام للأداء، وإدارة الأداء هي الأداة التي تُشكل هذه المادة وتوجهها نحو الإنجاز المؤسسي. فكل مراحل إدارة الموارد البشرية [

من الاستقطاب، إلى التدريب، إلى الترقى، إلى الاحتفاظ بالكفاءات [٢] تعتمد على بيانات ونتائج تُنتجها إدارة الأداء. ومن هنا، فإن إدارة الأداء تمثل [٣]نظام الحقيقة [٤] داخل منظومة الموارد البشرية، لأنها تكشف بموضوعية من يمتلك الجدارة الفعلية، ومن يحتاج إلى دعم أو تطوير إضافي. فالترقية لا تُمنح بناءً على الأقدمية أو العلاقات، بل تُبنى على أداء موثق بالبيانات، والتدريب لا ينفرد عشوائياً، بل يُصَمم استناداً إلى فجوات الأداء التي تُرصد علمياً عبر المؤشرات والتقارير. وهكذا يتتحول الأداء إلى قاعدة بيانات استراتيجية تمكن إدارة الموارد البشرية من اتخاذ قرارات قائمة على الحدس أو الانطباع.

كما أن العلاقة بين إدارة الأداء والتخطيط الوظيفي هي علاقة تفاعلية متبادلة، فالتحطيط الوظيفي يحدد الاحتياجات المستقبلية من القدرات والمهارات، وإدارة الأداء توفر المعلومات الواقعية عن مستوى الكفاءات الحالية. هذا التفاعل يُنتج ما يُسمى بـ التكامل الوظيفي الاستراتيجي (Strategic Workforce Integration) الذي يتيح للمؤسسة أن توازن بين احتياجاتها المستقبلية وقدراتها الحاضرة، فيتحقق بذلك مبدأ [٥]الجاهزية البشرية [٦] الذي يُعد أحد مؤشرات النجاح المؤسسي المعتمد عالمياً في نماذج التميز. ومن دون هذا التكامل، تتتحول إدارة الأداء إلى أداة تقييم فقط، بينما وظيفتها الحقيقة هي أن تكون أداة تخطيط وتنمية مستمرة.

أما علاقة إدارة الأداء بـ الحكومة، فهي علاقة المعنى بالشرعية. فالحكومة هي التي تُمنِّح إدارة الأداء بعدها الأخلاقي والشفاف، وتضمن أن تكون الممارسات خاضعة للقواعد لا للأهواء. والحكومة في الفكر الإداري ليست فقط منظومة لواائح وإجراءات، بل هي ثقافة العدالة، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة في القرار. ومن هنا فإن نظام إدارة الأداء هو أحد الأدوات الرئيسة لتفعيل مبادئ الحكومة داخل المؤسسة. فمن خلاله تُرَسَّخ العدالة التنظيمية، لأن المعايير واضحة ومعلنَة، والمقياسات موضوعية ومحددة ومتاحة قابلة للتحقق والمراجعة. ومن خلاله تتحقق المساءلة الشفافة، لأن الأداء موثق بالبيانات والأدلة، وليس بتقارير شفهية أو انطباعات شخصية. ومن خلاله تُبنى الثقة بين القيادة والعاملين، لأن الحوار حول الأداء يتم في بيئَة يُحكمها الإنصاف والمعاييرية لا التسلط والمحاباة. وهكذا تصبح إدارة الأداء أداة تطبيق فعالة لمبدأ [٧]المسؤولية مقابل الصلاحية [٨]، أحد أهم ركائز الحكومة المؤسسية الحديثة.

وألا [٩]الحكومة تهدف إلى منع تضارب المصطلح، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، فإن ارتباطها بإدارة الأداء يمنح الأخيرة بعدها وقائياً واستشرافياً في آن واحد. فعندما تكون مؤشرات الأداء شفافةً ومعلنَة، فإنها تُقلل من احتمالات الانحراف الإداري، لأنها تُظهر بالأرقام مدى الالتزام والخروج عن المسار. وعندما تُوثق جلسات التقييم والحوار وتحفظ في أنظمة رقمية، فإنها تصبح جزءاً من الذكرة المؤسسية التي يمكن الرجوع إليها في أي وقت للتحقق والمراجعة، وهو ما يعزز النزاهة ويحد من التلاعب. ولذا، فإن المؤسسات الرائدة لا تفصل بين إدارة الأداء ووحدات الحكومة والالتزام والمراجعة الداخلية، بل تجعلها جميعاً أجزاءً من منظومة واحدة تُغَدِّي بعضها البعض، وتشترك في هدف واحد: ترسِّخ العدالة وتحقيق الشفافية وتعزيز الثقة المؤسسية.

أما العلاقة الثالثة في هذه المنظومة، فهي ارتباط إدارة الأداء بـ نظام الجودة الشاملة (Total Quality Management [TQM]), وهي علاقة التنفيذ بالتحسين. فالجودة ليست شعاراً للتجميل التنظيمي، بل هي فلسفة تسعى إلى أن تُدار المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر، وهذا لا يتحقق إلا بوجود نظام يقيس الأداء ويحلله ويعيد ضبطه دوريًا. فإذاً إدارة الأداء هي الأداة التي تُزوَّد نظام الجودة بالمدخلات الازمة للتحليل.

ومن دونها تبقى الجودة نظرية بلا بيانات. والعكس صحيح، إذ إن مبادئ الجودة تزود إدارة الأداء بالمنهجية العلمية للتحسين، من خلال تطبيق أدوات مثل حلقة ديمونغ (PDCA: Plan-Do-Check-Act) التي تترجم عملياً في دورة إدارة الأداء: التخطيط، التنفيذ، المراجعة، التحسين. وبذلك يصبح الأداء والجودة وجهين لعملية واحدة، أحدهما يقيس والآخر يطور، أحدهما يحلل والآخر يحسن.

إن التكامل بين الأداء والجودة يجعل من المؤسسة بيئهً متعلمةً تسعى إلى تجاوز الأخطاء لا إلى إخفائها، وإلى بناء القدرات لا إلى معاقبة القصور. فعندما تُستعمل نتائج الأداء كمدخل لبرامج التحسين، يتحول النظام من دائرة مغلقة إلى منظومة حية تتطور باستمرار. وفي المؤسسات الحكومية العربية الحديثة، نجد أن هذا التكامل أصبح سمةً مميزةً للأنظمة الوطنية. ففي المملكة العربية السعودية، مثلاً، تم ربط نتائج الأداء الفردي بالأداء المؤسسي ضمن منظومة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، بحيث تترجم نتائج تقييم الموظفين إلى مؤشرات تُغذّي تقارير الأداء المؤسسي العام، والعكس صحيح. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، نرى هذا التكامل في نظام التميز الحكومي الذي يربط بين الأداء الفردي والنتائج المؤسسة ومعايير الجودة الشاملة، في إطار وطني يدار عبر برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. وهذا الترابط هو ما جعل من إدارة الأداء عنصراً من عناصر منظومة التميز لا مجرد نظام إداريٍّ داخليٍّ.

ولكي يتحقق هذا التكامل عملياً، يجب أن تبني العلاقة بين إدارة الأداء وهذه الأنظمة الثلاثة على مبدأ الاتساق المؤسسي (Institutional Coherence)، أي أن تتحدد الأنظمة جميعها بلغة واحدة، وتعمل وفق بياناتٍ موحدةٍ، وتستند إلى سياساتٍ منسجمة. فالمؤسسة التي تمتلك نظام أداء منفصل عن نظام الحكومة أو نظام الجودة، إنما تكرر الجهد وتضاعف التعقيد وتخلق فجواتٍ في المسائلة. أما المؤسسة التي توحد هذه الأنظمة في إطارٍ واحدٍ من التخطيط والمراجعة، فإنها تحقق كفاءةً عاليةً في استخدام مواردها، وتزيد قدرتها على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب. ولهذا، فإن بناء التكامل النظامي ليس مسألة تقنية فحسب، بل هو قرار استراتيجيٍّ يُعبر عن نضج القيادة وإيمانها بالحكومة الشاملة.

إن العلاقة بين إدارة الأداء والأنظمة المؤسسية الأخرى يمكن تشبّهها بالدورة الدموية في الجسم: فالاداء هو الدم الذي يحمل الأكسجين إلى كل خليةٍ من خلايا المؤسسة، والموارد البشرية هي القلب الذي يضخه، والحكومة هي الجهاز العصبي الذي يضبط إيقاعه، والجودة هي الرئان اللذان تُبقيانه نقياً ومُفدياً للحياة المؤسسية. وكلما ازداد هذا الترابط انسجاماً، ازدادت المؤسسة صحةً وقدرةً على النمو، وكلما ضعفت إحدى هذه الوظائف، ظهرت أعراض الخلل على الأداء العام. ومن هنا، فإن إدراك الارتباطات النظامية لإدارة الأداء ليس ترفاً فكرياً، بل شرط لبقاء المؤسسة قادرةً على البقاء والتنافس في بيئهٍ معقدةً وسريعة التغير.

## ؟ المحور السادس: السياقات العربية ؟ النماذج الوطنية ومعايير التنظيم

انتقل من مرحلة "الاستعارة المفاهيمية" إلى مرحلة "التأصيل التنظيمي". فبعد أن كانت أنظمة الأداء تُستورد من المدارس الغربية كأدواتٍ جاهزةٍ تطبقها المؤسسات على استحياءٍ، أصبحت اليوم أنظمة وطنيةٍ متكاملةٍ ذات مرجعياتٍ قانونيةٍ وتشريعيةٍ، ترتكز على فلسفةٍ إداريةٍ محليةٍ وترجم الرؤى الوطنية إلى ممارساتٍ مؤسسيةٍ. هذا التحول لا يُعد مجرد تحديٍ إداريٍّ، بل هو انعكاسٍ لوعيٍّ جديٍّ يرى أن الأداء المؤسسي ليس شأنًا داخليًا فحسب، بل هو قضيةٍ وطنيةٍ تمس التنمية، والكفاءة، وجودة الخدمات العامة، وفاعلية استثمار رأس المال البشري.

وتمثل المملكة العربية السعودية نموذجًا رائداً في هذا المجال من خلال مشروعها الطموح لتطوير نظام الأداء الوظيفي الذي جاء متسلقاً مع التحول المؤسسي الشامل الذي تقوده رؤية المملكة 2030. ففي عام 1438هـ صدر القرار الوزاري الذي أقرّ "اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي"، التي أعادت تعريف مفهوم الأداء في القطاع الحكومي بوصفه عمليةً مستمرةً للتخطيط، والمتابعة، والتقييم، والتحسين، بدلًا من كونه إجراءً سنويًا محدودًا. وقد تضمن الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي (المرفوع ضمن وثائق المشروع) إطاراً منهجياً دقيقاً يقوم على أربعة عناصر رئيسية:

- 1) تحديد الأهداف الفردية الذكية التي تُشتق من الأهداف الاستراتيجية للجهة.
- 2) تقييم الجدارات السلوكية والمهنية بوصفها سلوكياتٍ يمكن ملاحظتها وقياسها.
- 3) اللقاءات الدورية والتغذية الراجعة لتعزيز التواصل الفعال بين الموظف ورئيسه المباشر.
- 4) التحسين والتطوير المستمر الذي يترجم نتائج الأداء إلى خطط تدريبية وتنموية واقعية.

وقد نصت اللائحة على أنّ الغاية من النظام ليست فقط قياس الأداء بل تطويره، وأن العدالة التنظيمية لا تتحقق بالدرجات وحدها، بل بالمشاركة والوضوح والشفافية. ولهذا رُبّطت نتائج الأداء بعمليات الترقى، والتكريم، وبناء خطط التعاقب الوظيفي، وبرامج تطوير القيادات، ليصبح النظام جزءاً من منظومة الموارد البشرية الشاملة. ويمثل هذا النموذج السعودي مثلاً على قدرة المؤسسات الحكومية على تحويل المفهوم الإداري إلى ممارسةٍ وطنيةٍ متقدمةٍ تستند إلى معاييرٍ علميةٍ وتحدم في الوقت نفسه غاياتٍ تنمويةٍ علياً.

وفي المقابل، نجد في دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً تكاملياً آخر يتمثل في نظام إدارة الأداء في الحكومة الاتحادية (EPMS) الذي أُطلق رسمياً عام 2012م، وأُعيد تطويره في دوراتٍ متتابعةٍ ليتماشى مع رؤية الإمارات 2071 واستراتيجية الحكومة الرقمية. يقوم النظام الإماراتي على فلسفةٍ جوهرها أن الأداء لا يُقاس فقط بما يُنجذب، بل بما يتعلّم ويُطّور ويُحقّق من معرفةٍ جديدةٍ في المؤسسة. ولهذا ضُمِّمَ النظام ليكون منصةً تعليميةً تنظيميةً، لا مجرد أداة قياسٍ إداريٍّ.

يتَّأْلَفُ النَّسَمَانِ مِنْ ثَلَاثَ مَرَاحِلٍ رَّئِيْسَةٍ تَمَثِّلُ دُورَةَ الْأَدَاءِ الْكَامِلَةِ:

مرحلة التخطيط (Performance Planning): وفيها تُحدَّدُ الأهداف الفردية بالتعاون بين الموظف ورئيسه، مع تحديد معايير الإنجاز والمؤشرات المرتبطة بها، وربطها بالأولويات الوطنية.

مرحلة المراجعة الدوريّة (Mid-Year Review): التي تُعقد في منتصف العام لمناقشة التقدّم، وتحديد العوائق، وتحديث الأهداف عند الحاجة، وهي ممارسة تعكس الطابع التفاعلي للنظام.

مرحلة التقييم النهائي (End-Year Review): حيث تُراجع الأهداف والجدرات والملحوظات، وُستخرج الدروس للتحسين المستقبلي.

ويتميز النموذج الإماراتي بإدخاله مفهوم الجدرات المؤسسية (Core and Leadership Competencies) في صميم العملية، وباعتباره على التحليل الكمي والكيفي معاً. كما جعل النظام من "العدالة" و"الشفافية" و"التغذية الراجعة المستمرة" مبادئ حاكمة، وارتبط مباشرةً ببرامج تطوير القيادات مثل قيادات الإمارات، مما جعله أحد أكثر الأنظمة العربية نضجاً واتساعاً مع الممارسات العالمية.

أما على المستوى العربي الأوسع، فقد بدأت دول أخرى كالملكة الأردنية الهاشمية، ومملكة البحرين، وسلطنة عمان، ودولة قطر، في بناء أو تحديث أنظمة وطنية لإدارة الأداء الحكومي. ففي الأردن، اعتمدت وزارة تطوير القطاع العام نظاماً متكاملاً للموظف الحكومي يربط الأداء الفردي بمؤشرات الأداء المؤسسي ضمن إطار التميز الحكومي. وفي سلطنة عمان، تعمل وزارة العمل على تطوير منظومة موحدة لإدارة الأداء تراعي الخصوصية الوظيفية وترتبط النتائج ببرامج التدريب والتحفيز. وفي دولة قطر، تم تضمين مفهوم إدارة الأداء في إطار التطوير المؤسسي للجهات الحكومية، حيث تدمج خطط الأداء في مشاريع التميز الإداري، وتعتمد كأداة لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية، بما ينماشى مع رؤية قطر الوطنية 2030.

ويلاحظ أن القاسم المشترك بين هذه النماذج العربية جمِيعاً هو السعي إلى تحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية كبرى:

1 تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي العام.

2 تحقيق العدالة التنظيمية عبر معايير موحدة وشفافية للتقييم والمساءلة.

3 تعزيز التعلم المؤسسي المستمر عبر تحويل نتائج الأداء إلى خطط تطوير وتحسين.

هذه الأهداف تعبر عن تحويل ثقافي عميق في الإدارة العربية من ثقافة الرقابة إلى ثقافة التمكين، ومن ذهنية الامتثال إلى ذهنية الإبداع، ومن نظام التعلم إلى نظام التعلم والتحسين المستدام.

ومن الزاوية التنظيمية، يمكن القول إن النماذج العربية الحديثة لإدارة الأداء لم تعد تستنسخ النماذج الغربية، كما كان الحال سابقاً، بل باتت تُعيد صياغتها بما يتناسب مع السياق الاجتماعي والثقافي والديني العربي، مستلهمة مبادئ العدالة، والشورى، والمسؤولية الجماعية. فقد وُضعت السياسات على نحو يُوازن بين المعايير العالمية والخصوصية المحلية، فالمعيار العلمي لا يلغي القيم، والكفاءة لا تُغنى عن العدالة. ولهذا أصبح من المألوف أن نجد في الأنظمة العربية نصوصاً تؤكد على ضرورة احترام الكرامة الإنسانية أثناء التقييم، وتحمّل استخدام النتائج كسلاح للعقوبة، وتلزم القادة بتقديم الدعم والتوجيه المستمر للعاملين.

ومن الجوانب المهمة التي تميز السياق العربي كذلك إدخال مفهوم المساءلة القيمية (Ethical Accountability) ضمن إدارة الأداء، بحيث لا يُقاس الموظف فقط بمدى تحقيقه للأهداف، بل أيضاً بمدى التزامه بقيم النزاهة والشفافية وخدمة المجتمع. وهذا التوجّه يُعبّر عن وعي متزايد بأن الأداء الحقيقي لا يخترق في الأرقام، بل يُقاس بمدى اتساق السلوك مع المبادئ والقيم المؤسسية. وقد أكدت التجارب أن هذا النهج يعزز الثقة داخل المؤسسات ويقلل من حالات الاحتراق الوظيفي، ويرسخ ثقافة الانتباه، لأن الموظف حين يشعر أن نظام الأداء منصف وإنساني، يصبح أكثر دافعيةً للعطاء.

إن تأمل هذه النماذج العربية يكشف أن إدارة الأداء أصبحت جزءاً من البنية التشريعية للدولة، وليس مجرد ممارسة إدارية داخل المؤسسات. فوجود قرارات وزارية، وأدلة تنظيمية، ومنصات إلكترونية رسمية، يعني أن الدولة قد تبنت هذا النظام كأداة للحكومة والتطوير. وهذه النقلة من الممارسة إلى المؤسسة تمثل خطوة نوعية في تطور الفكر الإداري العربي، لأنها تحول الأداء إلى قضية وطنية ترتبط بالكفاءة الحكومية، والشفافية، ومؤشرات التنافسية العالمية، والتنمية المستدامة.

وهكذا، فإن إدارة الأداء في السياق العربي اليوم لم تعد مجرد تطبيق لمدارس الإدارة الحديثة، بل أصبحت تجربة فكرية وتنظيمية عربية خالصة تعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والمؤسسة والدولة. فهي تعبر عن مرحلة جديدة من النضج الإداري الذي يدمج بين الرؤية الاستراتيجية، والهوية الثقافية، والمسؤولية الاجتماعية. وكلما تعمق هذا الدمج، ازداد حضور العدالة في الإدارة، وارتقت كفاءة الأنظمة، وتقدمت المؤسسات العربية في سلم التميز المؤسسي العالمي.

## المحور السابع: الأثر الإنساني والثقافي ؟ الأداء كثقافة لا كنظام

Human and Cultural Impact ؟ Performance as a Culture, Not a System

إن إدارة الأداء حين تفهم في معناها العميق، تتجاوز كونها نظاماً إدارياً أو إجراءً وظيفياً إلى أن تصبح ثقافة حية تنبض في الوعي الجماعي للمؤسسة، وتجسد في السلوك اليومي للعاملين والقيادات على السواء. فالنظام، مهما بلغت دقته التقنية، لا يصنع الأداء ما لم تتبنته القلوب قبل اللوائح، وما لم يتحول من وثيقة رسمية إلى ممارسة أخلاقية وسلوك مهني متجرد في القيم. وهنا تكمن جوهرية التحول من الأداء كنظام إلى الأداء كثقافة، وهو التحول الذي لا يحدث بقرار إداري أو لائحة تنفيذية، بل ببناء طويل في الفكر والسلوك والوجودان المؤسسي.

الثقافة التنظيمية في جوهرها هي مجموعة المعتقدات غير المكتوبة التي تحدد كيف يفك الناس وكيف يتصرفون في العمل، وهي التي تفسر لماذا تتشابه السياسات بين مؤسستين وتخالف النتائج بينهما اختلافاً جذرياً. فالمؤسسة التي ترى في إدارة الأداء وسيلة للرقابة والخضوع ستنتج خوفاً وترددًا وانفلاتاً، بينما المؤسسة التي تراها وسيلة للتعلم والنمو والإنصاف ستنتج طاقةً وإبداعاً وتعاوناً. لذلك فإن الثقافة الإدارية هي العدسة التي ترى من خلالها أنظمة الأداء: فهي إما أن تحولها إلى أدوات تمكين وعدالة وتحفيز، أو أن تفرغها من معناها فتجعلها إجراءات شكلية باردة تفقد قدرتها على الإلهام والتغيير.

إن بناء ثقافة الأداء في المؤسسات يبدأ من القيادة، لأن القائد هو حامل المعنى الأول، وصانع النغمة التي يتزداد صداها في كل مستويات المنظمة. فحين يمارس القائد التقييم بوصفه فعلًا تربوياً لا حكماً سلطوياً، يتحول الحوار حول الأداء إلى مساحة أمانٍ نفسيٍّ تدفع الموظف إلى المبادرة. وحين يرى الموظف أن الجهد تقدّر بعده، وأن الأخطاء تُناقش بهدف التعلم لا العقاب، ينشأ الشعور بالثقة والانتماء، وهمما حجر الأساس في أي ثقافة أداء مستدامة. فالثقة تحير الطاقات، والعدالة توازنها، والاحترام يهدّبها، وحين تجتمع هذه

القيم الثلاث، تزدهر بيئة العمل، وتحول المؤسسة إلى مجتمع مهنيٌ راقٍ ينبع الإبداع كما ينبع الولاء.

لكن تحويل الأداء إلى ثقافة لا يتم فقط من خلال القيادة، بل عبر بناء منظومة قيم مؤسسية واضحة، تغرس في كل ممارسة داخل المؤسسة. فحين تكون قيمة الشفافية مثلاً مبدأ حاكماً، يصبح الحديث عن الأداء حواراً مفتوحاً لا سراً إدارياً. وحين تكون المساءلة قيمة راسخة، يتحول التقييم من ممارسة شكيلية إلى التزام أخلاقيٍ يشارك فيه الجميع. وحين تكون التحسين المستمر قيمة معيشة، يصبح الأداء رحلة متواصلة لا محطة مؤقتة. وهذه القيم لا تكتسب بالخطاب وحده، بل تترجم إلى سلوك يومي متكرر يشكل مع الوقت ذاكرةً تنظيمية تعيد تعريف النجاح والفشل والتميز من منظور إنساني عميق.

الثقافة هنا لا تقتصر على المؤسسة، بل تمتد إلى السياق المجتمعي الذي تعمل فيه. ففي العالم العربي، تحمل ثقافة العمل مزيجاً من القيم الجماعية، والاعتبارات الاجتماعية، والنزعة الإنسانية العاطفية، وكلها يمكن أن تكون قوًّا داعمةً لإدارة الأداء إذا وُجّهت بحكمة. فالبيئة العربية تميل إلى تقدير العلاقات الإنسانية،�احترام الكبير، ومراعاة المشاعر، وهذه القيم إذا دمجت في نظام الأداء تُضفي عليه بعداً أخلاقياً يحميه من التصلب البيروقراطي. لكن المشكلة تظهر حين تتحول هذه القيم إلى محاباة أو مجاملة تضعف العدالة. وهنا تأتي أهمية القيادة الوعية التي تستطيع أن توازن بين البعد الإنساني والبعد المؤسسي، فتinars الذين بلا ضعف، والحزم بلا قسوة، والعدل بلا جفاء.

إن الثقافة التنظيمية التي تحضر إدارة الأداء تُبنى على خمس ركائز نفسية وسلوكية متراقبة:

1. الأمان النفسي (Psychological Safety) الذي يسمح للموظف بالتعبير عن رأيه وتقبل الملاحظات دون خوف من الانتقام أو الإقصاء.

2. الانتماء (Belongingness) الذي يجعله يشعر أن أداءه جزء من هوية جماعية لا مجرد إنجازٍ فرديٍّ.

3. العدالة التنظيمية (Organizational Justice) التي تضمن تكافؤ الفرص والمساءلة على أساس موضوعية.

4. التقدير والاعتراف (Recognition) الذي يُشجع الحاجة الإنسانية للشعور بالقيمة.

5. التعلم المستمر (Continuous Learning) الذي يحول كل تقييم إلى درس، وكل خطأ إلى خبرة، وكل إنجاز إلى فرصة للتطوير.

وحيث تتكامل هذه الركائز، تُصبح إدارة الأداء بيئةً نفسيةً محفزةً للنمو، لا عبئاً إدارياً يرهق الموظفين ويفصل الأبواب أمام الإبداع.

ولأن الثقافة هي ناتج تفاعل بين الوعي الفردي والسلوك الجماعي، فإن نشر ثقافة الأداء يتطلب تضافر جهود كل المستويات داخل المؤسسة. فالقيادة يرسخون القيم، والمديرون يمارسونها، والموظفوون يعيذون إنتاجها في تعاملهم اليومي. ويمكن تعزيز هذه الثقافة عبر مبادرات عملية مثل: جلسات الحوار المفتوح حول الأداء، قصص النجاح التي تُروى داخل المؤسسة لتشكيل الوعي الجماعي، المنتديات الداخلية لتبادل الخبرات، والبرامج التدريبية التي تُحول القيم إلى مهارات قابلة للتطبيق. ومع مرور الوقت، تتحول هذه المبادرات إلى طقوس تنظيمية تحمل روح المؤسسة وتعبر عن هويتها القيمية في كل تصرفٍ وسلوكٍ.

ومن الجدير بالذكر أن تحويل الأداء إلى ثقافة ليس مجرد ترفٍ تنظيميٍّ، بل هو شرطٌ أساسيٌ لتحقيق التميز والاستدامة. فالمؤسسات التي تبني أنظمتها على الخوف تفقد ولاء موظفيها، بينما المؤسسات التي تبني

ثقافتها على الثقة تُصبح أكثر إنتاجيةً وتكيفاً واستقراراً. والدراسات الحديثة في علم النفس التنظيمي تُظهر أن الأفراد الذين يعملون في بيئة تقوم على الثقة والانفتاح يحققون أداءً أعلى بنسبة تصل إلى 30% من أولئك الذين يعملون في بيئة قائمة على الخوف والرقابة. وهذا يعني أن الاستثمار في الثقافة ليس أقل أهميةً من الاستثمار في التكنولوجيا أو الهياكل الإدارية، بل هو استثمار في الإنسان الذي هو رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة.

وحين تبلغ المؤسسة درجة النضج الثقافي التي تجعل من إدارة الأداء عادةً تنظيميةً وسلوكاً جماعياً، تصبح القرارات أكثر موضوعيةً، والتغذية الراجعة أكثر قبولاً، والأخطاء أكثر ندرةً، لأن الجميع أصبحوا يراقبون الأداء ليس خوفاً من العقاب، بل رغبةً في التحسين. وفي هذه اللحظة، يتحقق التحول الكبير: يتحول الأداء من نظام يُدار إلى ثقافة تُعاش، ومن معايير خارجية إلى قيم داخلية، ومن إجراءات مكتوبة إلى وعيٍ مستبطٍ يحكم التصرف حتى في غياب الرقيب. وهذا هو جوهر التميّز المؤسسي: أن تُصبح القيم أقوى من التعليمات، والثقافة أعمق من النماذج، والوعي أسبق من الرقابة.

إن بناء ثقافة الأداء هو مشروع إنسانيٌ بامتياز، لأنّه يتعامل مع الإنسان في طاقاته العليا: إرادته، ووعيه، ومسؤوليته، وشعوره بالمعنى. فالاداء ليس مجرد نتاج للعقل، بل هو فعل للقلب أيضاً، ولذا فإن إدارة الأداء الناجحة هي تلك التي تمّس الوجدان المهني للعاملين، فتجعلهم يشعرون بأنّهم شركاء في صناعة القيمة لا منفذون للأوامر. وفي هذا المستوى من الوعي، تصبح المؤسسة كائناً حياً يتنفس التعلم، ويفتحي بالتحسين، ويعيش في توازن بين النظام والإنسان، بين العقل والإحساس، بين المعيار والقيمة.

## ؟ المحور الثامن: أفق الاستشراف ؟ إدارة الأداء في ظل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

The Horizon of foresight ؟ Performance Management in the Age of Artificial Intelligence and Digital Transformation

لم تعد إدارة الأداء في القرن الحادي والعشرين شأنًا إداريًّا تقليديًّا، بل أصبحت إحدى الركائز الجوهرية للتحول الرقمي في المؤسسات، ومحورًا رئيسًا في هندسة الأنظمة الذكية التي تُعيد تعريف طبيعة العمل وال العلاقات التنظيمية. ففي الوقت الذي كانت فيه إدارة الأداء تعتمد سابقًا على الملاحظة البشرية والتقارير الورقية والانطباعات الشخصية، أصبحت اليوم تدار في بيئة رقمية متكاملة تستخدم الخوارزميات التحليلية، والبيانات الضخمة (Big Data)، وتقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) لرصد الأداء، وتحليل الأنماط، واستشراف الاتجاهات المستقبلية قبل وقوعها. لقد انتقلت الإدارة من مراقبة النتائج إلى استشعارها، ومن تقييم الحاضر إلى التنبؤ بالمستقبل، ومن المقاييس الساكنة إلى التحليلات الديناميكية المستمرة.

إن التحول الرقمي في إدارة الأداء لا يعني مجرد استبدال الورق بالنظام الإلكتروني، بل هو تحول فلسفىٌ في طريقة التفكير في الأداء ذاته. فحين تتحول البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرار، والقرار إلى قيمة

مضافة، يكون النظام قد تجاوز الإدارة إلى **الحكومة الذكية للأداء**. وفي هذه البيئة، لم يعد القائد بحاجة إلى انتظار نهاية العام ليعرف مستوى أداء موظفيه، بل أصبحت لوحتات القيادة (Dashboards) تعرض له في الوقت الحقيقي مؤشرات دقيقة عن التقدم في الأهداف، ومعدلات الإنجاز، ومؤشرات المخاطر، ومستوى الرضا، ومعدلات الالتزام، في مشهدٍ متكاملٍ يجعل الإدارة التنبؤية واقعاً حياً. وهذه الأنظمة لا تكتفي بعرض البيانات، بل تستخدم التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) لتقديم اقتراحات للقرار، مثل توقع احتمالية انخفاض الأداء بناءً على أنماط السلوك السابقة، أو تحديد الفرق التي تحتاج إلى دعمٍ إضافيٍ، أو اكتشاف التحizات في التقييم البشري وتصحيفها.

لكن الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء ليس مجرد **آلة مراقبة**، بل هو شريك معرفيٍّ للقائد في اتخاذ القرار. فالنظم الحديثة مثل **AI-driven Performance Systems** **HR Analytics Platforms** أصبحت قادرةً على تحليل سلوكيات الموظفين داخل بيئة العمل الرقمية، واستخراج مؤشرات عن التفاعل، والتحفيز، والتعلم، والتعاون، ومن ثم تقديم توصيات مخصصة لكل موظفي لتحسين أدائه المهني. وهذا ما يُعرف اليوم بـ **Personalized Performance Development**، أي التطوير الشخصي القائم على البيانات، حيث يحصل كل موظفي على خريطة أداء رقمية تُحدّد له مسارات النمو المهني والتدريب المناسب له استناداً إلى أدائه الفعلي، لا إلى تقديرات عامة أو تصورات مسبقة. وهكذا يتحول النظام من أداة تقييم جماعية إلى أداة تعلمٍ فرديةٍ ذكية، تجمع بين الكفاءة والشخصية، بين العدالة والتحفيز.

ومع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدية (Generative AI)، بدأت مرحلة جديدة في إدارة الأداء تُعرف بـ **التحليل الذكي للجدرات** (Competency Intelligence)، حيث تُستخدم الخوارزميات لتحديد أنماط الكفاءة والجدرة عبر تحليل البيانات النصية والسلوكية للموظفين، مثل تقارير الاجتماعات، ومحظوظ البريد الإلكتروني المهني، وتفاعلات أنظمة العمل التعاونية. وتتيح هذه الأدوات للقيادة رؤيةً شاملةً عن القدرات الفعلية لفرق العمل، ومتابقة المهارات المتاحة مع المهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تُساعد في التنبؤ بالفجوات المستقبلية في القدرات البشرية، لتوجيه الاستثمار في التدريب والتطوير على نحوٍ أكثر دقةً وفاعليةً. وهنا يظهر الذكاء الاصطناعي لا كمراقبٍ للإنسان، بل كـ **مرشدٍ إداريٍ رقميٍ** يُعيد تعريف معنى الشراكة بين الإنسان والتقنية في إدارة القيمة المؤسسية.

ومع كل هذا التقدم التقني، تبرز تحديات أخلاقية وتنظيمية تستدعي الحذر والحكمة. فكلما ازدادت قدرة الأنظمة على جمع البيانات وتحليلها، ازدادت مسؤولية المؤسسات في حماية الخصوصية وضمان العدالة ومنع الانحياز. لذلك، لا يمكن للذكاء الاصطناعي أن يكون بديلاً عن القيادة الأخلاقية، بل هو امتداد لها. فالمؤسسة الذكية ليست تلك التي تستخدم التقنية لمراقبة موظفيها، بل تلك التي تستخدمها لتمكينهم، وبناء الثقة معهم، وتحقيق الشفافية في القرارات. والقيادة الوعية في عصر الذكاء الاصطناعي هي التي تدرك أن العدالة لا تُترجم، بل تُمارس، وأن الثقة لا تُقاس بالمؤشرات وحدها، بل تُبني بالصدق والنزاهة والتواصل الإنساني الحقيقي.

ومن جهة أخرى، يمثل التحول الرقمي فرصة غير مسبوقة لتعزيز ثقافة الأداء المستدام (Sustainable Performance Culture)، التي تجعل من إدارة الأداء عمليةً مستمرةً ومتصلةً على مدار العام. فالنظم الرقمية

تتيح متابعة الأداء في الزمن الحقيقي، وتقديم التغذية الراجعة الفورية، وتوثيق الإنجازات بشكل تراكمي يخلق لدى الموظف شعوراً دائماً بالتقدير والمشاركة. كما تتيح هذه النظم ربط الأداء بمؤشرات الأثر الاجتماعي والبيئي في المؤسسات التي تبني أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، فيصبح الأداء ليس فقط اقتصادياً، بل إنسانياً وبيئياً ومسؤولاً. وهذا الاتجاه الجديد يعبر عن مرحلة متقدمة من الوعي المؤسسي، حيث تتوحد التقنية والقيم في خدمة الهدف الأسمى: بناء مؤسسة ذكية وعادلة وإنسانية في آن واحد.

وفي العالم العربي، بدأت بوادر هذا التحول الرقمي تتجلى بوضوح في أنظمة الأداء الحكومية والخاصة. فالملكة العربية السعودية، من خلال مبادرات وزارة الموارد البشرية وبرنامج التحول الوطني، تبني أنظمة الأداء الإلكتروني التي تربط بين الأهداف والنتائج عبر منصات رقمية موحدة، مثل منصة أداءً التي تمكّن الجهات الحكومية من متابعة مؤشرات الأداء المؤسسي والفردي في الوقت الحقيقي، وتقديم تقارير تحليلية للإدارة العليا. وفي الإمارات، تم إدماج نظام إدارة الأداء الحكومي الاتحادي (EPMIS) في البنية الرقمية للحكومة الذكية، وأنشئت لوحات قيادةً متقدمةً تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتتبع أداء الموظفين والمشروعات والمبادرات الوطنية. كما تبني العديد من الجهات الخليجية والخاصة أدوات تحليلية متقدمة مثل Oracle HCM Cloud SAP SuccessFactors Tableau Power BI.

ومع تطور هذه الأنظمة، يتبلور مفهوم جديد في الفكر الإداري يُعرف بـ حوكمة الأداء الرقمية (Digital Performance Governance)، وهو الإطار الذي يضمن أن تكون الأنظمة الذكية خاضعةً لضوابط أخلاقية وتنظيمية تضمن العدالة، وتحقق الشفافية في القرارات. وفي هذا الإطار، يصبح الذكاء الاصطناعي أداةً للمساءلة بقدر ما هو أداةً للتمكين، ويصبح القائد مطالباً بفهمٍ جديدٍ يجمع بين المهارة التقنية والبصيرة الإنسانية، بين التحليل الرقمي والحدس القيادي، بين القرار السريع والرؤية العميقية.

إنّ أفق الاستشراف في إدارة الأداء لا يقف عند حدود التقنية، بل يمتد إلى إعادة تعريف دور الإنسان في المؤسسة المستقبلية. ففي زمن الأنظمة الذكية، يصبح التفوق في الأداء مرتبطاً بقدرة الإنسان على ممارسة ما لا يمكن للآلة أن تمارسه: الحكم، والرحمة، والإبداع، والقدرة على بناء المعنى. فالذكاء الاصطناعي قد يُحاكي التفكير، لكنه لا يملك الإرادة الأخلاقية، وقد يُنتج المعرفة، لكنه لا يملك الضمير. ومن هنا تأتي مسؤولية القيادة المستقبلية في أن تُبقي الإنسان في مركز المنظومة، لا على هامشها، وأن تُوجه التقنية لخدمته لا لتحلّ محله. فالإدارة التي تُفقد بعدها الإنساني تفقد معناها، والمؤسسة التي تُفقد وعيها الأخلاقي تفقد قيمتها مهما بلغت من تطورٍ تكنولوجي.

وهكذا، فإنّ إدارة الأداء في ظل الذكاء الاصطناعي ليست نهاية مرحلة وبداية أخرى، بل هي اندماج الوعي الإنساني بالقدرة التقنية، وانفتاح المؤسسة على عصرٍ جديدٍ من الشفافية والدقة والتحسين المستمر. وهي في جوهرها دعوةً لإعادة تعريف الأداء بوصفه [وعيًّا حيًّا] يتغذى من البيانات، ويُهذّب الضمير، ويقوده الهدف. وفي هذا الأفق، تصبح إدارة الأداء ليست فقط علماً أو نظافاً، بل فلسفة قيادةً متقدمةً توازن بين الخوارزمية والعاطفة، بين المعيار والقيمة، بين التحليل والحكمة، لتصنع المؤسسة التي تُبدع بقدر ما تُنتج، وتعلّم بقدر ما تُقيّم، وتحسن بقدر ما تُحاسب.

# ؟ الخاتمة التحليلية: إدارة الأداء بوصفها فلسفة قيادة وإنسان ونظام متكامل

حين نُطلّ على مفهوم إدارة الأداء من علٍ، بعد أن عبرنا محاوره الفكرية والتطبيقية والتاريخية، نكتشف أنه ليس مجرد نظام إداريٍ أو ممارسة وظيفية، بل هو فلسفة متكاملة للحياة المؤسسية. فهو المرأة التي تعكس وعي القيادة بذاتها، ونضج المؤسسة في إدارتها، وإدراك الإنسان لقيمتها في منظومة أكبر من ذاته. لقد بدأ المفهوم في تاريخه كمحاولة لقياس العمل، ثم تحول إلى وسيلة لتقويم الموظف، ثم تجاوز ذلك ليصبح نظاماً للتطوير،وها هو اليوم يتجسد كمنهجٍ للقيادة الوعائية التي تدير الأداء لا لترقب، بل لتعلم، ولا لتعاسب، بل لتمكّن، ولا لتصنف الناس، بل لتحرر طاقتهم وتحولها إلى قيمة ملموسة تخدم الرؤية العامة.

والمتأمل في هذه الرحلة يدرك أن إدارة الأداء تُعبر عن جوهر التحول في الفكر الإداري الإنساني: من السيطرة إلى المشاركة، من الرصد إلى التحفيز، من تقييم النتيجة إلى تنمية الإنسان. فهي في نهاية المطاف ليست نظاماً رقمياً تدار به الملفات، بل منظومة قيمية تدار بها العقول والقلوب. ولذلك، فإن أي مؤسسة لا تجعل الأداء قيمة ثقافية، بل تُبقيه إجراءً إدارياً، تبقى أسيراً للشكليات، عاجزةً عن بلوغ روح الكفاءة الحقيقية.

لقد كشفت المحاور السابقة أن إدارة الأداء هي مركز توازنٍ دقيقٍ بين ثلاثة أبعادٍ كبرى: بعد الإنساني الذي يجعلها عدلاً ورحمةً وإنصافاً، وبعد المؤسسي الذي يجعلها نظاماً وقياساً ومساءلةً، وبعد التقني الذي يجعلها ذكاءً وتحليلاً واستشرافاً.

والمؤسسة الناجحة هي التي تُدير هذا التوازن دون إفراط أو تفريط، فلا تُفرغ النظام من إنسانيته فتتحول إلى بيرورقاطية آلية، ولا تُفرق في العاطفة فتُفقد معاييرها ومصداقيتها، ولا تُسلم نفسها كلياً للتقنية فتنسى أن الإنسان هو الهدف والغاية معاً.

لقد أصبحت إدارة الأداء في الفكر الحديث أداءً للتنمية الوطنية لا المؤسسية فحسب. فحين يرتفع مستوى النضج في إدارة الأداء داخل المؤسسات، ترتفع معه كفاءة الحكومات، وعدالة الأنظمة، وثقة المواطنين في مؤسساتهم. وهذا ما جعل العديد من الدول، ومن بينها المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة، تعتبر إدارة الأداء مكوّناً من مكونات الحكومة الوطنية، وأحد أعمدة التنافسية العالمية، وأداةً استراتيجيةً لتفعيل رؤية الدولة. فالمنظومة التي تقيس أداءها بدقة، وتراجع نتائجها بشفافية، وتحسن إجراءاتها باستمرار، هي منظومة قادرةً على التقدم بثباتٍ نحو المستقبل.

أما على المستوى الإنساني، فإن جوهر إدارة الأداء هو بناء الإنسان القادر على تطوير ذاته وتحمل مسؤوليته، لا للإنسان الذي ينتظر من يقوّمه. إنها تزرع في كل موظفٍ وعيًّا جديداً يقول له: أنت مسؤولٌ عن أدائك كما أنت مسؤولٌ عن نموك. وحين يتحول هذا الوعي إلى سلوكٍ، تنشأ ثقافة القيادة الذاتية للأداء، حيث يُصبح كل موظفٍ قائداً في مجده، وكل فريقٍ وحدةً متعلمةً قادرةً على مراقبة ذاتها وتحسينها باستمرار. وفي هذا المستوى من النضج، تُصبح إدارة الأداء وسيلةً للتحرر لا للضبط، وللتمكين لا للقييد.

ومن زاوية التحول الرقمي، فإن إدارة الأداء تدخل اليوم طوراً جديداً يعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والتقنية. فالذكاء الاصطناعي لم يأت ليفلتنا، بل ليذكّرنا بما يميزنا عنه: قدرتنا على المعنى، والعاطفة، والحكمة، والاختيار الأخلاقي. وحين نحسن استخدام هذه الأدوات الرقمية، فإننا نخلق بيئه ذكية عادلة تكرّم الإنسان ولا تُراقبه، وتنقّي موهبته ولا تُجرّده من فرادته. وهنا تلتقي الفلسفة بالتقنية في وحدة معرفية جديدة، يكون فيها الأداء ليس فقط محصلة الجهد، بل محصلة الوعي الجمعي للمؤسسة.

في النهاية، يمكن القول إن إدارة الأداء هي التعبير العملي عن فكرة الإنسان الكامل في المؤسسة الكاملة؛ الإنسان الذي يعي مسؤوليته، ويؤدي باتقان، ويُسهم في تحسين بيئته، والمؤسسة التي تُنصف، وتعلّم، وتحفّز، وتقدر، وحين يتحقق هذا التوازن بين الإنسان والنظام والقيمة، تتحول المؤسسة إلى كيان حيّ يتعلم وينمو ويبعد، وتحول إدارة الأداء إلى فن قيادي يربط بين الرؤية والواقع، بين الفكرة والفعل، بين الحلم والتحقق.

إن إدارة الأداء ليست غاية في ذاتها، بل وسيلة لإيقاظ الطاقات، واستثمار العقول، وصناعة المعنى. إنها، في جوهرها، دعوة لأن تكون الإدارة فعل إنسانياً راقياً لا يدار بالأوامر بل بالإلهام، ولا يقاس بالأرقام فقط بل بالأثر، ولا يختزل في التقييم بل يمتد إلى التمكين. فحين تدار المؤسسات بهذا الوعي، تُصبح الإدارة فناً من فنون الاتقان، ويُصبح الأداء مرآة تُضيء طريق المستقبل، لا سجلاً يُغلق في نهاية العام.

## التوثيق الختامي الموحد (Citation & Author Note)

يسعدني أن يعاد نشر هذا المقال أو الاستفادة من محتواه في التدريب والتعليم والاستشارات، ما دام يناسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته الأكademie وفلسفته الفكرية.

إعداد: د. محمد بن علي العameri  
مدرس وخبير استشاري في التطوير الإداري والقيادة وبناء الأنظمة المؤسسية  
رئيس مجلس إدارة شركة الاتقان الدولي للاستشارات  
مؤسس منظومة مهارات النجاح للتنمية الإدارية والتعليمية

للاطلاع على المقالات والبرامج والدورات المتخصصة  
زوروا الموقع الرسمي: [www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)  
أو اشتركوا في قناة د. محمد العameri الرسمية على واتساب:  
<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPymlz>

# إدارة\_الأداء # د\_محمد\_العameri # مهارات\_النجاح # التحول\_المعرفي  
# التفكير\_التمكيني # التميز\_المؤسسي # القيادة\_الواعية # الجدارات # مؤشرات\_الأداء  
# حوكمة\_الموارد\_البشرية # الثقافة\_التنظيمية # الذكاء\_الاصطناعي # التحول\_الرقمي # التحسين\_المستمر

#العدالة\_التنظيمية #التنمية\_المستدامة #الابتكار\_المؤسسي #القيادة\_التحويلية #الادارة\_العربية