



يُمثّل التقييم السنوي لحظة النضج في دورة إدارة الأداء، حيث تتلاقى البيانات بالحوار، وتتحوّل العدالة من مبدأً إداريًّا إلى ممارسةٍ تنظيميةٍ تُقاس بالنتائج لا بالانطباعات.

October 29, 2025 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 1305



## التقييم السنوي الموضوعي في إدارة الأداء الوظيفي:

### من الدليل إلى التطبيق

### Objective Annual Evaluation: From Guideline to Application

جميع الحقوق محفوظة

[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

حين تصل المؤسسة إلى نهاية العام الوظيفي، لا يكون التقييم السنوي مجرد ختامٍ زمنيٍّ لدورة الأداء، بل اختبارًا حقيقيًّا لنضج النظام الإداريِّ بأكمله. فالتقييم السنوي هو المرآة التي تعكس مدى التزام المؤسسة بعمق الفلسفة التي بُني عليها نظام الأداء، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الدقة والإنصاف، وبين الأرقام والمشاعر، وبين القياس الإجرائي والوعي القيادي.

يعدّ التقييم السنوي الموضوعي تويجًا لمسارٍ طويلٍ بدأ منذ لحظة التخطيط للأداء في مطلع العام، مرورًا بالمراجعة النصف سنوية، وصولًا إلى اللحظة التي تُقاس فيها النتائج وتُربط بالتطوير والتحفيز والمساءلة. في هذه المرحلة، تُترجم كل خطوةٍ سابقةٍ إلى قيمةٍ ملموسةٍ تُعبّر عن مدى جدية المؤسسة في تحويل نظام الأداء من أداةٍ إداريةٍ إلى منظومةٍ قياديةٍ تحكمها العدالة والشفافية.

وفي الفكر الإداري الحديث، يُنظر إلى التقييم السنوي لا كعملية رقمية لتصنيف الموظفين، بل كآلية إستراتيجية لصناعة المعرفة التنظيمية من خلال تحليل الأداء الفردي والجماعي واستشراف اتجاهاته. فالتقييم لا يُجيب فقط عن سؤال: كيف كان أداءنا؟، بل عن سؤالٍ أعمق: ماذا تعلمنا من أدائنا؟ وكيف سنصنع أداءً أفضل؟.

لقد أُكِّدت الأدلة الخليجية الرسمية وعلى رأسها الدليل الإرشادي لللائحة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، ونظام إدارة الأداء في الحكومة الإماراتية أن التقييم السنوي ليس مجرد محطة إدارية، بل هو عملية تكاملية تعكس نضج النظام في تطبيق مبادئ الحوكمة. فحين يُمارس التقييم بشفاافية وموضوعية، يصبح وسيلةً لتحفيز الكفاءات، وتطوير القدرات، وتصحيح المسار المؤسسي على نطاقٍ واسع.

ولذلك، فإن التقييم السنوي الموضوعي هو بمثابة الميزان المؤسسي للعدالة والكفاءة؛ إنه اللحظة التي تُختبر فيها كل القيم التنظيمية في الواقع العملي، وتُقاس فيها جدارة القيادة بقدرتها على الجمع بين الصرامة المنهجية والإنصاف الإنساني. فهو ليس نهاية العام، بل بداية الوعي المؤسسي الجديد، الذي يجعل من كل تقييم فرصةً لتجديد الثقة، وتحفيز الأداء، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.

## فهرس المقال

- 1 المفهوم المؤسسي للتقييم السنوي وأهميته في دورة الأداء
- 2 مبادئ الموضوعية والعدالة في التقييم الوظيفي
- 3 الفرق بين التقييم السنوي والحوار النصف سنوي
- 4 الممارسات السعودية والإماراتية في التقييم السنوي
- 5 المنهجيات العالمية لضمان النزاهة والحياد في التقييم
- 6 الأخطاء والانحرافات الشائعة في تقييم الأداء السنوي
- 7 العلاقة بين التقييم السنوي وخطط التطوير الفردية (IDP)
- 8 التقييم السنوي كأداة للتحفيز والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي

## 1 المفهوم المؤسسي للتقييم السنوي وأهميته في دورة الأداء

حين نقرب من مفهوم "التقييم السنوي" في سياق إدارة الأداء الوظيفي، فإننا لا نتحدث عن مرحلة إدارية زمنية تُختتم بها الدورة، بل عن آلية إستراتيجية تختزل مسيرة عامٍ كاملٍ من التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر. التقييم السنوي هو المحطة التي تتكثف فيها كل مراحل الأداء السابقة، لتتحوّل البيانات إلى معرفة، والملاحظات إلى قرارات، والجهد الفردي إلى أثرٍ مؤسسيٍّ يقاس بعادته واستدامته.

من منظورٍ مؤسسيٍّ شامل، يُعرّف التقييم السنوي بأنه العملية المنهجية التي تُقاس فيها درجة تحقق

الأهداف الفردية، ومدى تجسيد الجدارات السلوكية والمهنية، وفق معايير محددة سلفًا ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وهو ليس مجرد تقييم لأداء الأفراد، بل تقييمٌ لمدى نجاح النظام بأكمله في تحقيق التكامل بين النتائج (Results) والسلوكيات (Behaviors)، وبين الكم (Quantity) والنوع (Quality)، وبين الإنجاز (Achievement) والقيمة المضافة (Value Creation).

وفي جوهره، التقييم السنوي هو عملية حوكمية للإنصاف الإداري، إذ لا يهدف إلى تصنيف الناس بقدر ما يهدف إلى قياس مدى انسجام المخرجات مع التوقعات، ومدى التزام الجميع بـ قادة وموظفين بالمسار المتفق عليه في بداية العام. ومن هنا يُصبح التقييم أداةً لتأكيد العدالة والشفافية والمساءلة، وليس مجرد وسيلة لتوزيع الدرجات أو تقرير المكافآت.

تؤكد المراجع العالمية في إدارة الأداء [2] مثل دليل CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) [2] أن التقييم السنوي يمثل الركيزة الرابعة في دورة الأداء المتكاملة بعد مراحل التخطيط، والمتابعة، والمراجعة النصف سنوية. فهو النقطة التي يَفلق عندها القوس الإداري، ويفتح في الوقت نفسه باب التطوير المستقبلي. وفي هذا التوقيت، تتحول الممارسات اليومية إلى مؤشرات كمية ونوعية يمكن تحليلها، وتتحول التفاعلات البشرية إلى دروس تنظيمية يمكن تعميمها.

أما في الإطار الخليجي، فقد أكدت اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي السعودية أن التقييم السنوي هو المرحلة التي تُستكمل فيها جميع عناصر دورة الأداء عبر النظام الإلكتروني المعتمد، ويُحدّد فيها مستوى الأداء العام للموظف بناءً على ما تم رصده من إنجازات ونتائج وسلوكيات مهنية. كما نصت نظام إدارة الأداء في الحكومة الإماراتية على أن هذه المرحلة تمثّل فرصةً للموظف والمدير لمراجعة الأداء خلال العام بأكمله، وتحديد مجالات القوة والفرص التطويرية، وربط النتائج بمسار التطور المهني المستقبلي [2].

إذن، في المنظور الخليجي، لا ينظر إلى التقييم السنوي بوصفه نهاية دورة الأداء، بل بوصفه منصة تعلم وتخطيط لدورة الأداء القادمة. فحين يُمارس التقييم وفق معايير الموضوعية، فإنه يُمكن المؤسسة من بناء صورة دقيقة عن قدراتها البشرية، ويُعينها على اتخاذ قرارات إستراتيجية في الترقية، والتحفيز، والتطوير، والاحتفاظ بالموهب.

ولذلك يمكن القول إن التقييم السنوي هو البوصلة التي تُظهر للمؤسسة مدى اتساق مسارها مع رؤيتها، ومدى كفاءة أنظمتها في ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي. فالأداء الفردي هو الوحدة الأساسية في نسج الأداء الكلي، ومن خلال التقييم السنوي تتضح العلاقات البيئية بين الجهود الفردية والنتائج المؤسسية. إنّ هذا الوعي هو ما يجعل التقييم ليس أداة إحصاء، بل أداة بناءٍ للتكامل المؤسسي.

## أهمية التقييم السنوي في دورة الأداء

تتبع أهمية التقييم السنوي من كونه المرآة الشاملة للنظام الإداري بأكمله. فهو يكشف مدى صدق المؤسسة في تنفيذ فلسفة إدارة الأداء، ومدى قدرتها على الموازنة بين الإنسان والنظام. وتكمن قيمته في أنه يُترجم الرؤية الإستراتيجية إلى مؤشرات كمية وسلوكية ملموسة، فيُظهر أين كانت المؤسسة، وأين

وصلت، وأين ينبغي أن تذهب.

من الناحية التنظيمية، يُعتبر التقييم السنوي أداةً مركزيةً في تحقيق التغذية الراجعة التنظيمية (Organizational Feedback)، إذ يُفدّي نظام الموارد البشرية بمعلوماتٍ دقيقةٍ حول مستويات الأداء والكفاءات والاحتياجات التدريبية. وتُستخدم هذه البيانات في تصميم برامج التطوير المؤسسي، وتحديث المسارات المهنية، وربط الحوافز بالنتائج الواقعية لا بالانطباعات الشخصية.

وفي الفكر الإداري المعاصر، يُنظر إلى التقييم السنوي كأداةٍ للتعلم التنظيمي، لأنه لا يقتصر على تقييم الأفراد، بل يُمكن القيادة من تقييم السياسات والعمليات. فحين تُظهر نتائج التقييم أن أداء إدارةٍ معينةٍ أقل من المتوسط، فإن السؤال لا يُوجّه فقط للموظفين، بل للقيادة حول السياسات، والتوجيه، والبيئة، والدعم المتاح. وهذا ما يُعرف في منهجيات EFQM وISO 30414 بمبدأ "التعلم عبر الأداء" (Learning through Performance). أي تحويل عملية القياس إلى وسيلةٍ لاكتساب الفهم المؤسسي وتحسين القرارات المستقبلية.

ومن الجانب الإنساني، يُعدّ التقييم السنوي لحظةً رمزيةً عالية الأثر في حياة الموظف، لأنها اللحظة التي يُقدّر فيها جهده، ويُسمع فيها صوته، ويُعترف فيها بمساهمته. فالتقييم "؟" إن تمّ بموضوعيةٍ وعدالةٍ "؟" يُعزّز الشعور بالانتماء، ويُعمّق الثقة بين القيادة والكوادر، ويحوّل الأداء إلى حوارٍ مستمرٍّ عن القيمة، لا عن العقوبة أو المكافأة فقط.

وهنا تبرز قيمة التقييم كـ أداةٍ للتمكين النفسي والتحفيز الداخلي. فالإنسان حين يشعر أن إنجازَه يُقاس بإنصافٍ، وأن جهده يُقدّر علميًا، يُضاعف التزامه، ويتحوّل من عاملٍ في النظام إلى شريكٍ في النجاح. وقد أظهرت دراسات (SHRM (Society for Human Resource Management أن المؤسسات التي تطبّق تقييمًا موضوعيًا عادلًا تشهد زيادةً في رضا الموظفين بنسبةٍ تصل إلى 35%، وارتفاعًا في معدلات الالتزام التنظيمي بنسبةٍ تفوق 25%.

كما أن التقييم السنوي الموضوعي يوفّر للإدارة العليا مؤشرًا استراتيجيًا لقياس الصحة المؤسسية. فهو يُظهر الاتجاهات العامة في الأداء، ويكشف عن نقاط القوة التي يمكن تعميمها، ومناطق الضعف التي تحتاج إلى تدخلٍ تدريبيٍّ أو تنظيميٍّ. هذه المعرفة التحليلية تُحوّل التقييم من تقريرٍ إداريٍّ إلى لوحة قيادةٍ قياديةٍ (Leadership Dashboard) تُعين متخذي القرار على التخطيط الدقيق للمستقبل.

من هذا المنطلق، يمكننا القول إن التقييم السنوي ليس حدثًا نهائيًا، بل هو نقطة التحوّل في دورة إدارة الأداء؛ فهو الحلقة التي تُغلق بها المؤسسة ملف العام الماضي، وتفتح بها ملف العام الجديد على أسسٍ أكثر نضجًا. وكلما كانت المؤسسة قادرةً على إدارة هذه المرحلة بوعيٍ ودقّةٍ وإنصافٍ، كلما ارتقت في سلم النضج المؤسسي، وانتقلت من إدارة الأداء إلى قيادة الأداء، ومن القياس إلى التعلم، ومن المتابعة إلى التمكين.

إنّ فهم التقييم السنوي كمفهومٍ مؤسسيٍّ شاملٍ يعني أن نراه في ضوء فلسفةٍ متكاملةٍ تشمل

التخطيط، والحوكمة، والتطوير، والتحفيز. وهو ٢ في نهاية المطاف ٢ أداة لبناء ثقافة مؤسسية تجعل من العدالة سلوكًا يوميًا، ومن الأداء معيارًا للتحسين لا للمحاسبة فقط. وحين يتحول التقييم إلى ثقافة حيّة تعيش في تفاصيل العمل اليومي، تكون المؤسسة قد تجاوزت فكرة ٢تقييم الموظف ٢ إلى مستوى أرقى هو ٢تقييم الوعي المؤسسي ذاته ٢.

## ٢٢ مبادئ الموضوعية والعدالة في التقييم الوظيفي ٢٢

تعتبر العدالة والموضوعية حجر الزاوية في بناء أي نظام لإدارة الأداء الوظيفي، لأنهما تمثلان القيمة الأخلاقية والعقلانية للنظام الإداري في آن واحد. فالنظام الذي يخلو من العدالة يفقد الثقة، والنظام الذي يفتقر إلى الموضوعية يفرغ الأداء من معناه. إن العدالة تُعطي التقييم شرعيته الإنسانية، بينما تُعطي الموضوعية شرعيته العلمية، وبدون هذا التوازن ينهار أي نظام مهمما كانت أدواته متقدمة أو تقنياته متطورة.

في المفهوم الإداري الحديث، تُعرّف العدالة في التقييم بأنها ٢الالتزام بتطبيق معايير موحّدة على جميع الأفراد دون تمييز أو تحيّز ٢، مع تمكين كل موظف من فرصة عادلة لإثبات أدائه والتعبير عن وجهة نظره ٢. أما الموضوعية فهي ٢القدرة على قياس الأداء استنادًا إلى الأدلة القابلة للتحقق، بعيدًا عن الانطباعات الشخصية أو التأثيرات العاطفية أو العلاقات الاجتماعية ٢. وهذان المفهومان لا يُمارسان في الفراغ، بل في بيئة بشريّة معقّدة تتقاطع فيها المشاعر بالقوانين، والتوقعات بالنتائج، والطموحات بالإمكانات. ولهذا فإن التحدي الحقيقي ليس في الإيمان بالعدالة بل في إدارتها بذكاءٍ منهجيٍّ يُراعي طبيعة الإنسان والنظام في الوقت نفسه.

### أولاً: العدالة التنظيمية كأساس للتقييم

تعدّ العدالة التنظيمية أحد المفاهيم المحورية في علم النفس الإداري، وقد قدّمت مدارس الإدارة الحديثة ٢ مثل مدرسة *Adams Equity Theory* ٢ تفسيرًا علميًا لعلاقة العدالة بالدافعية. إذ يرى هذا الاتجاه أن شعور الموظف بالعدالة في التقييم يؤثر مباشرةً في مستوى رضاه، وانتمائه، والتزامه، بل وفي إنتاجيته اليومية. فالموظف الذي يُعامل بعدلٍ يسعى إلى تقديم الأفضل، لأنه يدرك أن جهده لن يُضيع سدى، بينما الموظف الذي يشعر بالظلم يفقد حماسه ويبحث عن بيئةٍ أخرى أكثر إنصافًا.

ولهذا تؤكد الأدلة الخليجية، مثل الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية ونظام إدارة الأداء الإماراتي، على أن العدالة ليست اختيارًا إداريًا بل شرطًا أساسيًا في عملية التقييم. فالأنظمة السعودية تنص على أن ٢يُبنى التقييم على الأدلة الموضوعية والأداء الفعلي خلال العام، بعيدًا عن العلاقات الشخصية أو الانطباعات المسبقة ٢، بينما يشير الدليل الإماراتي إلى أن ٢الموظف شريك في تقييم أدائه من خلال المشاركة الفعلية في الحوار وتقديم الشواهد الداعمة ٢. هذا التوجه يعكس تحولًا عميقًا من العدالة بوصفها قيمةً إلى العدالة بوصفها نظامًا محكومًا بالإجراءات والأدلة.

العدالة هنا ليست في نتيجة التقييم فحسب، بل في طريقة الوصول إليها. فحين تُتاح للموظف الفرصة لإبداء رأيه في تقييمه، وحين يعرف المعايير مسبقًا، وحين يتلقى التغذية الراجعة بشكلٍ مستمرٍ لا مفاجئ، يشعر أنه يعيش داخل منظومةٍ عادلةٍ تُعامله بكرامةٍ واحترام. وهذا الشعور بالعدالة هو ما يُعرف في علم السلوك التنظيمي بـ العدالة الإدراكية (Perceived Fairness)، أي العدالة كما يشعر بها الإنسان لا كما تُكتب في الأنظمة.

ومن هنا، فإن العدالة في التقييم ليست مجرد مسألة قانونية أو إجرائية، بل هي تجربة إنسانية يومية تُبنى بالتراكم وبالشفافية وبالممارسة. والقائد العادل لا يُقاس بعدد معايير، بل بقدرته على تطبيقها بثباتٍ دون تمييز، وبأسلوبٍ يوازن بين الصرامة والرحمة.

## ثانيًا: الموضوعية كمنهجٍ علميٍّ في التقييم

العدالة قد تمنح التقييم طابعه الإنساني، ولكن الموضوعية هي التي تمنحه قيمته العلمية. فالموضوعية ليست نفيًا للمشاعر، بل ضبطٌ للانفعال وتحييدٌ للتحيز، بحيث يُبنى الحكم على الأدلة لا على الأهواء. وتُعرف المؤسسات العالمية مثل SHRM و CIPD الموضوعية بأنها القدرة على تقييم الأداء بناءً على مؤشراتٍ محددةٍ مسبقًا (KPIs) وأمثلةٍ سلوكيةٍ واقعية (Behavioral Indicators) تُترجم الجدارات إلى سلوكٍ قابلٍ للملاحظة.

وهذا يعني أن التقييم الموضوعي لا يقوم على السؤال: ما رأيي في أداء الموظف؟ بل على السؤال: ما الأدلة التي تثبت مستواه أدائه؟ وهو انتقالٌ جوهريٌّ من التقييم الذاتي إلى التقييم القائم على البيانات (Evidence-Based Evaluation).

في الأنظمة الخليجية الحديثة، أُدرجت آلياتٌ عديدة لضمان الموضوعية، مثل استخدام نماذج الملاحظات السلوكية (Behavioral Observation Scale - BOS) في الإمارات، واعتماد نظام الشواهد الداعمة (Supporting Evidence System) في السعودية، حيث يُطلب من المديرين توثيق أمثلةٍ محددةٍ تُبرر تقييمهم لكل بندٍ من بنود الأداء. كما تُراجع إدارات الموارد البشرية التقييمات النهائية للتحقق من تناسقها، منعا للانحرافات أو المبالغات.

ومن أبرز ملامح الموضوعية كذلك ما يُعرف بـ التحقق المتعدد (Multi-Source Validation)، حيث تُستمد المعلومات من أكثر من مصدرٍ مثل الزملاء، أو العملاء، أو النظام الإلكتروني لتكوين صورةٍ شاملةٍ ومتوازنةٍ عن الأداء. وقد تبنت النظام الإماراتي هذا النهج في بعض الجهات الحكومية تحت مسمى التقييم الشامل 360 درجة، بينما يوصي الدليل السعودي بالرجوع إلى السجلات الإلكترونية لمطابقة الأداء مع مؤشرات الإنتاجية الفعلية.

الموضوعية إذاً ليست حياةً جامدًا، بل إطارٌ علميٌّ يوجّه التقييم ليكون عادلًا ودقيقًا في الوقت نفسه. فهي تحمي الموظف من التحيز، وتحمي القائد من الانطباع، وتحمي النظام من الفوضى. ولهذا، فإن المؤسسات

التي تطبّق التقييم الموضوعي تحقق أعلى درجات الثقة الداخلية، لأن نتائجها يمكن الدفاع عنها منطقيًا وعمليًا أمام أي جهة رقابية أو إدارية.

## ثالثًا: العلاقة التكاملية بين العدالة والموضوعية

على الرغم من أن العدالة تُعنى بالبعد الإنساني في التقييم، والموضوعية تُعنى بالبعد المنهجي، فإنهما وجهان لعملية واحدة. فالموضوعية بلا عدالة تُنتج بيروقراطيةً باردةً خاليةً من التعاطف، والعدالة بلا موضوعية تُنتج قراراتٍ عاطفيةً تُضعف المصداقية. التكامل بينهما هو ما يجعل التقييم السنوي أداةً قياديةً فعّالةً لا مجرد إجراءٍ إداريٍّ.

في الفكر الإداري المتقدم، يُعبّر عن هذا التكامل بمفهوم العدالة المبنية على الأدلة (Evidence-Based Fairness)، أي أن تكون كل قرارات العدالة مدعومةً ببياناتٍ واقعيةٍ وشواهدٍ قابلةٍ للتحقق. هذا المفهوم بدأ يُطبّق في الأنظمة الخليجية المعاصرة من خلال الرقابة المزدوجة على تقييمات الأداء، حيث يُراجع التقييم من قبل المدير الأعلى ومن إدارة الموارد البشرية معًا، لضمان أن العدالة ليست رأيًا فرديًا بل ممارسةً مؤسسيةً محكمةً بالمنهج.

كما أن EFQM في إطار التميز المؤسسي تُعتبر العدالة في التقييم أحد مؤشرات القيادة الناجحة، وترتبطها مباشرةً بمستوى الثقة التنظيمية. فحين تُبنى العدالة على منهجٍ موضوعيٍّ، تتحول إلى رأس مالٍ معنويٍّ للمؤسسة، يزيد من ولاء العاملين ويُعزز هويتها الثقافية.

## رابعًا: التحديات في تحقيق العدالة والموضوعية

تحقيق العدالة والموضوعية في التقييم ليس أمرًا يسيرًا، لأنه يواجه تحدياتٍ بشريةً وتنظيميةً وثقافيةً. فعلى المستوى البشري، يتأثر المديرون بطبيعتهم بعوامل نفسيةٍ مثل الميل إلى المجاملة أو الخوف من المواجهة أو تأثرهم بالعلاقات الشخصية. وعلى المستوى التنظيمي، قد تفتقر بعض الإدارات إلى أنظمةٍ إلكترونيةٍ دقيقةٍ لتوثيق الأداء، مما يجعل الأحكام تعتمد على الذاكرة لا على البيانات. أما على المستوى الثقافي، فقد يسود الاعتقاد بأن العدالة تعني المساواة المطلقة، بينما العدالة الحقيقية تعني الإنصاف بناءً على الجهد والأثر.

لمعالجة هذه التحديات، ينبغي أن يُبنى النظام على ثلاث ركائز:

الشفافية في المعايير: بأن تكون المعايير واضحةً ومُعلنةً منذ بداية العام، وأن يعرف الموظف بدقة كيف سيُقاس أدائه.

المساءلة في التطبيق: بأن يُحاسب القادة على جودة تقييماتهم، لا على سرعة إنجازها.

المراجعة المؤسسية: بأن تُراجع التقييمات دوريًا للتأكد من تناسقها عبر الإدارات المختلفة، وهو ما تطبقه بعض الجهات في السعودية والإمارات من خلال وحدات مراقبة الأداء الداخلي.

## خامسًا: العدالة والموضوعية كمؤشرٍ على النضج المؤسسي

تُقاس نضج المؤسسات ليس فقط بقدرتها على تصميم أنظمة ذكية، بل بقدرتها على تطبيق العدالة بذكاءٍ وموضوعيةٍ بوعي. فكلما اتسعت قاعدة البيانات وتحسّنت جودة الأدلة، أصبح التقييم أكثر دقةً وأقلّ تأثرًا بالعوامل الشخصية. وكلما تطورت ثقافة الحوار والانفتاح، أصبحت العدالة ممارسةً تلقائيةً لا تُفرض من الأعلى.

وقد أثبتت الدراسات التي أجرتها SHRM و CIPD أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة تقييمٍ عادلةٍ وموضوعيةٍ تشهد انخفاضًا في معدل دوران الموظفين بنسبةٍ تصل إلى 40%، وزيادةً في الإنتاجية بمعدلٍ يتراوح بين 15% و25%. هذه الأرقام تُظهر أن العدالة والموضوعية ليستا فضيلتين أخلاقيتين فقط، بل استثمارًا مؤسسيًا طويل الأمد في الاستقرار والكفاءة والسمعة التنظيمية.

إنّ العدالة والموضوعية في التقييم ليستا غايتين نهائيتين، بل رحلة نضوجٍ مستمرةٍ تُبنى على الفهم والممارسة والتعلّم. وكل مؤسسةٍ تطمح إلى قيادة الأداء لا بد أن تجعل من العدالة منهجًا، ومن الموضوعية ثقافةً، ومن البيانات ضميرًا يُوجّه القرار. عندئذٍ، لا يكون التقييم السنوي عمليةً حسابيةً جامدةً، بل فعلًا قياديًا راشدًا يُعيد للإنسان مكانته في قلب النظام، وللنظام قدرته على أن يكون عادلاً بقدر ما هو ذكيٌّ ومنهجيٌّ.

## 3 الفرق بين التقييم السنوي والحوار النصف سنوي

من يتأمل دورة إدارة الأداء الوظيفي في صورتها المتكاملة يدرك أن الحوار النصف سنوي والتقييم السنوي ليسا مرحلتين منفصلتين بل مسارين متكاملين يؤدي كلٌّ منهما وظيفةً تكمل الأخرى في بنية النظام المؤسسي. فكلهما يهدف إلى تحسين الأداء، غير أن الاختلاف بينهما يكمن في طبيعة الهدف، وزمن التطبيق، ومحتوى الحوار، ومستوى الأثر التنظيمي. إنّ فهم هذا الفرق ليس مسألةً إجرائيةً فحسب، بل هو شرطٌ أساسيٌّ لتحقيق العدالة والفعالية في إدارة الأداء، لأن الخلط بين المرحلتين يُربك التطبيق، ويُضعف أثر النظام برمته.

يُشبه الحوار النصف سنوي في جوهره نبضة القلب المؤسسية التي تُنذر بالتغيّرات، وتُعيد ضبط الإيقاع في منتصف العام، بينما يُشبه التقييم السنوي صدى الوعي المؤسسي الذي يُلخّص رحلة الأداء ويقيس ثمارها النهائية. فالحوار النصف سنوي يركّز على الآن، على اللحظة الراهنة بكل تحدياتها وملاحظاتها، أما التقييم السنوي فيركّز على الكل، على الصورة الكاملة للأداء الممتد على مدار العام. الأول أداة تصحيح، والثاني أداة حكمٍ وتقدير، لكنهما يلتقيان في الغاية الكبرى وهي التحسين المستمر وتحقيق العدالة والشفافية

## أولاً: الفارق في الفلسفة والغاية

تقوم فلسفة الحوار النصف سنوي على التوجيه والتصحيح المبكر، فهي مرحلة التعلم أثناء العمل<sup>2</sup>، حيث يُراجع المدير والموظف معًا الأهداف المرورية والنتائج المؤقتة ويُعيدان ضبط الاتجاه إن لزم الأمر. إنها مساحة للمرورة والتفاعل الإنساني، تسعى إلى معالجة الانحرافات قبل تفاقمها، وتغذية الحماس قبل خفوته. أما فلسفة التقييم السنوي فتقوم على المراجعة الشاملة والتحليل النهائي، فهي لحظة التأمل في حصاد العام بكل ما فيه من نجاحات وتحديات ودروس مستفادة. تهدف إلى تحويل البيانات المتركمة من الحوارات السابقة إلى قرار إداري موضوعي يُترجم في سجل الأداء الرسمي، ويبنى عليه التطوير والترقية والتحفيز.

من هذا المنظور، يمكن القول إن الحوار النصف سنوي هو أداة قيادية للتصحيح الآني، بينما التقييم السنوي هو أداة حوكمية للتقدير النهائي. الأول يعالج، والثاني يُقيّم، الأول يفتح الباب للنمو، والثاني يُغلق الدائرة على ما تحقق، ليُفتح باب جديد بعدها لدورة جديدة أكثر نضجًا.

وتنعكس هذه الفلسفة بوضوح في النظامين الخليجين. ففي النظام السعودي، يُنص على أن المراجعة النصف سنوية تهدف إلى مناقشة مستوى الأداء الحالي وتحديد مسار التحسين للفترة القادمة<sup>2</sup>، بينما يُعرّف التقييم السنوي بأنه المرحلة التي يتم فيها قياس الأداء النهائي للموظف واعتماد مستوى التقدير العام<sup>2</sup>. وفي النظام الإماراتي، يُعتبر الحوار النصف سنوي مساحةً تطويريةً تشاركيةً لتمكين الموظف من تحسين أدائه قبل التقييم النهائي<sup>2</sup>، بينما يُعد التقييم السنوي آليةً لقياس الإنجاز الشامل في ضوء الأهداف الذكية وجدارات الكفاءة السلوكية<sup>2</sup>.

وهذا الفرق الجوهرية في الغاية يعكس فلسفة إدارية عميقة: أن التطوير الحقيقي لا يحدث في نهاية العام عند التقييم، بل في منتصفه عند الحوار، وأن العدالة في التقييم تبدأ من العدالة في الحوار، لأن من لم يُمكن من التصحيح لا يمكن إنصافه عند التقدير.

## ثانيًا: الفارق في الزمن والدورية

يأتي الحوار النصف سنوي عادةً في منتصف الدورة السنوية، أي بعد مرور ستة أشهر على تحديد الأهداف. وتكمن قيمته في توقيته، فهو يأتي في اللحظة التي يكون فيها الأداء قد أخذ منحاه، وبدأت ملامح النجاح أو الانحراف تظهر بوضوح. ولذلك يُعد هذا الحوار خط الدفاع الأول ضد التدهور، لأنه يُتيح فرصة حقيقية للتدخل قبل فوات الأوان.

أما التقييم السنوي فيأتي في نهاية العام، بعد اكتمال دورة الأداء بكامل مراحلها. وهنا تُجمع البيانات، وتُحلل المخرجات، ويُقدّر الأداء بناءً على الصورة الكاملة لا اللحظية. ويتميّز هذا التوقيت بأنه يمنح المؤسسة فرصة لتأمل الاتجاهات الإستراتيجية، وتحليل الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية، وليس الأفراد فحسب.

الفرق الزمني بين المرطتين لا يعني انفصالاً في التطبيق، بل يفرض استمرارية في التواصل. فالمراجعة النصف سنوية الناجحة تُمهّد لتقييم سنويّ موضوعيّ ومنصفٍ، والعكس صحيح: التقييم السنوي العادل لا يتحقق إلا إذا سُبِقَ بحوارٍ نصف سنويّ صادقٍ وموثّقٍ.

ومن هنا فإن العلاقة بينهما ليست علاقة تسلسلٍ زمنيّ فحسب، بل علاقة سببٍ ونتيجة: فالحوار النصف سنوي هو السبب الذي يُنتج تقييماً أكثر دقة، والتقييم السنوي هو النتيجة التي تُقاس بها فاعلية الحوار.

## ثالثاً: الفارق في المحتوى والمنهج

من حيث المحتوى، يركّز الحوار النصف سنوي على الملاحظات النوعية والتحليل السلوكي، فهو أقرب إلى التغذية الراجعة البناءة<sup>[2]</sup> التي تُعنى بكيفية تحقيق النتائج، لا بالأرقام النهائية. يتناول الحوار الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، والصعوبات التي واجهت الموظف، ومدى دعمه المؤسسي، والفرص المتاحة لتحسين الأداء.

بينما يركّز التقييم السنوي على قياس مؤشرات الأداء الكمية والنوعية التي تم تحديدها في بداية العام، ويعتمد على الأدلة الموثقة والمقارنات الفعلية بين المستهدف والمنجز، ليصدر في النهاية تقديرًا رسميًا للأداء (مثل: ممتاز، جيد جدًا، جيد، يحتاج تطويرًا<sup>[2]</sup>).

من الناحية المنهجية، يعتمد الحوار النصف سنوي على منهج المراجعة التصحيحية (Corrective Review Approach) التي تهدف إلى تعديل السلوكيات وإزالة العوائق وتحفيز التحسين، بينما يعتمد التقييم السنوي على منهج التحليل التقييمي (Evaluative Analysis Approach) الذي يهدف إلى قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المرجعية.

وقد نصّت أدلة SHRM و CIPD على أهمية التفرقة المنهجية بين المرطتين، مؤكدةً أن الحوار النصف سنوي هو أداة التعلم الإداري (Learning Tool)، أما التقييم السنوي فهو أداة القرار الإداري (Decision Tool). وهذا التمييز يعكس تطور الفكر الإداري من النظام القائم على المراجعة فقط إلى النظام القائم على التطوير والتعلم المؤسسي المستمر.

## رابعاً: الفارق في طبيعة العلاقة بين الرئيس والموظف

في الحوار النصف سنوي، تكون العلاقة بين الرئيس والموظف قائمةً على الشراكة والتوجيه. يجلسان كفريقٍ واحدٍ يناقشان الأداء بروح التعاون، حيث يكون الحوار مفتوحًا، والملاحظات متبادلةً، والمشاعر أكثر حضورًا. يعبّر الموظف عن معوّقاته، ويقترح حلولًا، ويتلقّى الدعم والمشورة. هذه البيئة الإنسانية تُعزّز الثقة وتعيد المعنى الإيجابي لكلمة<sup>[2]</sup> تقييم.

أما في التقييم السنوي، فتحوّل العلاقة إلى طابعٍ أكثر رسميَّةً ومسؤوليةً، لأن مخرجات اللقاء ترتبط بالقرارات الإدارية مثل الترقيات والعلاوات والتطوير. ومع ذلك، تظل الروح الإنسانية مطلوبةً لضمان العدالة والشفافية.

هذا التباين في طبيعة العلاقة يتطلب من القائد أن يمتلك مرونة قيادية عالية، إذ عليه أن يكون في منتصف العام مدربًا موجّهًا، وفي نهاية العام محللًا موضوعيًا، دون أن يفقد الحوار إنسانيته أو يضعف حياديته. وهذا ما يسمّيه الخبراء في القيادة الإدارية [التوازن بين القائد الموجّه والقائد المقيّم] (Coach vs. Evaluator) (Balance)، وهي مهارة متقدمة تُقاس بها نضج القيادات في تطبيق إدارة الأداء بفعالية وعدالة.

## خامسًا: الفارق في الأثر والنتائج

الحوار النصف سنوي يحدث أثرًا مباشرًا على السلوك والتحفيز والتطوير، لأنه يتعامل مع الأداء في حينه. وهو يسهم في خفض الأخطاء بنسبة كبيرة كما تُشير تقارير ISO 30414، حيث تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تطبّق مراجعة نصف سنوية فعّالة تُقلّل من الأخطاء التشغيلية بنسبة 20% إلى 30% مقارنةً بالمؤسسات التي تعتمد فقط على التقييم السنوي.

أما التقييم السنوي، فيُحدث أثرًا استراتيجيًا طويل المدى، لأنه يُترجم الأداء إلى قراراتٍ تنظيمية وسياساتٍ تطويرية. فنتائجهُ تُستخدم في إعداد خطط التدريب، وتصميم برامج الكفاءات، وتحديد المسارات المهنية. ولذلك يمكن القول إن الحوار النصف سنوي يُؤثر على الأداء اليومي، بينما التقييم السنوي يُؤثر على مستقبل الأداء المؤسسي.

## سادسًا: تكامل المرحلتين في دورة واحدة

لا يمكن لأي نظامٍ للأداء أن يُحقّق العدالة والفاعلية إذا عُزلت إحدى المرحلتين عن الأخرى. فالحوار النصف سنوي دون تقييمٍ سنويٍّ يفقد النظام القدرة على القياس والتقنين، والتقييم السنوي دون حوارٍ نصف سنويٍّ يفقده القدرة على التصحيح والتحفيز. إنّ العلاقة بينهما تشبه العلاقة بين الطبيب والمريض في رحلة العلاج: الفحص الدوري للحالة (الحوار النصف سنوي) يمنع التدهور، أما التقرير النهائي (التقييم السنوي) فيقيّم مدى نجاح العلاج ويضع خطةً للوقاية المستقبلية.

ولهذا، توصي الأدلة الخليجية [السعودية والإماراتية] بضرورة أن تكون المراجعة النصف سنوية موثقةً ومتكاملةً مع التقييم السنوي، بحيث تُعتمد ملاحظاتها كأدلةٍ داعمةٍ في المرحلة الختامية. هذا التكامل يُعزّز مصداقية النظام ويمنع التناقض بين ما نوقش في منتصف العام وما يُقرّر في نهايته، فيتحقق مبدأ الاتساق الإداري (Administrative Consistency) الذي يُعتبر أحد ركائز الحوكمة في الأداء.

## سابعًا: الرؤية التكاملية [من الحوار إلى الوعي]

في نهاية المطاف، لا يفهم الفرق بين الحوار النصف سنوي والتقييم السنوي إلا في ضوء الفلسفة الكبرى لإدارة الأداء: أن الغاية ليست في القياس بل في الوعي. فالحوار يُنمي وعي القائد بالإنسان، والتقييم يُنمي وعي المؤسسة بالنتائج. وعندما يُدار الاثنان بعقلٍ متكاملٍ وروحٍ واحدةٍ، تتحول إدارة الأداء من ممارسةٍ دوريةٍ

إلى ثقافة يومية يعيشها الجميع.

إنّ الحوار النصف سنوي هو لغة القلب المؤسسي، والتقييم السنوي هو منطق العقل المؤسسي. وحين يتحد القلب والعقل، تُولد المؤسسة المتزنة التي تُقدّر الإنسان وتُحسن الأداء وتُراجع نفسها بصدق وعدالة ووعي مستمر.

## 4️⃣ الممارسات السعودية والإماراتية في التقييم السنوي ️️

إنّ التجربتين السعودية والإماراتية في إدارة الأداء الوظيفي تمثلان نموذجين متكاملين للنضج الإداري الخليجي؛ فكلّ منهما تطوّر استجابةً للتحوّلات الوطنية الكبرى التي شهدتها الدولة خلال العقدين الأخيرين، حيث أصبحت إدارة الأداء أداةً استراتيجيةً لبناء الكفاءة الحكومية وتحقيق الرؤية الوطنية، لا مجرد ممارسةٍ وظيفيةٍ لتصنيف الموظفين.

ومع أن كلا النظامين يتقاطعان في فلسفة العدالة والحوكمة والتمكين، إلا أن لكلّ منهما خصوصيته المنهجية التي تعكس البيئة الإدارية التي نشأ فيها، والمرحلة التنموية التي يستجيب لها، والمسار الذي يتخذه في ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.

## أولاً: الخلفية التشريعية والمنهجية للنظامين

في المملكة العربية السعودية، أُطلقت اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي في عام 1438هـ، بقرار مجلس الوزراء رقم (696)، لتكون بمثابة الإطار القانوني الموحد الذي ينظّم عملية تقييم أداء الموظفين في القطاع الحكومي. وجاءت اللائحة استجابةً لمتطلبات التحول الوطني ضمن رؤية السعودية 2030، التي جعلت من الكفاءة والإنتاجية مبدأً مركزيًا في إصلاح القطاع العام.

تضمنت اللائحة تحديد مراحل دورة الأداء الأربع: (تخطيط الأداء، مراجعة الأداء النصف سنوية، التقييم السنوي، الاعتماد والتغذية الراجعة)، ووضعت معايير محددة لقياس الأداء تشمل الأهداف الوظيفية والجدارات السلوكية، وأكدت على مبدأ الشفافية والعدالة في كل مرحلة.

أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد أُطلق نظام إدارة الأداء في الحكومة الاتحادية بقرار مجلس الوزراء عام 2012م، وتم تحديثه عدة مرات آخرها في 2020، ليصبح نموذجًا متقدّمًا يُحتذى به في المنطقة. وقد تأسس هذا النظام على فلسفة القيادة بالجدارات (Leadership by Competencies) وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للحكومة الاتحادية. كما تم دعمه بدليل إرشاديّ شاملٍ يوضّح كل تفاصيل الدورة السنوية، من وضع الأهداف الذكية (SMART) إلى خطة التطوير الفردي (IDP)، مرورًا بالحوار النصف سنوي والتقييم النهائي.

كلا النظامين ️️ السعودي والإماراتي ️ لم يأتيا في فراغ، بل انطلقا من رؤية وطنيةٍ للتحول الإداري، حيث أصبح الأداء الوظيفي جزءًا من استراتيجية التحول المؤسسي، ومؤشرًا لقياس جودة الخدمات الحكومية، وأداةً

## ثانيًا: الفلسفة الإدارية للتقييم السنوي في النظامين

الفلسفة السعودية للتقييم السنوي تقوم على تحقيق العدالة التنظيمية من خلال القياس الموضوعي. فالنظام السعودي يركّز على ربط الأداء بالمسؤولية الفردية، وضمان أن التقييم يُعبّر عن الجهد الفعلي والنتائج المحققة، لا عن الانطباعات أو العلاقات الشخصية. ولذلك جعلت اللائحة من التقييم السنوي وثيقة رسمية تُعتمد إلكترونياً، وتُراجع من قبل الموارد البشرية، وتُستخدم في القرارات المتعلقة بالترقية والمكافآت والتطوير.

أما الفلسفة الإماراتية فتقوم على تمكين الأداء من خلال الحوار والتحفيز، إذ تنظر إلى التقييم السنوي كجزء من رحلة التعلم والتطوير، لا كمرحلة ختامية مغلقة. فالغرض من التقييم ليس الحكم على الأداء بل تعزيزه وتوجيهه نحو الجدارات المستقبلية. ولهذا السبب جعل النظام الإماراتي من خطة التطوير الفردي (IDP) جزءاً إلزامياً من التقييم النهائي، تُبنى بناءً على تحليل الأداء خلال العام.

وبينما تضع السعودية العدالة في صدارة فلسفتها الإدارية، تضع الإمارات التمكين في مركزها. غير أن العدالة والتمكين ليسا نقيضين، بل وجهان لتوازنٍ دقيقٍ بين المساءلة والتحفيز. فالعدالة تضمن النزاهة، والتمكين يضمن النمو، وحين يلتقيان تنتج مؤسسة عالية الأداء تجمع بين الانضباط والإبداع.

## ثالثًا: الأطر الهيكلية والإجرائية للتقييم السنوي

### 1. في النظام السعودي

تتم عملية التقييم السنوي في السعودية عبر نظام إلكتروني موحد [?] مثل منصة [?] مسارات [?] تُدار من خلاله جميع مراحل الأداء. يبدأ المدير المباشر بتقييم أداء الموظف في نهاية الدورة بناءً على الأهداف المحددة مسبقًا والجدارات السلوكية المعتمدة.

يطلب من المدير توثيق الأدلة الداعمة لكل بندٍ من بنود الأداء، سواء كانت تقارير إنجاز، أو ملاحظات ميدانية، أو بياناتٍ من النظام. بعد ذلك، تُراجع إدارة الموارد البشرية هذه التقييمات للتحقق من الاتساق بين الإدارات، والتأكد من عدم وجود مبالغياتٍ أو انحرافاتٍ.

ويمنح الموظف الحق في الاطلاع على تقييمه، ومناقشة ملاحظاته، وتقديم اعتراضه الرسمي إذا رأى خللاً في العدالة. هذا المسار المؤسسي يعكس التزام النظام السعودي بالموضوعية والشفافية والحوكمة الإجرائية.

### 2. في النظام الإماراتي

أما في الإمارات، فإن التقييم السنوي يُدار عبر نظام إلكتروني موحدٍ أيضًا (نظام إدارة الأداء الحكومي)، لكنه

يختلف من حيث الأسلوب. فالمراجعة تتم على شكل حوارٍ ختاميٍّ تفاعليٍّ بين المدير والموظف، تُناقش فيه النجاحات، والتحديات، والدروس المستفادة. يُطلب من المدير والموظف معًا إعداد ملخصٍ للأداء، بحيث يُسجّل كلٌّ منهما وجهة نظره. وبعد الاتفاق على التقييم النهائي، تُعتمد النتائج إلكترونيًا من المدير الأعلى والموارد البشرية. ويُربط هذا التقييم مباشرةً بخطة التطوير الفردي للعام التالي، مما يجعل التقييم جسرًا بين الماضي والمستقبل، لا نهايةً منفصلةً للدورة.

## رابعًا: المعايير والمكونات الأساسية للتقييم

### 1. في النظام السعودي

يتكوّن التقييم السنوي من عنصرين رئيسيين:

الأهداف الوظيفية (Objectives): وهي الأهداف الكمية والنوعية التي تحدّد في بداية العام وتُقاس في نهايته وفق مؤشرات أداء (KPIs) واضحة.

الجدارات السلوكية (Behavioral Competencies): وتشمل سلوكيات مثل التعاون، الالتزام، الإبداع، الجودة، والقيادة، تُقاس بناءً على الملاحظات الميدانية والمواقف العملية.

كما يُستخدم مقياسٌ خماسيٌّ للتقدير (ممتاز، جيد جدًا، جيد، يحتاج تطويرًا، غير مرضٍ)، وتُمنح التقييمات بناءً على الدليل لا الانطباع، في تطبيقٍ مباشرٍ لمبدأ الأداء القائم على الأدلة (Evidence-Based Performance).

### 2. في النظام الإماراتي

يبنى التقييم على ثلاثة مكونات رئيسية:

الأهداف الذكية (SMART Goals): وتُعدّ حجر الأساس في النظام، حيث يُقاس تحقيقها بدقة وفق مبدأ ماذا تحقق؟.

الجدارات السلوكية (Behavioral Competencies): وهي الجدرات التي تُظهر كيف تحقق الهدف؟، وتشمل التواصل، العمل الجماعي، القيادة، الابتكار، والتعلّم المستمر.

خطة التطوير الفردي (IDP): وهي عنصر إلزامي يُربط مباشرةً بنتائج التقييم، مما يجعل النظام الإماراتي أكثر تكاملًا نحو التحسين المستقبلي.

بهذا، يتبيّن أن النظام السعودي يُركّز على ضبط النتائج بالمعايير، بينما يركّز النظام الإماراتي على تحويل التقييم إلى عملية تعلّمٍ مستمرةٍ تتجاوز نهاية العام.

## خامسًا: أدوات ضمان العدالة والجودة

في السعودية، تُعتمد آليات مراجعةٍ داخليةٍ صارمةٍ لضمان جودة التقييم، تشمل مراجعة الموارد البشرية المركزية، ومطابقة التقييمات الإدارية، وتحليل الانحرافات بين الإدارات. كما تُستخدم تقارير المقارنة الإحصائية لتحديد الإدارات التي تُظهر ميلًا للمبالغة أو التساهل في التقييم.

أما في الإمارات، فيُضاف إلى ذلك بعددٌ نوعيٌّ يتمثل في التحقق الثلاثي (Triple Validation)، حيث يُراجع التقييم من قبل المدير المباشر، والمدير الأعلى، وإدارة الموارد البشرية، قبل اعتماده نهائيًا. وتُعدّ هذه الآلية من أفضل ممارسات الحوكمة في المنطقة، لأنها تضمن حياد التقييم واستقلالية القرار.

كذلك تعتمد الإمارات مفهوم التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback) على مدار العام، بحيث لا يُفاجأ الموظف بنتيجة تقييمه في نهاية السنة، بل يكون على درايةٍ بمستوى أدائه لحظة بلحظة. هذه الممارسة تضمن العدالة الزمنية (Temporal fairness) التي تُعدّ من أرقى صور الإنصاف في تقييم الأداء.

## سادسًا: الأبعاد الثقافية والنفسية في النظامين

من الناحية الثقافية، يُراعي النظام السعودي الخصوصية الاجتماعية للمجتمع، حيث يسعى إلى الموازنة بين الصرامة الإدارية والاعتبارات الإنسانية في التعامل مع الموظفين. ولذلك يُشجّع القادة على الجمع بين العدل والرحمة، بين النقد البناء والتقدير الإيجابي، وهو ما يعكس فلسفة القيادة السعودية التي تقوم على العدل والإحسان كقيمتين متكاملتين.

أما النظام الإماراتي، فتميّزه مرونةٌ عاليةٌ وانفتاحٌ ثقافيٌّ واسع، حيث يتعامل مع قوةٍ عاملةٍ متعددة الثقافات. ولهذا يُركّز على بناء ثقافة الحوار والانفتاح والتنوع، ويُدرّب القادة على مهارات التواصل الفعال والإدارة بالجدارات السلوكية. فالقيادة الإماراتية تُمارس العدل الذكي التي تُوازن بين معايير الأداء واحتياجات الإنسان النفسية.

ومن الجانب النفسي، تُظهر الممارسة في كلا البلدين وعيًا متقدمًا بأثر التقييم على دافعية الموظفين. ولذلك يُشجّع النظامان على تقديم التقييم في أجواءٍ إيجابيةٍ تراعي الأبعاد الانفعالية للموظف، وتحوّل الجلسة إلى فرصةٍ للحوار والتحفيز، لا مصدرًا للقلق أو الدفاعية.

## سابعًا: الأثر المؤسسي للتجربتين

لقد نجحت كلٌّ من السعودية والإمارات في تحويل التقييم السنوي من أداةٍ إداريةٍ إلى رافعةٍ استراتيجيةٍ لتحسين الأداء المؤسسي. ففي السعودية، تُستخدم نتائج التقييم السنوي في إعداد تقارير أداء الجهات الحكومية التي تُرفع إلى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ضمن منظومة مؤشرات الأداء الحكومية (KPIs) المرتبطة برؤية 2030.

وفي الإمارات، تُسهم نتائج التقييم في إعداد التقارير السنوية لمؤشر السعادة الوظيفية ومؤشر جودة الحياة في العمل، وهما مؤشران وطنيان يُقاسان على مستوى الدولة.

هذا التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي في التجريبتين جعل من نظام التقييم السنوي محركًا للتنمية المؤسسية لا مجرد آلية للمتابعة. فالنتائج تُستخدم في تخطيط الموارد، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم مبادرات التحفيز والاحتفاظ بالمواهب، مما يجعل النظامين من أكثر النماذج الخليجية اتساقًا مع الاتجاهات العالمية في إدارة رأس المال البشري.

## ثامناً: الدروس المستفادة من التجريبتين

إنّ المقارنة بين التجريبتين تكشف أن النضج المؤسسي في إدارة الأداء لا يتحقق بتبني النظم فقط، بل بفهم فلسفتها وتوطينها ثقافيًا. فالسعودية قدّمت نموذج العدالة الممنهجة، والإمارات قدّمت نموذج التمكين التفاعلي، وكلاهما يلتقيان في جوهر واحدٍ هو أن الأداء لا يُقاس فقط بما تحقق، بل بما تعلّمته المؤسسة من تجربتها.

تُظهر التجريبتان أن الطريق نحو التقييم السنوي الموضوعي يبدأ من الحوار النصف سنوي الصادق، ويمرّ عبر التوثيق الدقيق، وينتهي بالتحليل المؤسسي الشامل. فحين تتحوّل المراجعة إلى ثقافة، والتقييم إلى تعلم، يتحول النظام الإداري من آلية إلى وعي، ومن هيكل إلى حضارة تنظيمية تقوم على الإنسان والكفاءة والشفافية المستمرة.

## 5️⃣ المنهجيات العالمية لضمان النزاهة والحياد في التقييم

حينما نتحدث عن النزاهة والحياد في التقييم، فإننا ندخل إلى جوهر فلسفة إدارة الأداء في القرن الحادي والعشرين. فالتقييم العادل لا يقوم على النوايا الحسنة، بل على المنهجيات الرصينة التي تجعل العدالة قابلةً للقياس، والموضوعية قابلةً للتنفيذ، والمساءلة قابلةً للتحقق. إن النزاهة هنا ليست قيمةً مجردةً تُنادى بها في الشعارات المؤسسية، بل هي نظام تشغيلٍ إداريٍّ (Administrative Operating System) يضبط العلاقة بين القائد والموظف، وبين الفرد والمؤسسة، وبين الأداء والقرار.

وقد تطورت المنهجيات العالمية لإدارة الأداء عبر عقودٍ طويلةٍ من التجريب والبحث، حتى وصلت إلى بناء أطرٍ متكاملةٍ تهدف إلى تحقيق الإنصاف والشفافية من خلال تصميم العملية الإدارية ذاتها، لا من خلال الاعتماد على أخلاقيات الأفراد فحسب.

## أولاً: منهجية CIPD ️ العدالة المبنية على الكفاءة والبيانات

يُعتبر CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) أحد أعرق المعاهد المتخصصة في

تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم. وتقوم فلسفته في التقييم على مبدأ العدالة بالكفاءة (Competency-Based Fairness)، الذي ينص على أن العدالة لا تتحقق بمجرد تطبيق معايير موحدة، بل تتحقق حين تُقاس الكفاءة الفعلية بنفس أدوات القياس المعتمدة للجميع، وفق سلوكيات يمكن ملاحظتها وتوثيقها.

تُحدّد منهجية CIPD مجموعة من الآليات التي تضمن الحياد في التقييم، أبرزها: 1) التحقق المسبق من الأهداف (Pre-Evaluation Validation): أي مراجعة الأهداف قبل اعتمادها للتأكد من واقعيّتها وقابليّتها للقياس.

2) تدريب المقيمين على الوعي بالتحيزات الإدراكية (Bias Awareness Training): حيث يُدرّب المديرون على اكتشاف الأنماط اللاواعية التي قد تؤثر على حكمهم مثل الانحياز للجنس أو السن أو القرب الشخصي.

3) استخدام أمثلة سلوكية محددة (Behavioral Evidence): بحيث يُبنى التقييم على شواهدٍ حقيقيةٍ من بيئة العمل وليس على الانطباعات.

4) المراجعة المتبادلة (Cross-Review): إذ يُراجع التقييم من طرفٍ ثانٍ لضمان اتساقه مع باقي التقييمات داخل المؤسسة.

وتعتبر CIPD أن هذه الممارسات لا تحمي الموظف فقط من الظلم، بل تحمي القائد نفسه من الوقوع في أخطاء التقييم غير الواعي. ولهذا تُعدّ النزاهة في التقييم مسؤوليةً مؤسسيةً لا شخصيةً، تُبنى عبر التدريب، والمراجعة، والتدقيق، والحوكمة، لا عبر النوايا فقط.

وقد استفادت الأنظمة الخليجية من هذا النهج؛ فالنظام السعودي للأداء الوظيفي أدرج في أدلته أدلة التحقق المسبق من الأهداف، بينما تبنت الإمارات مفهوم المراجعة الثلاثية كترجمة عملية لمبدأ Cross-Review الوارد في أدبيات CIPD.

## ثانيًا: منهجية SHRM الشفافية والتغذية الراجعة المستمرة

أما SHRM (Society for Human Resource Management) فتتبنى مبدأ الشفافية عبر الاتصال المستمر (Transparency Through Ongoing Communication)، حيث ترى أن العدالة في التقييم لا يمكن أن تتحقق إذا تفتت العملية في نهاية العام فقط، بل يجب أن تكون عملية حوارية مستمرة يُشارك فيها الموظف بفاعلية منذ بداية الدورة وحتى نهايتها.

تؤكد منهجية SHRM على أربعة أركانٍ لضمان النزاهة:

1) المشاركة (Participation): أن يكون الموظف جزءًا من عملية التقييم عبر الحوار الذاتي وتقديم التغذية الراجعة العكسية لرئيسه.

2) الاتساق (Consistency): تطبيق المعايير ذاتها على جميع المستويات الوظيفية بنفس الأوزان النسبية.

3) الوضوح (Clarity): توضيح المعايير والمؤشرات للموظف منذ بداية الدورة حتى لا يفاجأ بنتائج لم يكن على علمٍ بها.

4٢٢ التوثيق (Documentation): تسجيل جميع الحوارات والملاحظات بشكلٍ رسمي في النظام الإلكتروني بحيث يمكن الرجوع إليها لاحقًا في حالة الخلاف.

ويعدّ النظام الإماراتي مثالًا حيًا على تطبيق فلسفة SHRM؛ فالتغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback) التي يوصي بها الدليل الإماراتي تُعتبر ضمانةً أساسيةً للعدالة، لأنها تُحوّل عملية التقييم من قرارٍ مفاجئٍ إلى مسارٍ تدريجيٍّ يعيشه الموظف ويتفاعل معه طوال العام. أما النظام السعودي فقد استلهم من SHRM فكرة الوضوح المسبق<sup>٢</sup>، ففرض على المديرين مناقشة الأهداف مع الموظف عند تحديدها في بداية العام، لضمان التفاهم المشترك حول ما يُنتظر تحقيقه وكيفية قياسه.

إنّ هذه المنهجية تُترجم النزاهة من قيمة أخلاقية إلى سلوكٍ تواصلٍ منظمٍ، يجعل العدالة ناتجةً عن الحوار لا عن المراجعة فقط. فحين تُدار الاتصالات بذكاءٍ وشفافيةٍ، تختفي فجوات الظن وسوء الفهم، ويصبح التقييم مرآةً صادقةً لما تمّ الاتفاق عليه لا لما تمّ تصوره لاحقًا.

## ثالثًا: منهجية EFQM ٢ النزاهة عبر التميز المؤسسي

ينظر نموذج التميز الأوروبي (EFQM (European Foundation for Quality Management إلى العدالة والحياد في التقييم بوصفهما مؤشراتٍ على نضج القيادة والمسؤولية المجتمعية، لا بوصفهما مجرد عمليّاتٍ داخليةٍ في إدارة الموارد البشرية. ففي هذا النموذج، يُعتبر التقييم العادل أحد مظاهر القيادة القائمة على القيم (Value-Based Leadership)<sup>٢</sup>، حيث تُقاس كفاءة المنظمة بمدى التزامها بمبادئ العدالة والمساواة والاحترام في جميع عمليّاتها.

وتُشير معايير EFQM إلى أن النزاهة في التقييم تتحقق عندما:

تُبنى عمليّات التقييم على أدلةٍ كميةٍ ونوعيةٍ متوازنة، بحيث لا تطفئ الأرقام على السلوكيات ولا السلوكيات على الأرقام.

يتم ربط نتائج التقييم ببرامج التحسين المؤسسي، فلا تكون الغاية تصنيف الأفراد بل تحسين المنظومة.

تتعامل المؤسسة مع التقييم كفرصةٍ للتعلّم الجماعي، بحيث تُناقش النتائج في اجتماعات الفرق لا في المكاتب المغلقة.

إنّ جوهر EFQM يكمن في تحويل التقييم إلى أداةٍ لخلق ثقافةٍ تنظيميةٍ نزيهةٍ يعيشها الجميع، بحيث يصبح الإنصاف جزءًا من هوية المؤسسة لا بندًا في لوائحها. ومن هنا يتجاوز مفهوم الحياد حدود الفرد ليشمل المنظومة بأكملها، فالمؤسسة النزيهة تُنتج تقييماتٍ نزيهةً بطبيعتها، لأن القيم متأصلةً في كل تفاصيل

وقد استفادت التجربتان الخليجتان من هذا النهج في بناء الأنظمة الشمولية للتميز الحكومي، إذ يتكامل نظام إدارة الأداء مع نظام التميز المؤسسي في كلٍّ من السعودية والإمارات، لتتحول العدالة من معيار وظيفي إلى ركيزة استراتيجية في الأداء الوطني.

## رابعًا: منهجية ISO 30414 العادلة المقننة والقابلة للقياس

تمثّل المواصفة الدولية ISO 30414:2018 أول معيار عالمي لقياس وإدارة رأس المال البشري، وقد وضعت إطارًا علميًا لربط الأداء الفردي بالمؤشرات المؤسسية على نحوٍ يمكن تدقيقه ومراجعتها كقًا ونوعًا. تركز هذه المواصفة على أن النزاهة والحياد لا يمكن ضمانهما إلا عبر القياس المنهجي القابل للتدقيق (Auditable Fairness Metrics)، أي أن تكون كل خطوة في عملية التقييم مدعومةً بمؤشر رقمي أو وصفي سلوكي قابلٍ للتحقق من طرفٍ ثالثٍ.

ومن أبرز مبادئها:

1) الشفافية في المنهجية (Transparency of Process): أي أن تكون كل مراحل التقييم ومؤشراته منشورةً ومفهومةً من جميع الأطراف.

2) التحقق المستقل (Independent Verification): وهو ما يُعرف بالـ External Audit، حيث يمكن لمراجعٍ خارجي فحص بيانات الأداء للتحقق من النزاهة المؤسسية.

3) ربط التقييم بالمؤشرات المؤسسية (Linkage to Organizational Metrics): بحيث لا يُقيّم الفرد بمعزلٍ عن أداء وحدته أو إدارته، مما يضمن الحياد في الحكم ويمنع الفردية في النتائج.

4) تحليل الانحرافات (Variance Analysis): وهو إجراءٌ دوريٌ لتحليل التفاوت بين التقييمات داخل الإدارات بهدف اكتشاف التحيزات المحتملة وتصحيحها.

وقد بدأت المؤسسات الخليجية، وخاصة الوزارات الكبرى، في تطبيق هذه المبادئ ضمن مشاريع التحول الرقمي للأداء، مثل استخدام لوحات القيادة (Dashboards) التي تربط الأداء الفردي بمؤشرات الأداء المؤسسي (KPIs)، مما يتيح مراجعةً فوريةً للنزاهة واتساق النتائج.

## خامسًا: تكامل المنهجيات وتوطينها في البيئة الخليجية

رغم اختلاف الأطر العالمية في تفاصيلها، إلا أنها تتكامل في جوهرها حول فكرةٍ واحدةٍ: أن النزاهة والحياد لا يُبنى عليهما النظام فحسب، بل يُبنى بهما الوعي المؤسسي. فكل مؤسسة تسعى إلى العدالة في تقييمها لا بد أن تصمّم آلياتٍ تمنع الخطأ قبل وقوعه، وتصحّح الانحراف قبل تحوله إلى خللٍ هيكلي.

وقد نجحت التجربتان السعودية والإماراتية في توطين هذه المنهجيات العالمية بذكاءٍ إداريٍّ يوازن بين القيم

المحلية والممارسات الدولية. فالسعودية ركزت على الحوكمة الصارمة والشفافية الإجرائية انسجامًا مع قيم العدالة والمساءلة في الثقافة الإدارية الوطنية، بينما ركزت الإمارات على التحفيز والتطوير والمرونة المؤسسية انسجامًا مع فلسفة الابتكار والتمكين. وكلاهما حقق المبدأ العالمي نفسه: العدالة القابلة للقياس.

## سادسًا: النزاهة والحياد كـمعياري للحكمة المؤسسية

في النهاية، تُظهر كل هذه المنهجيات أن النزاهة في التقييم ليست ترفًا إداريًا، بل علامة نضجٍ وحكمةٍ مؤسسية. فالمؤسسات النزيهة لا تخشى البيانات، لأنها تعرف أن العدالة لا تضعف السلطة بل تُقوّيها، ولا تقلل من القائد بل تُعظم احترامه.

وحين تتجذر النزاهة في نظام التقييم، تتحول من واجبٍ إلى وعي، ومن لائحةٍ إلى ثقافة، ومن بندٍ إداريٍ إلى مبدأٍ حضاريٍّ يعبر عن هوية المؤسسة ومسؤوليتها تجاه موظفيها ومجتمعها.

## 6. الأخطاء والانحرافات الشائعة في تقييم الأداء السنوي

حين نتحدث عن التقييم السنوي كأداةٍ للعدالة والتحفيز والتميز، فإننا لا بد أن نقرّ بأنه رغم جمال فلسفته ودقة أدواته، يظل ممارسةً بشريةً تخضع لاحتمالات الخطأ والانحراف، سواء في الإدراك (Perception) أو في الإجراء (Process) أو في الثقافة التنظيمية (Organizational Culture). فما لم يُصمّم النظام ليكشف هذه الانحرافات ويعالجها بآلياتٍ منهجية، فإن التقييم السنوي قد يتحول من أداة تطويرٍ إلى أداة ظلمٍ غير مقصود، ومن رافعةٍ للتميز إلى عائقٍ للتفاعل والتحفيز.

تُجمع الدراسات العالمية ومنها تقارير SHRM و CIPD و Harvard Business Review على أن أكثر من 60% من الموظفين في المؤسسات التي لا تملك نظام مراجعةٍ منهجيّ للأداء يشعرون بأن تقييمهم لا يعكس واقع إنجازهم الحقيقي، وأن السبب لا يعود إلى النظام ذاته، بل إلى التحيزات البشرية (Biases) والاختلالات الهيكلية التي تضعف حيادية المقيمين ودقة القياس.

ومن هنا يصبح فهم الأخطاء والانحرافات الشائعة في التقييم السنوي ضرورةً استراتيجية، لأنها تمثل نقطة الضعف الأخطر في دورة الأداء، فهي التي تحدّد مصداقية النظام برّفته، وتشكّل الفاصل بين العدالة والانحراف، وبين الثقة والريبة، وبين التحفيز والإحباط.

## أولًا: الانحياز الإدراكي (Cognitive Bias)

الانحياز الإدراكي هو الميل اللاواعي الذي يجعل المقيم يرى الأداء من زاويةٍ محدودة، أو يسقط توقعاته المسبقة على سلوك الموظف دون وعيٍ منه. وهو أكثر الأخطاء شيوعًا في جميع أنظمة التقييم حول

1) انحياز الهالة (Halo Effect): وهو ميل المقيم إلى تقييم الموظف تقييماً إيجابياً شاملاً بناءً على ميزة واحدة يراها فيه 2 كالتزامه في الحضور أو لباقته في الحديث 3 متجاهلاً باقي الجوانب الأخرى. وهذا النوع ينتج تقديرات مرتفعة غير دقيقة تضعف مصداقية النظام.

2) انحياز القرن (Horn Effect): وهو العكس تمامًا، إذ يُقِيم الموظف سلبياً في جميع الجوانب بسبب خطأ واحد ارتكبه أو سلوك لم يرق إلى توقعات المدير، فيُعَمِّم السلب على الكل.

3) انحياز التشابه (Similarity Bias): وهو ميل المدير إلى منح تقييم أعلى للموظفين الذين يشبهونه في الشخصية أو طريقة التفكير أو الخلفية الثقافية، ظناً بأنهم أكثر التزاماً أو ذكاءً.

4) انحياز الحدائفة (Recency Bias): حيث يُقِيم الموظف بناءً على أدائه في الفترة الأخيرة فقط، متناسياً ما قدّمه خلال العام كله، وهذا من أكثر الأخطاء شيوعاً في التقييمات السنوية التي تُجرى في نهاية السنة دون مراجعة موضوعية للبيانات السابقة.

5) انحياز المقارنة (Contrast Effect): عندما يُقِيم الموظف لا بناءً على معايير الفردية، بل مقارنةً بموظف آخر أكثر أو أقل أداءً، مما يُفقد التقييم معناه العدلي المستقل.

كل هذه الانحيازات تُعزى إلى ضعف تدريب القادة على الوعي الإدراكي، ولذلك توصي الممارسات العالمية 4 ومنها معهد CIPD 5 بضرورة إدراج وحدات تدريبية في برامج القادة تُعنى بإدارة الانحياز الإدراكي ضمن 6 الذكاء التقييمي (Evaluative Intelligence) 7 الذي يُعدّ اليوم من المهارات القيادية الأساسية.

## ثانياً: الخطأ في تفسير المعايير (Criterion Misinterpretation)

يحدث هذا الخطأ عندما يفتقر المقيمون إلى فهم دقيق للمعايير أو الجدارات المطلوب تقييمها، فيُطبّق كل منهم تفسيراً مختلفاً للمفهوم ذاته، مما يؤدي إلى اختلاف واسع بين التقييمات. فعلى سبيل المثال، قد يرى أحد المديرين أن 8 الابتكار 9 يعني تقديم أفكار جديدة فقط، بينما يراه آخر في الالتزام بتحسين الإجراءات، وثالث يربطه باستخدام التقنية. وفي النتيجة، تتنوع الأحكام ويضيع الاتساق المؤسسي.

ولذلك تنص أدلة SHRM و ISO 30414 على ضرورة توحيد التعاريف التشغيلية للجدارات (Operational Definitions) في كتيبات واضحة، بحيث لا يكون هناك مجالاً للاجتهاد الفردي. كما تُوصي بأن يُقدّم للمقيمين 10 أمثلة سلوكية محددة (Behavioral Indicators) 11 توضح كيف يُترجم كل معيار إلى سلوك يمكن ملاحظته وتوثيقه.

الأنظمة الخليجية طبقت ذلك بذكاء؛ فقد أدرج النظام الإماراتي ضمن دليله الإرشادي ٢٢ قاموس الجدارات السلوكية ٢٣ الذي يحتوي على أمثلة عملية لمستويات السلوك المطلوبة لكل درجة وظيفية، بينما أصدرت السعودية ٢٤ دليل قياس الجدارات ٢٥ المرتبط باللائحة التنفيذية، لتكون المرجعية المشتركة لجميع الوزارات والهيئات.

### ثالثًا: الميل إلى التوسط أو التطرف في التقييم (Central or Extremity Tendency)

هذا الخطأ يرتبط بالطبيعة النفسية للمقيم أكثر من قدرته المعرفية. فبعض المديرين يميل إلى التوسط، فيمنح الجميع تقديراتٍ متقاربةً خوفًا من الخلافات أو من اتهامه بالتمييز، فيُفرغ التقييم من مضمونه ويفقد النظام قدرته على التمييز بين الأداء العالي والمنخفض. بينما يميل آخرون إلى التطرف، فيمنحون تقديراتٍ مرتفعةً جدًا أو منخفضةً جدًا تعكس ميولهم العاطفية أو نزعتهم للمبالغة.

وتُظهر الأبحاث أن الميل إلى التوسط هو الأكثر شيوعًا في البيئات الثقافية التي تُقدّر الانسجام الاجتماعي وتتحاشى المواجهة ٢٦ مثل البيئات العربية ٢٧ مما يجعل التدريب على المصارحة المهنية (Professional Candor) ٢٨ ضرورةً في أي نظام خليجي يسعى للعدالة.

وقد عالجت الأنظمة الخليجية هذا الانحراف من خلال المراجعة المؤسسية (Calibration Process)، حيث تُراجع إدارة الموارد البشرية التقييمات النهائية للتأكد من توازن التوزيع (Distribution Balance)، بحيث لا تتكدس التقديرات في خانةٍ واحدةٍ دون مبررٍ منطقي.

### رابعًا: ضعف التوثيق والاعتماد على الذاكرة

يُعدّ الاعتماد على الذاكرة من أخطر الانحرافات في التقييم السنوي، إذ يجعل الحكم قائمًا على الانطباع بدلًا من الدليل. فالمدير الذي لا يُوثّق ملاحظاته خلال العام يجد نفسه في نهاية الدورة يعتمد على تذكّره لما فعله الموظف مؤخرًا، أو لما ترك في نفسه انطباعًا قويًا، فيفقد التقييم دقته وموضوعيته.

ولهذا تنصّ الأنظمة الحديثة ٢٩ مثل النظام الإماراتي للأداء الحكومي ٣٠ على ضرورة أن يكون كل تقييم مبنياً على أدلةٍ مثبتةٍ في النظام الإلكتروني، مثل خطط العمل، والتقارير الشهرية، والمراسلات الرسمية، ومحاضر الاجتماعات. وهذا ما يجعل التقييم عملية توثيق مؤسسية مستمرة لا لحظةً زمنيةً عابرة.

وفي السعودية، تم ربط النظام الإلكتروني للأداء بمنصة الموارد البشرية ٣١، بحيث تُسجّل الملاحظات بشكلٍ دوري، وتُستدعى عند التقييم السنوي كمصدرٍ موثوقٍ للمعلومة. وبهذا تحوّل التوثيق من عملي روتيني إلى ركيزةٍ حوكميةٍ للعدالة الإدارية.

## خامسًا: غياب الحوار وضعف التغذية الراجعة

حين يتحوّل التقييم السنوي إلى إجراءٍ أحاديٍّ يُملى على الموظف دون حوارٍ أو تفسيرٍ، يفقد النظام روحه العدلية ويزرع بذور النفور وعدم الثقة.

فالموظف الذي لا يُمنح فرصةً لفهم سبب تقييمه أو لعرض وجهة نظره يشعر بالغبن، حتى وإن كانت النتيجة منصفةً حسابيًا. العدالة لا تتحقق بالنتائج فقط، بل أيضًا بالإحساس بالعدالة (Perceived Fairness)، وهو البعد النفسي الذي يُشكّل جوهر العدالة التنظيمية (Organizational Justice).

ولهذا جعل النظام الإماراتي الحوار الختامي إلزاميًا، وأكّد على أن التقييم لا يُعتمد إلا بعد مناقشةٍ مباشرةٍ بين المدير والموظف. كما أدرج النظام السعودي بندًا ينص على حق الموظف في الاعتراض وتقديم ملاحظاته، لتتحقق العدالة الإجرائية (Procedural Fairness) التي تُعتبر شرطًا أساسيًا لشرعية أي نظام تقييم.

## سادسًا: استخدام التقييم لأغراضٍ غير موضوعية

أحد أخطر الانحرافات هو تسييس التقييم أو شخصته، أي استخدامه كأداةٍ لتصفية الحسابات أو مكافأة الولاء الشخصي أو معاقبة الرأي المخالف. وهذا الانحراف يُدمر ثقافة الأداء من جذورها، لأنه يفقد النظام مصداقيته ويحوّل العدالة إلى انتقائية.

وقد أظهرت دراسات Harvard Business Review أن المؤسسات التي تُستخدم فيها التقييمات لأغراضٍ غير مهنية تعاني انخفاضًا في الثقة التنظيمية بنسبة 45%، وارتفاعًا في معدل دوران الموظفين بنسبة 30%.

لذلك تشدّد الأدلة الخليجية الرسمية على أن التقييم يجب أن يكون وظيفيًا لا شخصيًا، ومهنيًا لا عاطفيًا، ومؤسسيًا لا فرديًا. وفي هذا السياق، تُعدّ الحوكمة الإلكترونية والتدقيق الداخلي أفضل ضمانات لتجريد التقييم من الأهواء، وجعله أداةً للعدالة لا للسلطة.

## سابعًا: ضعف ثقافة التقييم لدى القادة والموظفين

العدالة في التقييم لا تتحقق بتطوير النظم فقط، بل بتطوير الوعي المؤسسي. فكثير من الانحرافات لا تعود إلى سوء النية بل إلى سوء الفهم؛ فالقائد الذي لم يُدرّب على التقييم العلمي قد يظن أن مهمته هي منح الدرجات، لا بناء الوعي.

كما أن الموظف الذي لا يفهم أهداف التقييم يرى فيه أداةً لمراقبة لا تطوير، فيتعامل معه بردود فعليّ دفاعيةٍ أو سلبية.

ولهذا تذهب الممارسات العالمية مثل SHRM و CIPD إلى ضرورة بناء ثقافة التقييم (Performance Culture)، بحيث يفهم الجميع أن التقييم ليس لحظة محاسبة، بل رحلة تعلم متبادلة. وتُترجم هذه الثقافة

عبر التدريب المستمر، والمراجعة السنوية للمنهجيات، وربط التقييم بالمكافأة المعنوية قبل المادية.

## ثامناً: غياب المراجعة المؤسسية والتحليل الإحصائي

أخيراً، من الأخطاء الخطيرة التي تقلل من نزاهة النظام غياب المراجعة المؤسسية (Calibration Review) والتحليل الإحصائي للتقييمات. فحين تُترك التقييمات دون مراجعة منهجية، يتسلل التفاوت غير المبرر بين الإدارات، وتظهر ظواهر مثل تضخم التقييمات أو التحيز القطاعي.

وقد نصت المواصفة ISO 30414 على أن العدالة المؤسسية لا يمكن ضمانها دون تحليل دوري لانحرافات التقييمات ومقارنتها بمعايير الأداء المؤسسي. ولذلك تعتمد المؤسسات العالمية ما يُعرف بـ لجنة ضبط العدالة (Fairness Calibration Committee)، وهي لجنة تضم الموارد البشرية والقادة التنفيذيين لتحليل الاتجاهات وتصحيح التفاوتات.

في البيئة الخليجية، بدأت هذه الممارسة تأخذ طريقها في الوزارات الكبرى، حيث تُراجع إدارات الموارد البشرية النتائج السنوية عبر أنظمة التحليل الذكي (BI Systems)، وتُصدر تقارير مقارنة توضح التباين بين الوحدات، فيتحول التقييم إلى بيانات استراتيجية للتحسين لا مجرد ملفات أرشيفية.

## الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ الأخطاء والانحرافات في التقييم السنوي لا تُعدّ ظواهر عرضية، بل هي مؤشرات مبكرة على نضج الثقافة المؤسسية. فكلما كانت المؤسسة قادرة على اكتشاف انحرافات ومعالجتها بشفافية، كلما ارتقت في سلم التميز الإداري. العدالة ليست غياب الأخطاء، بل القدرة على تصحيحها، والحياد ليس غياب العاطفة، بل حضور الوعي.

وحيث يدرك القادة أن الإنصاف لا يتحقق بالمثالية بل بالمراجعة، يتحول التقييم السنوي من ممارسة شكلية إلى منظومة عقلانية منضبطة تحافظ على كرامة الإنسان وتضمن كفاءة المؤسسة.

## 7 حوكمة التقييم السنوي وربط النتائج بقرارات الموارد البشرية

إذا كانت العدالة في التقييم السنوي تمثّل قلب نظام الأداء، فإن حوكمة التقييم هي الشريان الذي يضمن تدفق الدم المؤسسي بانتظام داخل جسد المنظمة، ويمنع التحيز والشلل الإداري. فالحوكمة ليست مجرد رقابة لاحقة على النتائج، بل هي منظومة ضبط متكاملة تشمل الممارسات، والسياسات، والعمليات، والعلاقات بين الأطراف المعنية بالتقييم، بحيث يتحول النظام من إجراء إداري إلى نظام مؤسسي متكامل يُدار وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والموضوعية، والتكافؤ.

في المؤسسات التي غابت عنها الحوكمة، يتحول التقييم السنوي إلى قرارٍ شخصيٍّ يخضع لاجتهادات الأفراد، فيُفرز تفاوتًا في القرارات، وتضاربًا في المكافآت، وانعدامًا في الثقة التنظيمية. أما حين تُطبَّق الحوكمة بصرامة، فإنها تضمن أن كل درجة تُمنح في التقييم لها مبررٌ مؤسسيٌّ واضح، وأن كل قرارٍ ناتجٍ عنه ترقيةً كان أو مكافأةً أو تطويرًا يستند إلى بياناتٍ دقيقةٍ وموثقةٍ يمكن الدفاع عنها أمام أي جهةٍ رقابية.

## أولاً: المفهوم المؤسسي لحوكمة التقييم

تعني حوكمة التقييم السنوي وضع الأطر التنظيمية والإجرائية التي تضبط عملية التقييم من بدايتها حتى نهايتها، وتربطها بالسياسات العامة للموارد البشرية واللوائح التنفيذية، بحيث لا تكون نتائج التقييم مجرد درجاتٍ بل مدخلاتٍ لصناعة القرار الإداري.

وتهدف هذه الحوكمة إلى تحقيق أربعة أهدافٍ كبرى:

1) الاتساق المؤسسي (Institutional Consistency): أي توحيد المعايير بين الإدارات بحيث تُقاس جميع الأداءات بنفس العدسة.

2) الشفافية الإجرائية (Procedural Transparency): أي وضوح الإجراءات لكل الأطراف.

3) المساءلة الإدارية (Administrative Accountability): أي تحديد من يُقِيم، ومن يُراجع، ومن يعتمد النتيجة، ومن يُحاسب على الانحراف.

4) التحسين المستمر (Continuous Improvement): أي تحويل نتائج التقييم إلى دروسٍ للتطوير، لا مجرد سجلاتٍ أرشيفية.

تُطبَّق هذه الأهداف عبر سياساتٍ مكتوبةٍ، وأنظمةٍ إلكترونيةٍ متكاملةٍ، ومجالسٍ مراجعةٍ داخليةٍ، وخططٍ تدريبٍ دوريةٍ، لتحقيق العدالة المؤسسية في بعدها التشغيلي والإستراتيجي معًا.

## ثانيًا: الإطار الهيكلي للحوكمة في التجربة السعودية

أرست اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية بنيةً مؤسسيةً دقيقةً لحوكمة التقييم، إذ وضعت عملية التقييم ضمن دائرةٍ رقابيةٍ تتكوّن من أربعة مستويات:

1) الموظف: الذي يُشارك في التخطيط للأداء ويوثق إنجازاته.

2) المدير المباشر: الذي يُقِيم بناءً على الأدلة والمعايير المحددة مسبقًا.

3) المدير الأعلى: الذي يُراجع الاتساق بين تقييمات المرؤوسين المباشرين.

4) إدارة الموارد البشرية: التي تقوم بالمراجعة النهائية والتحقق من سلامة التطبيق واتساق النتائج عبر المنصة الإلكترونية [مسار].

هذه الهيكلية الرباعية تشكّل ما يمكن تسميته بـ سلسلة النزاهة المؤسسية (Integrity Chain). لأنها تضمن تعدّد مستويات المراجعة، وتمنع التلاعب أو التسرع في منح الدرجات، وتحوّل التقييم من عملٍ فرديٍّ إلى مسؤوليةٍ مشتركةٍ بين القيادة والموارد البشرية.

كما نصّت اللائحة على أن قرارات الترقيات والمكافآت تعتمد رسميًا على نتائج التقييم، بحيث لا يمكن ترقية موظفٍ لم يحصل على تقييمٍ لا يقل عن جيد جدًا<sup>2</sup>، ولا يُمنح الحافز إلا بناءً على التميّز المثبت في الأداء. وبهذا تم ربط الحافز بالعدالة لا بالمحاباة، وتحويل التقييم إلى أداة لضبط الكفاءة الوظيفية.

## ثالثًا: الإطار التطبيقي للحوكمة في التجربة الإماراتية

أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد ارتقت الحوكمة في نظام إدارة الأداء إلى مستوى النضج المؤسسي الرابع (Maturity Level 4) وفقًا لتصنيفات EFQM، إذ لم تعد إدارة الأداء مجرد إدارة موارد بشرية، بل إدارة استراتيجية متكاملة للأداء الحكومي.

يبدأ النظام الإماراتي بتخطيط الأهداف الذكية (SMART) المعتمدة من الرئيس المباشر، ثم تُراجع دوريًا على مستوى الإدارة، ثم على مستوى الموارد البشرية، ثم تُعتمد في نهاية العام بعد الحوار الختامي، لثربط تلقائيًا بخطة التطوير الفردي (IDP) وبرامج الترقيات والتحفيز.

التميّز في هذه التجربة يكمن في التحكم المؤسسي الرقمي، حيث تُدار جميع مراحل التقييم إلكترونيًا عبر النظام الحكومي الموحد، وتُحلّل النتائج تلقائيًا لإظهار الاتجاهات العامة للأداء على مستوى الجهة والوزارة، مما يُتيح للقيادة العليا رؤيةً شاملةً لفعالية القوى العاملة.

كما يُستخدم مبدأ التصدّق الثلاثي (Triple Validation) لضمان الحياد، بحيث لا يُعتمد أي تقييمٍ دون مراجعةٍ من ثلاثة مستوياتٍ إداريةٍ مختلفة، وهو أحد أبرز تطبيقات الحوكمة في العالم العربي.

## رابعًا: العلاقة التكاملية بين التقييم وقرارات الموارد البشرية

جوهر الحوكمة في التقييم السنوي لا يكتمل إلا بوجود رابطٍ عضويٍّ بين نتائج الأداء وقرارات الموارد البشرية. فالتقييم ليس غايةً في ذاته، بل وسيلةً لاتخاذ قراراتٍ أكثر عدالةً ودقةً وفاعليّةً. ويمكن تلخيص أهم محاور هذا الربط فيما يلي:

1<sup>2</sup> الترقيات: يُعدّ التقييم السنوي الأداة الأساسية لتحديد الجدارة في الترقية. المؤسسات الناضجة لا تُرقّي بناءً على الأقدمية الزمنية، بل بناءً على الأداء المثبت والجدارات القيادية. ولهذا تُعدّ نتائج التقييم وثيقةً رسميةً في ملف الموظف يُراجعها مجلس الترقيات قبل اتخاذ القرار.

2<sup>2</sup> المكافآت والحوافز: تُربط المكافآت السنوية بنتائج التقييم وفق نظامٍ نسبيٍّ يضمن العدالة الداخلية (Internal Equity) بين الموظفين. فالمكافأة لا تُمنح بالتساوي للجميع، بل بحسب مستوى الأداء المنجز، وهو ما يعزّز ثقافة التميز والتنافس الإيجابي.

3<sup>2</sup> خطط التطوير الفردي (IDP): تُعدّ نتائج التقييم السنوي المدخل الرئيس لتصميم الخطط التطويرية، حيث تُحوّل الملاحظات السلوكية والفنية إلى برامج تدريبٍ محددةٍ تُنفّذ خلال العام التالي، وبذلك يصبح التقييم

4٢٢ إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات: تُستخدم نتائج التقييم في تحديد الموظفين ذوي الأداء العالي (High Performers) لإدراجهم ضمن برامج المواهب، كما تُستخدم لاكتشاف الموظفين الذين يحتاجون إلى الدعم أو إعادة التوجيه المهني. وهذا يضمن استخدام الموارد البشرية للبيانات لا للحدس في قراراتها.

5٢٢ القرارات التأديبية أو التصحيحية: في حالات الأداء المتدني المستمر، يُعدّ التقييم السنوي وثيقة قانونية تُستند إليها الإجراءات التصحيحية، بشرط أن تكون موثقة ومبنية على أدلة موضوعية تمت مراجعتها عبر الحوكمة المؤسسية.

## خامسًا: أدوات وآليات ضمان الحوكمة

لتتحقق الحوكمة في التقييم، لا بد من وجود أدوات عملية تضمن العدالة والدقة والمتابعة. ومن أبرز هذه الأدوات:

الأنظمة الإلكترونية الموّحدة: التي تُسجّل كل مراحل الأداء منذ التخطيط حتى الاعتماد، وتمنع التلاعب أو التعديل غير المصرّح به.

لجان مراجعة العدالة (Fairness Committees): وهي لجانٌ داخلية تراجع نتائج التقييمات وتصحّح الانحرافات بين الإدارات.

التقارير التحليلية الإحصائية (Analytical Reports): التي تُظهر اتجاهات التقييم، وتكشف الإدارات التي تميل إلى المبالغة أو التشدد.

الربط الآلي بالمكافآت والترقيات: بحيث يتم احتساب المكافآت تلقائيًا بناءً على الدرجة النهائية دون تدخل بشري.

التدقيق الداخلي والخارجي (Internal & External Audit): لضمان نزاهة البيانات ودقتها، وفقًا لمبدأ ISO 30414 في الشفافية القابلة للمراجعة.

تطبيق هذه الأدوات يُحوّل التقييم إلى نظام قائم على البيانات (Data-Driven System)، يضمن العدالة ويمنع الاجتهادات الشخصية، ويجعل قرارات الموارد البشرية أكثر اتساقًا وموضوعية.

## سادسًا: البعد الأخلاقي والقيمي في حوكمة التقييم

رغم أن الحوكمة تركز على النظم والإجراءات، إلا أن عمقها الحقيقي يكمن في الضمير المؤسسي. فحين

يتعامل القائد مع التقييم كأمانة لا كسلطة، تتحقق الحوكمة في معناها الأسمى. العدالة ليست في الأرقام فقط، بل في روح المنهج. ولهذا شددت الأدلة الدولية على ما يُعرف بـ (أخلاقيات التقييم (Ethics of Performance Appraisal) التي تفرض على القائد الالتزام بالصدق، والاحترام، والسرية، والإنصاف، والمسؤولية في التعامل مع تقييم الآخرين.

وقد نجحت المؤسسات الخليجية في ترسيخ هذه الأخلاقيات ضمن برامج إعداد القادة، مثل برنامج قيادات في السعودية وقيادة الحكومية في الإمارات، حيث يُدرَّب المديرون على أن التقييم ليس حكمًا على الأشخاص، بل رعاية للموارد البشرية وحماية للعدالة المؤسسية.

## سابقًا: التحليل المتكامل بين الحوكمة والتميز المؤسسي

من منظور نموذج EFQM للتميز المؤسسي، تُعتبر حوكمة التقييم أحد أهم مظاهر النضج الإداري، لأنها تضمن أن الأداء يُدار من خلال نظام يُراجع ذاته باستمرار. فكلما كانت الحوكمة قوية، أصبح التقييم مرآة حقيقية للواقع، وكلما ضعفت، تحوّل إلى مرآة مشوهة تُضل متخذي القرار. ولهذا يُقاس نضج المؤسسة في التميز الإداري بمؤشرات مثل:

مدى ربط التقييم بالسياسات المؤسسية.

مدى استخدام البيانات في صنع القرار.

مدى العدالة والاتساق في التطبيق عبر الوحدات التنظيمية.

مدى التحسين المستمر في أدوات القياس.

وفي هذا الإطار، تُعدّ التجربتان السعودية والإماراتية رائدتين في إدماج الحوكمة ضمن منظومة الأداء الحكومي، إذ أصبحتا تقدّمان نموذجًا عربيًا متطورًا في القيادة بالبيانات والعدالة المؤسسية.

## ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

يمكن القول إنّ حوكمة التقييم السنوي هي المعبر الذي تنتقل عبره العدالة من الفكرة إلى التطبيق، ومن النص إلى الممارسة. فهي التي تضمن أن تُترجم نتائج الأداء إلى قرارات عادلة تحفظ الحقوق وتُحفّز التميز وتُعزّز الثقة في المؤسسة.

وحين تتكامل الحوكمة مع الوعي القيادي والأدوات الرقمية، يتحول نظام التقييم من ميزانٍ للمحاسبة إلى بوصلةٍ للتمكين المؤسسي، تُوجّه الموارد البشرية نحو النمو والتجديد المستمر.

وهكذا تتجاوز المؤسسة حدود الإدارة إلى فضاء القيادة، فتُصبح العدالة فيها نظامًا، والكفاءة ثقافة،

## 8️⃣ التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم: من البيانات إلى القرار ️

تمثّل نتائج التقييم السنوي في أي مؤسسة الكنز المخفي للمعرفة المؤسسية، لأنها تختزن في طياتها ليس فقط أرقام الأداء الفردي، بل أيضًا الاتجاهات العامة للمنظمة، وأنماط القيادة، وفاعلية التدريب، وثقافة العمل، ودرجة الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية. ولكن كثيرًا من المؤسسات ️ للأسف ️ تتعامل مع هذه النتائج كبيانات إدارية مؤقتة تنتهي صلاحيتها مع نهاية الدورة، فتُغلق الملفات دون أن تُفتح نوافذ التعلم.

أما المؤسسات الرائدة، فإنها تنظر إلى نتائج التقييم السنوي باعتبارها منجمًا تحليليًا يمدّ القيادة العليا والموارد البشرية بالمؤشرات الحيوية التي تُستخدم في التخطيط والتطوير واتخاذ القرار. إنها لا تسأل: ️كم درجة حصل عليها الموظفون؟ بل تسأل: ️ماذا تعني هذه الدرجات؟ وماذا تخبرنا عن صحة المؤسسة وثقافتها وقيادتها؟ ️

ومن هنا يتضح أن التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم هو المرحلة الذهبية في دورة الأداء، لأنه يُحوّل الأرقام إلى دلالات، والدلالات إلى قرارات، والقرارات إلى تحسين مؤسسي مستمر.

## أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم

يقصد بـ التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم دراسة البيانات الناتجة عن عملية التقييم السنوي على مستوى الأفراد والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة، بهدف اكتشاف الأنماط والتوجهات والعلاقات السببية التي تعكس أداء المنظمة ككل، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء العام. إنه ليس تحليلًا إحصائيًا فقط، بل تحليلٌ إدراكيٌّ وتفسيريٌّ يربط بين الأرقام والسلوكيات، وبين المؤشرات والممارسات، وبين الأداء الفردي والثقافة المؤسسية.

وينظر إليه بوصفه عمليةً متكاملةً ذات أبعادٍ ثلاثة:

1️⃣ البُعد التشخيصي (Diagnostic): الذي يحدّد مكانم القوة والضعف في الأداء.

2️⃣ البُعد التفسيري (Interpretive): الذي يفسّر أسباب النتائج وسياقاتها التنظيمية.

3️⃣ البُعد التوجيهي (Prescriptive): الذي يقدّم توصياتٍ عمليةً لتطوير الأداء المستقبلي.

بهذا المعنى، يصبح التحليل الاستراتيجي حلقة الوصل بين نظام إدارة الأداء ونظام إدارة القرار في المؤسسة، فبدونه تبقى البيانات مجرد أرقام معزولة لا تُسهم في التغيير الفعلي.

## ثانيًا: مصادر البيانات وأنواعها

تستمد المؤسسة بياناتها التحليلية من ثلاثة مصادر رئيسية:

1️⃣ نتائج التقييم الفردي: وهي درجات الأداء الخاصة بكل موظفٍ وفق الأهداف والجدارات المحددة، وتشمل النتيجة الإجمالية والتفصيلية.

2️⃣ التقارير المجمّعة: التي تُظهر المتوسطات والانحرافات المعيارية للأداء في كل إدارةٍ أو قطاعٍ أو فئةٍ وظيفية، وتكشف التفاوت بين الوحدات.

3️⃣ البيانات التكميلية: مثل نتائج التدريب، ومعدلات الغياب، ودوران الموظفين، ومستوى الرضا الوظيفي، وتقييمات العملاء الداخليين، وجميعها تُستخدم لربط الأداء بالظواهر التنظيمية الأخرى.

إنّ الدمج بين هذه البيانات الثلاثة يمكّن المؤسسة من بناء لوحة قيادةٍ ذكيةٍ (Smart Dashboard) تمثل صورة الأداء المؤسسي الكلي في لحظةٍ زمنيةٍ واحدة، وتسمح بتحليل الاتجاهات التاريخية (Trends) ومقارنة الأداء عبر السنوات.

وقد أصبحت هذه اللوحات أداةً أساسيةً في وزارات السعودية والإمارات، حيث تُربط بيانات الأداء بأنظمة الموارد البشرية (HRMS) وتُعرض أمام القيادات العليا في اجتماعات التخطيط السنوي.

## ثالثًا: منهجيات تحليل نتائج التقييم

لكي يتحوّل التقييم إلى معرفةٍ استراتيجيةٍ، لا بد من اتباع منهجيات تحليلٍ علميةٍ تضمن استخلاص الدلالات من الأرقام بدقة. ومن أبرز هذه المنهجيات:

### 1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

ويستخدم لعرض الحالة الراهنة للأداء عبر مؤشراتٍ مثل المتوسط العام، والانحراف المعياري، ونسبة التوزيع بين المستويات (ممتاز 20% جيد جدًا 30% جيد 20% يحتاج تطويرًا 20%). يساعد هذا التحليل في اكتشاف الانحرافات الجماعية وتحديد الإدارات الأعلى والأدنى أداءً.

### 2. التحليل المقارن (Comparative Analysis)

يستخدم لمقارنة الأداء عبر الزمن (العام الحالي مقابل الأعوام السابقة)، أو بين الإدارات المختلفة، أو بين الفئات الوظيفية. ويسمح هذا التحليل بفهم الاتجاهات طويلة المدى وتقييم أثر البرامج التطويرية السابقة.

### 3. التحليل الارتباطي والسببي (Correlation & Causation Analysis)

يهدف إلى ربط الأداء بعوامل أخرى مثل التدريب، أو القيادة، أو بيئة العمل، لمعرفة العوامل التي تؤثر فعليًا في النتائج. فعلى سبيل المثال، قد يظهر أن الإدارات التي طبقت نظام التغذية الراجعة المستمرة تحقق نتائج أعلى بنسبة 20% من الإدارات التي لم تطبقه، مما يوجّه السياسات المستقبلية.

### 4. التحليل التنبئي (Predictive Analytics)

ويعدّ من الممارسات المتقدمة في المؤسسات الناضجة رقميًا، حيث تُستخدم الخوارزميات الإحصائية لتحليل الأنماط التاريخية والتنبؤ بالأداء المستقبلي، مثل احتمال انخفاض أداء وحدة معينة بسبب ارتفاع معدل دورانها. وقد بدأت الإمارات في تطبيق هذا النوع من التحليل في بعض الجهات الحكومية ضمن مشروع التحليل التنبئي للموارد البشرية.

## رابعًا: تحويل البيانات إلى قرارات تنفيذية

التحليل الاستراتيجي لا يكتمل إلا إذا تُرجمت نتائجه إلى قرارات ملموسة. ولهذا تُعدّ نتائج التقييم السنوي المدخل الأهم لعمليات اتخاذ القرار في الموارد البشرية. ومن أهم التطبيقات العملية لذلك:

1) قرارات الترقية: تُستخدم البيانات لتحديد من يستحق الترقية بناءً على الأداء المتكرر عبر أكثر من دورة، وليس بناءً على عامٍ واحدٍ فقط، لضمان العدالة والاستمرارية.

2) قرارات المكافآت: تُحسب المكافآت بناءً على نماذج تحليلية تربط الأداء بالمخرجات الإنتاجية أو المالية، لا بالتقدير الشخصي.

3) قرارات التدريب: تُحوّل نتائج التقييم إلى خطط تطويرية جماعية وفردية تُركّز على الجدارات التي ظهر فيها ضعف نسبي.

4) قرارات الإحلال الوظيفي (Succession Planning): تُستخدم النتائج لتحديد القيادات المحتملة وأصحاب الأداء المرتفع لإعدادهم لمناصب مستقبلية.

5) قرارات الإصلاح التنظيمي: تُظهر التحليلات الاتجاهات المتكررة للأداء المنخفض في إدارات معينة، مما يدفع القيادة لمراجعة البنية أو القيادة أو السياسات.

بهذه الطريقة يصبح التقييم السنوي أداة قرارٍ استراتيجيٍ لا مجرد وثيقة إدارية، وتحوّل إدارة الموارد البشرية من وظيفة تنفيذية إلى مركز لصناعة القرار المؤسسي (Decision-Making Hub).

## خامسًا: المعايير العالمية لتحليل النتائج وفق ISO 30414

تضع مواصفة ISO 30414 معايير دقيقة لتحليل نتائج الأداء وربطها بالقرارات الإدارية، ومن أبرزها:

مؤشر العدالة في التقييم (Fairness Index): الذي يقيس توازن التوزيع بين المستويات المختلفة ويكشف الانحيازات المحتملة.

مؤشر الارتباط بين الأداء والتدريب (Performance-Training Correlation): الذي يقيس مدى فاعلية البرامج التدريبية في رفع الأداء.

مؤشر الاتساق التنظيمي (Consistency Index): الذي يقيس مدى تشابه نتائج الإدارات في الظروف المتماثلة.

مؤشر الاحتفاظ بالمواهب (Retention Rate by Performance Level): الذي يربط بقاء الموظفين بمستوى أدائهم، لمعرفة إن كانت المؤسسة تحتفظ بالأداء العالي فعلاً أم تفقده.

هذه المؤشرات تجعل من التحليل أداةً للقياس المقارن Benchmarking بين الإدارات، وتمنح الإدارة العليا لفةً كميةً دقيقةً لتقييم نجاح سياساتها في تطوير رأس المال البشري.

## سادساً: التكامل بين التحليل والحوكمة

لا قيمة للتحليل دون حوكمة تضمن دقة البيانات، ولا فاعلية للحوكمة دون تحليل يثري قراراتها. ففي المؤسسات الناجحة، يُعتبر التحليل الاستراتيجي جزءًا من عملية التدقيق الداخلي (Internal Audit) للأداء، حيث تُراجع النتائج دوريًا، وتُناقش في مجالس القيادة، وتُتخذ بناءً عليها قراراتٌ تصحيحيةً أو تحفيزيةً. وفي التجربتين السعودية والإماراتية، تم تحويل هذا التكامل إلى واقعٍ مؤسسي عبر الربط الآلي بين أنظمة الأداء وأنظمة الحوكمة، بحيث لا يُعتمد أي قرارٍ للترقية أو الحوافز إلا بعد مراجعة مؤشرات التحليل النهائية التي تُظهر سلامة العدالة واتساق النتائج.

## سابعاً: التحليل كأداةٍ للتمييز والتعلم التنظيمي

في إطار نموذج EfQM للتمييز المؤسسي، يُعدّ التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم أحد أهم مؤشرات الذكاء المؤسسي (Organizational Intelligence). فالمؤسسة المتميزة هي التي تُحوّل نتائج الأداء إلى دروس، وتُحوّل الدروس إلى قراراتٍ، وتُحوّل القرارات إلى ممارساتٍ جديدةٍ تعيد تغذية النظام. يُعبّر EfQM عن هذه الدورة بمصطلح التعلم عبر النتائج (Learning Through Results)، حيث يصبح التقييم وسيلةً للتفكير لا للحكم فقط، وأداةً لبناء الوعي الجماعي المؤسسي. وفي هذا الإطار، يمكن القول إن التحليل الاستراتيجي هو العقل التحليلي للمؤسسة الذي يُفسّر سلوكها التنظيمي، ويُرشد قراراتها، ويضمن اتساقها مع رؤيتها الاستراتيجية.

## ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم هو ذروة دورة إدارة الأداء، لأنه يُمثّل لحظة التحوّل من القياس إلى الفهم، ومن الملاحظة إلى الاستبصار، ومن البيانات إلى القرار. فالمؤسسة التي تمتلك بيانات الأداء ولا تحللها، تشبه من يمتلك خريطةً ولا يقرأها، أما المؤسسة التي تُحلّل نتائجها بوعيٍ وتحوّلها إلى سياساتٍ، فهي التي تقود المستقبل.

وحيث يتكامل هذا التحليل مع الحوكمة، والتدقيق، والتخطيط، يتحوّل التقييم السنوي من نهايةٍ للدورة إلى بدايةٍ جديدةٍ للتميّز المؤسسي المستدام، فتُصبح البيانات نبضاً للوعي، والنتائج لغةً للقيادة، والتحليل أداةً لبناء مؤسسةٍ تتعلّم من نفسها وتطوّر ذاتها باستمرار.

### 9 إدارة التقييم الإلكتروني وربط الأداء بالأنظمة الذكية (HRMS & ERP)

شهد العقدان الأخيران ثورةً رقميةً غير مسبوقةٍ في عالم إدارة الموارد البشرية، قادت إلى تحوّل جذريٍّ في طريقة قياس الأداء وإدارته. فلم يعد التقييم السنوي يُدار عبر النماذج الورقية أو الملفات المنفصلة، بل أصبح جزءاً من منظومةٍ إلكترونيةٍ متكاملةٍ تربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي عبر الأنظمة الذكية (Human Resource Management Systems & HRMS) و(Enterprise Resource Planning & ERP). هذا التحول الرقمي لم يكن مجرد تحديثٍ تقني، بل نقلةً فكريةً ومنهجيةً جعلت من إدارة الأداء علماً قائماً على البيانات والتحليل والتكامل، بدلاً من الاعتماد على الانطباعات أو المعاملات اليدوية.

لقد غيّرت هذه الأنظمة مفهوم التقييم من حدثٍ إداريٍّ سنويٍّ إلى رحلةٍ رقميةٍ مستمرةٍ يعيشها الموظف والقائد والمؤسسة معاً في بيئةٍ ديناميكيةٍ شفافةٍ تُسجّل فيها كل خطوةٍ من خطوات الأداء بدقةٍ وموضوعيةٍ.

### أولاً: التحول من التقييم الورقي إلى التقييم الرقمي

كان النظام الورقي في الماضي يعتمد على النماذج المطبوعة والتقارير اليدوية، ما جعله عرضةً للتأخير، والأخطاء البشرية، وفقدان الوثائق، وصعوبة المراجعة والمقارنة. كما كانت عملية جمع البيانات وتحليلها عمليةً مجهدّةً وبطيئةً تعتمد على الجهد البشري أكثر من التحليل المنهجي.

ومع دخول الأنظمة الإلكترونية، تحوّلت هذه العملية إلى دورة رقمية متكاملة تبدأ من تحديد الأهداف، مروراً بالتفذية الراجعة الدورية، وانتهاءً بالتقييم الختامي، في منظومةٍ واحدةٍ متصلةٍ تُدار إلكترونياً وتُراجع آلياً.

ففي السعودية مثلاً، تم إدراج نظام الأداء الوظيفي ضمن منصة مسار التي أطلقتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، لتكون الوعاء الإلكتروني الموحد لجميع عمليات الأداء الحكومي.

وفي الإمارات، تم بناء نظام إدارة الأداء الحكومي الإلكتروني المتكامل ضمن بوابة الحكومة الاتحادية، بحيث يتمكن كل موظفٍ من متابعة أهدافه ونتائجه وتغذيته الراجعة لحظةً بلحظة.

هذا التحول الرقمي نقل التقييم من الورق إلى الواقع، ومن الإدارة إلى الشفافية، ومن الجهد اليدوي إلى التحليل الذكي.

## ثانيًا: مكونات النظام الإلكتروني لإدارة الأداء

يتكوّن النظام الإلكتروني المتكامل من مجموعةٍ من المكونات الذكية التي تعمل في تناغمٍ لتغطية دورة الأداء الكاملة، وأبرزها:

1️⃣ نظام إدارة الموارد البشرية (HRMS): وهو القلب المركزي الذي يُسجّل بيانات الموظفين، ومسمياتهم الوظيفية، وأهدافهم السنوية، وخطتهم التطويرية، وتقييماتهم السابقة، ويولّد تقارير الأداء.

2️⃣ نظام تخطيط الموارد المؤسسية (ERP): الذي يربط الأداء الفردي بالمخرجات المؤسسية عبر مؤشرات الأداء (KPIs) المالية والإنتاجية والخدمية.

3️⃣ نظام ذكاء الأعمال (BI): الذي يحلّل نتائج الأداء في الوقت الحقيقي وينتج لوحات قيادةٍ تفاعليةٍ تُظهر الاتجاهات والأنماط والانحرافات.

4️⃣ نظام التحليل التنبؤي (Predictive Analytics): الذي يُستخدم لتوقع الأداء المستقبلي، وكشف المخاطر، وتحديد فرص التحسين.

5️⃣ نظام إدارة التعلم (LMS): الذي يتكامل مع نتائج التقييم لتصميم خطط التدريب والتطوير وفق الفجوات المكتشفة في الأداء.

إنّ هذا التكامل بين الأنظمة يجعل من إدارة الأداء نظامًا حيًا ينبض بالبيانات والمعرفة، ويمنح المؤسسة قدرةً فريدةً على إدارة رأس مالها البشري بالذكاء لا بالعاطفة، وبالتحليل لا بالحدس.

## ثالثًا: أثر التحول الرقمي على العدالة والشفافية

الأنظمة الذكية لا تكتفي بإدارة البيانات، بل تُعيد بناء العدالة التنظيمية من جذورها. فحين تُسجّل كل خطوةٍ إلكترونيًا، وتوثّق كل ملاحظةٍ وتغذيةٍ راجعةٍ داخل النظام، تُلغى مساحة الغموض والانتقائية، ويصبح التقييم قابلاً للتدقيق والمراجعة في أي وقتٍ.

وهذا يضمن تحقيق ما يُعرف في أدبيات الحوكمة بـ [الشفافية الإجرائية (Procedural Transparency)] التي تُعدّ حجر الزاوية في النزاهة المؤسسية.

في السابق، كان من السهل على الانحياز أن يتسرّب إلى التقييم دون دليل، أما اليوم، فإنّ النظام الإلكتروني يفرض على المقيم أن يسجّل المبررات والأدلة ويُرفق المستندات قبل اعتماد أي درجة، مما يجعل العدالة قابلةً

وقد انعكس هذا التطور بوضوح في التجربتين الخليجتين؛ ففي السعودية تُراجع إدارات الموارد البشرية التقييمات إلكترونياً وتقارنها عبر النظام المركزي، بينما تعتمد الإمارات ما يُعرف بـالتحقق الثلاثي الإلكتروني (E-Validation) الذي يربط تقييم المدير المباشر بمديره الأعلى وبالرقابة المؤسسية، لضمان الحياد الكامل.

## رابعاً: التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي عبر ERP

التحول الرقمي جعل من الممكن ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي في الوقت الفعلي. فأنظمة الـ ERP تجمع بيانات الأداء من الإدارات كافة، وتحوّلها إلى مؤشرات استراتيجية تُقارن بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للمؤسسة.

على سبيل المثال، إذا كان هدف المؤسسة رفع رضا العملاء بنسبة 10%، فإن النظام يربط بين أداء فرق خدمة العملاء وأداء إدارات الدعم الفني والتسويق والإمداد، ليُظهر كيف ساهم كل فريق في تحقيق الهدف المؤسسي.

وبذلك يصبح كل تقييم فردي جزءاً من معادلةٍ كبرى تُظهر أثر الفرد على النتائج الكلية.

وهذا ما يُعرف في أدبيات SHRM و CIPD بمبدأ Alignment of Individual and Organizational Performance أي مواءمة الأداء الفردي مع الأداء المؤسسي، وهو أحد أعمدة التميز المؤسسي الحديثة.

## خامساً: دور الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي

تطوّرت أنظمة إدارة الأداء لتُصبح أكثر ذكاءً بفضل الذكاء الاصطناعي (AI) الذي يحلّل النصوص والسلوكيات، ونتائج التقييم السابقة، ليقدّم توصياتٍ فوريةً للقادة.

فعلى سبيل المثال، يمكن للنظام أن يُظهر للمدير إشعاراً يقول: هناك انخفاض بنسبة 15% في التفاعل لدى فريقك مقارنةً بالربع السابق، يُوصى بعقد جلسة تغذية راجعة خلال الأسبوع القادم.

كما يمكنه تحليل لغة النصوص المكتوبة في التغذية الراجعة للكشف عن الانحيات اللفظية أو المبالغات، فيما يُعرف بـ Sentiment Analysis، مما يعزز العدالة والاتساق في التقييمات.

أما التحليل التنبؤي فيمكن الإدارة العليا من التخطيط الاستباقي للأداء، إذ يتوقع تأثير السياسات الجديدة أو التغييرات التنظيمية على النتائج المستقبلية، مما يربط التقييم بعملية استشراف المستقبل (-Foresight Based Performance Management).

## سادسًا: مزايا الأنظمة الإلكترونية في إدارة الأداء

من أبرز المزايا التي تقدمها الأنظمة الذكية في إدارة الأداء:

- 1 السرعة والدقة: تختصر الزمن اللازم للتقييم والتحليل من أسابيع إلى ساعات.
- 2 التكامل المؤسسي: توحد بيانات الأداء مع البيانات المالية والتشغيلية في نظامٍ واحدٍ متكاملٍ.
- 3 العدالة القابلة للتدقيق: تُوثق كل قرارٍ وكل ملاحظةٍ وتتيح مراجعتها لاحقًا.
- 4 إدارة المعرفة: تحفظ الخبرات التقييمية عبر السنوات وتُستخدم لتحسين السياسات.
- 5 تحسين تجربة الموظف (Employee Experience): إذ يشعر الموظف أن التقييم عملية تفاعلية شفافة، لا مفاجأة نهاية عامٍ.

هذه المزايا جعلت المؤسسات الخليجية وخاصةً السعودية والإمارات في طليعة الدول العربية التي وُظفت الرقمنة في تحسين أداء القطاع الحكومي، مما انعكس على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات ورضا العاملين.

## سابعًا: التحديات المصاحبة للتحويل الرقمي في التقييم

رغم مزايا الرقمنة، إلا أن الانتقال إلى الأنظمة الذكية يواجه تحدياتٍ عدّة، منها:

مقاومة التغيير: فبعض القادة أو الموظفين قد يخشون فقدان السيطرة أو الخصوصية في نظامٍ يُسجّل كل شيءٍ.

ضعف الثقافة الرقمية: إذ يحتاج المستخدمون إلى تدريبٍ متكاملٍ لفهم النظام واستثماره.

خطر الإفراط في التحليل (Data Overload): حيث يؤدي تدفق البيانات دون توجيهٍ إلى فقدان البوصلة التحليلية.

الحاجة إلى الحماية والأمن السيبراني: لأن بيانات الأداء تُعدّ من المعلومات الحساسة.

وقد تعاملت الأنظمة الخليجية مع هذه التحديات بوعيٍ كبيرٍ، فأنشأت السعودية برنامج التحول الرقمي للموارد البشرية<sup>2</sup>، وأطلقت الإمارات سياسة الحوكمة الرقمية للموارد البشرية<sup>2</sup>، لتضمن أن يكون التحول مدرّوسًا، آمنًا، وإنسانيًا في الوقت ذاته.

## ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ إدارة التقييم الإلكتروني تمثل الجيل الرابع من إدارة الأداء، حيث تتحول العدالة من مبادئ إدارية إلى خوارزميات دقيقة، ويتحوّل التقييم من إجراء إلى معرفة، ومن ورق إلى وعي رقمي تفاعلي يربط الإنسان بالنظام في علاقة تكاملية واعية.

وحيث تُدار هذه الأنظمة بعقل حوكمي وبروح إنسانية، تتحقق معادلة النجاح المؤسسي في أعلى صورها: أن يكون الأداء ذكياً في نظامه، وعادلاً في تطبيقه، وإنسانياً في أثره.

وهكذا يتحول التحول الرقمي من تحديثٍ تقنيٍّ إلى تحولٍ حضاريٍّ في إدارة رأس المال البشري، يضمن أن يبقى الإنسان في قلب النظام حتى في أكثر أنظمتها ذكاءً وميكنةً.

## التكامل بين نظام إدارة الأداء وأنظمة التخطيط الاستراتيجي والمؤشرات (KPIs) (OKRs) (؟) (؟)

إنّ أعظم قيمة لأي نظام لإدارة الأداء لا تكمن في دقّة أدواته أو جمال واجهاته الإلكترونية، بل في قدرته على الارتباط العضوي بالاستراتيجية المؤسسية. فالأداء (؟) مهما بلغ من الإتقان (؟) يفقد معناه إن لم يكن منتجاً نحو غاية استراتيجية واضحة. من هنا نشأ المفهوم الحديث الذي تتبناه المدارس الإدارية الرائدة اليوم، وهو (؟) مواءمة الأداء مع الاستراتيجية (Strategic Alignment of Performance)، الذي يعني أن تتحرك جميع عناصر المؤسسة (؟) الأفراد، والإدارات، والعمليات (؟) في اتجاهٍ واحدٍ متناغمٍ يحقق الرؤية والرسالة والأهداف الكبرى.

وفي ظل هذا الفهم، لم تعد إدارة الأداء نشاطاً تشغيلياً تابعاً لإدارة الموارد البشرية فحسب، بل أصبحت منظومةً استراتيجيةً تتكامل مع أنظمة التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المؤشرات، وإدارة المشاريع، وإدارة الجودة. فكل هذه الأنظمة تعمل كدوائر متصلة في جسدٍ إداريٍّ واحدٍ، يُغذي بعضها بعضاً، ويُعيد إنتاج المعرفة التنظيمية باستمرارٍ في دورةٍ لا نهائيةٍ من التعلم والتحسين.

## أولاً: فلسفة التكامل بين الأداء والاستراتيجية

تقوم فلسفة التكامل على مبدأٍ جوهريٍّ مفاده أن الاستراتيجية تضع الاتجاه، ونظام الأداء يضمن الحركة فيه. فالاستراتيجية تُجيب على سؤال (؟) إلى أين نريد أن نصل؟، بينما نظام الأداء يُجيب على سؤال (؟) كيف نعرف أننا نسير في الاتجاه الصحيح؟.

وحيث ينفصل أحدهما عن الآخر، تُصاب المؤسسة بما يمكن تسميته بـ (؟) فصام الإدارة الاستراتيجية، حيث تخطط القيادة في مسارٍ، ويعمل الموظفون في مسارٍ آخر.

إنّ التكامل بين الأداء والاستراتيجية يُحوّل الرؤية إلى واقعٍ قابلٍ للقياس، ويُترجم الرسالة إلى أهدافٍ تشغيليةٍ دقيقة، ويُحوّل الطموح إلى نتائج ملموسةٍ يمكن تحليلها وتطويرها. ولذلك فإنّ بناء هذا التكامل يُعدّ من علامات النضج الإداري للمؤسسات الحديثة، وهو ما أدركته باكراً التجارب الخليجية الرائدة التي وضعت إدارة الأداء ضمن منظومة التخطيط الاستراتيجي الوطني.

## ثانياً: الأطر النظرية الداعمة للتكامل

لقد أسهمت المدارس الإدارية العالمية في وضع أطرٍ متقدمةٍ لتجسيد التكامل بين الأداء والاستراتيجية، ومن أبرزها:

1) بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard BSC):

التي طوّرها كابلان ونورتون في تسعينيات القرن العشرين، وتُعدّ اليوم من أهم أدوات الربط بين الاستراتيجية والأداء. تقوم فكرتها على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداءٍ في أربعة أبعادٍ: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلّم والنمو. وقد تبنت العديد من الوزارات السعودية والإماراتية هذا النموذج كأساسٍ لتصميم مؤشرات الأداء المؤسسي وربطها بالأداء الفردي.

2) إطار OKRs (Objectives and Key Results):

الذي اشتهرت به شركات التقنية الكبرى مثل Intel و Google، ويقوم على تحديد أهدافٍ طموحةٍ (Objectives) يقيس تحقيقها مؤشراتٍ رئيسيةٍ دقيقةٍ (Key Results). ويتميّز هذا الإطار بالمرونة والشفافية والمراجعة الدورية، وهو ما جعله ملائماً للبيئات الدينامية التي تتطلب سرعة التكيف والتعلّم المستمر.

3) معايير ISO 30414 الخاصة بقياس رأس المال البشري:

التي ربطت بين الأداء المؤسسي والموارد البشرية عبر مؤشراتٍ كميةٍ وسلوكيةٍ موحدةٍ يمكن تدقيقها ومقارنتها على المستوى الدولي، مما جعل إدارة الأداء جزءاً من نظام القياس المؤسسي المتكامل.

4) نموذج EFQM للتميّز الأوروبي:

الذي يرمي في التكامل بين الأداء والاستراتيجية أحد أعمدة التميز المؤسسي التسعة، ويعتبر أن كل مؤسسة تسعى إلى التميّز مطالبةً بأن تُثبت وجود هذا الترابط في نظامها الإداري عبر سلاسل القيمة و النتائج المتوازنة.

## ثالثاً: مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف الاستراتيجية

يبدأ التكامل الفعلي حين تُترجم الاستراتيجية العليا للمؤسسة إلى أهدافٍ تشغيليةٍ على مستوى الإدارات،

ثم إلى أهدافٍ فرديةٍ لكل موظف. تُعرف هذه العملية في أدبيات الإدارة بـ Cascade of Objectives أي تسلسل الأهداف الهرمي، وهي التي تضمن أن يساهم كل موظفٍ في مهما كان موقعه في تحقيق الهدف الأكبر للمؤسسة.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت الرؤية الاستراتيجية لوزارة ما هي تحسين جودة الخدمات الحكومية، فإن هدف إدارة خدمة العملاء قد يكون رفع معدل الرضا إلى 90%. وهدف الموظف في مركز الاتصال قد يكون الرد على المكالمات خلال 30 ثانية بحدٍ أقصى. وبهذا يتحوّل الهدف الاستراتيجي إلى سلوكٍ يوميّ يمكن قياسه وتقييمه.

وقد طوّرت المملكة العربية السعودية في هذا الإطار منظومة مؤاممة الأداء الحكومي مع رؤية 2030، حيث جرى ربط الأهداف المؤسسية في كل وزارة وبرنامجٍ تنفيذيٍّ بمؤشرات الأداء الوطنية، بينما أطلقت الإمارات مبادرة نظام الأداء الموحد للحكومة الاتحادية الذي يربط كل وحدةٍ تنظيميةٍ بمؤشرات الرؤية الوطنية 2071.

## رابعًا: دور مؤشرات الأداء (KPIs) في الربط العملي

مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) هي الأداة التي تربط العالم المجرّد للاستراتيجية بعالم الواقع التنفيذي. فهي التي تُحوّل الأهداف إلى أرقامٍ قابلةٍ للقياس، وتُقدّم للإدارة لغةً كميةً تستطيع من خلالها قراءة التقدم المحرز، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

تتنوّع المؤشرات بين كمية (مثل عدد المعاملات المنجزة أو نسبة الإنجاز)، ونوعية (مثل رضا العملاء أو جودة الخدمة)، وسلوكية (مثل الالتزام بالقيم أو التعاون بين الفرق). وكلّما كانت المؤشرات محددةً وواضحةً ومقاسةً بدورية، كان التكامل أقوى وأكثر فاعلية.

تطبّق المؤسسات الخليجية هذه المؤشرات عبر أنظمة إلكترونية متكاملة ضمن بيئة الـ BI Systems و ERP، حيث تُعرض المؤشرات في لوحاتٍ تفاعليةٍ تُظهر الأداء الفردي والمؤسسي في الوقت الفعلي، مما يجعل القرارات الإدارية مبنيةً على بياناتٍ دقيقةٍ لا على الانطباعات.

## خامسًا: دور أهداف النتائج الرئيسية (OKRs) في بناء ثقافة الأداء

بينما تركز KPIs على ماذا تحقق، فإن OKRs تركز على كيف تحقق ولماذا تحقق. فهي تربط الأهداف بالمعنى، والنتائج بالقيمة، وتجعل من الأداء عمليةً تشاركيةً تفاعليةً.

الفرق الجوهرية بين النموذجين أن KPIs تُستخدم عادةً في قياس الأداء التشغيلي المستقر، بينما OKRs تُستخدم لدفع التغيير والتحفيز والابتكار.

وقد بدأت بعض الجهات الحكومية في الإمارات والسعودية بتبني مفهوم OKRs ضمن وحدات الابتكار والتحول الرقمي، لقياس الأهداف التطويرية قصيرة المدى التي لا يمكن قياسها عبر المؤشرات التقليدية. فهذا التكامل بين OKRs و KPIs يخلق نظامًا مزدوجًا للأداء يجمع بين الاستقرار والتجديد، وبين القياس الكمي والوعي المعنوي، وبين الإدارة والقيادة.

## سادسًا: آليات التكامل المؤسسي بين النظامين

لتحقيق التكامل بين إدارة الأداء ونظام المؤشرات، لا بد من توافر ثلاث آليات رئيسية:

1️⃣ التكامل التقني (System Integration): من خلال ربط أنظمة إدارة الأداء (HRMS) بأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة قياس المؤشرات (BI) بحيث تُحدَّث البيانات تلقائيًا دون تدخل يدوي.

2️⃣ التكامل الإداري (Administrative Integration): من خلال مواءمة التقويم السنوي للأداء مع دورة التخطيط الاستراتيجي، بحيث تُراجع الأهداف في بداية كل عامٍ وفق نتائج العام السابق، وهو ما يُعرف بمبدأ Feedback Loop أو حلقة التغذية العكسية.

3️⃣ التكامل الثقافي (Cultural Integration): من خلال بناء ثقافة تنظيمية تفهم العلاقة بين الهدف الفردي والهدف الوطني، وتعتبر الإنجاز الشخصي مساهمةً في تحقيق الرؤية الكبرى.

وقد برز هذا التكامل في التجربة السعودية ضمن مبادرات [منهجية قياس مؤشرات الأداء الوطنية](#)، وفي الإمارات ضمن [نظام إدارة الأداء الاستراتيجي المتكامل للحكومة الاتحادية](#)، حيث أصبحت المؤشرات لغةً مشتركةً بين الوزارات والهيئات، ومقياسًا للالتزام بالخطط الوطنية.

## سابعًا: أثر التكامل على التميز المؤسسي واتخاذ القرار

إنّ التكامل بين نظام الأداء والمؤشرات يُنتج أثرًا مزدوجًا: تحسُّنًا في جودة القرار، وتحسُّنًا في كفاءة التنفيذ. فعلى مستوى القرار، يمنح النظام القيادة رؤيةً دقيقةً للأداء عبر المستويات، فيُسهّم في اتخاذ قراراتٍ مستندةٍ إلى الأدلة (Evidence-Based Decisions)، ويُقلِّل من المخاطر. أما على مستوى التنفيذ، فإنه يخلق وضوحًا في التوجهات، فلا يتشتت الموظفون في أهدافٍ متعارضة، بل يعمل الجميع ضمن إطارٍ واحدٍ منسجمٍ يقود نحو الرؤية الموحدة.

وقد أكدت دراسات Harvard Business Review أن المؤسسات التي تطبّق التكامل الكامل بين إدارة الأداء والمؤشرات الاستراتيجية تُحقّق زيادةً في كفاءة التنفيذ بنسبة 30%، وانخفاضًا في الهدر التشغيلي بنسبة 25%، مقارنةً بالمؤسسات التي تعمل بأنظمة منفصلة.

## ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ التكامل بين نظام إدارة الأداء وأنظمة التخطيط الاستراتيجي والمؤشرات ليس مجرد ترفٍ تنظيمي، بل هو ضرورة وجودية في زمنٍ أصبحت فيه البيانات تقود الاستراتيجيات، لا العكس. فحين تتحدث المؤسسة بلفٍ واحدةٍ تجمع بين الرؤية والأداء، وبين الهدف والنتيجة، وبين التخطيط والتنفيذ، فإنها تنتقل من الإدارة إلى القيادة، ومن المراقبة إلى التوجيه، ومن التفاعل إلى التكامل الاستراتيجي الواعي.

وفي ضوء التجارب الخليجية، يمكن القول إنّ هذا التكامل هو ما جعل إدارة الأداء في السعودية والإمارات تتحوّل من نظام بيروقراطي إلى منظومة قيادية تستشرف المستقبل. فالأداء لم يعد يُقاس فقط بما ننجزه اليوم، بل بما نمكّن مؤسساتنا من إنجازه غدًا.

## ١٦٦٦٦ التحفيز والمكافآت وربط الأداء بالحوافز والترقيات والتطوير

لا يكتمل نظام إدارة الأداء دون أن يكون له أثر ملموس على سلوك الإنسان العامل؛ فالتقييم، مهما بلغ من الدقة، يظل عديم الجدوى إن لم يترجم إلى تقديرٍ عادلٍ ومحفّزٍ مستحقّ يشعر به الموظف ويستجيب له سلوكًا وانتماءً وإبداعًا. إنّ التحفيز والمكافآت هما القلب النابض لمنظومة الأداء، لأنهما يمثلان الارتباط النفسي بين الجهد والنتيجة، وبين العدالة والانتماء، وبين القيم التنظيمية والممارسة اليومية.

لقد أثبتت الدراسات السلوكية في علم الإدارة، منذ تجارب فريدريك هيرزبيرغ (Herzberg) حول نظرية الحافزين (Two-factor Theory)، أن المال وحده لا يكفي لتحفيز الإنسان، كما أن الثناء وحده لا يكفي لاستدامة الأداء. فالتحفيز الفعّال هو الذي يجمع بين الاعتراف المادي والمعنوي في نظامٍ عادلٍ شفافٍ يُدار بالمعايير لا بالعلاقات، وبالنتائج لا بالانطباعات.

ولهذا أصبح ربط الأداء بالحوافز والترقيات والتطوير ركيزةً أساسيةً في جميع أنظمة الأداء الحديثة، لأنه يُحوّل التقييم من ممارسةٍ إداريةٍ إلى نظامٍ للتحفيز المؤسسي المستدام.

## أولاً: الفلسفة الإنسانية للتحفيز في سياق الأداء

يقوم التحفيز في جوهره على إدراك الإنسان للعدالة والمعنى. فالموظف لا يسعى فقط إلى المكافأة، بل إلى الشعور بأنه مقدّر، وأن جهده مرئيٌّ ومُعترفٌ به. ومن هنا يتضح أن التحفيز ليس شراءً للطاقة بل استدعاءً للانتماء.

ولذلك صنّف علماء النفس التحفيز إلى نوعين:

١٦٦٦ التحفيز الخارجي (Extrinsic Motivation): وهو ما يرتبط بالمكافآت المادية والاعتراف الظاهر مثل

العلاوات والترقيات والجوائز.

222 التحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation): وهو ما يتعلّق بالإحساس بالإنجاز، والرضا الذاتي، والتطور المهني، والانتماء للرسالة المؤسسية.

وقد أظهرت نظرية ماسلو (Maslow) في هرم الاحتياجات الإنسانية أن التحفيز يرتقي تدريجيًا من تلبية الاحتياجات المادية إلى تحقيق الذات. كما بيّنت نظرية ماكلياند (McClelland) أن الأفراد يختلفون في دوافعهم بين حب الإنجاز، والرغبة في الانتماء، والطموح نحو السلطة الإيجابية. وهذه النظريات مجتمعة تؤكد أن المؤسسات التي تسعى إلى أداءٍ مستدامٍ يجب أن تبني نظام تحفيز متكاملٍ يجمع بين المادي والمعنوي، وبين الفردي والمؤسسي، وبين الحاضر والمستقبل.

## ثانيًا: التحفيز في الإطار المؤسسي الخليجي

### 1. النظام السعودي للأداء الوظيفي

نصّت اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي على أن نتائج التقييم السنوي تُعدّ الأساس في تحديد استحقاق الموظف للترقية والمكافأة السنوية والحوافز. وقد جاء هذا الربط ليكرّس مبدأ العدالة والكفاءة، بحيث تُكافأ الجدارة لا الأقدمية، ويُحفّز الأداء لا الولاء الشخصي.

ويمنح الموظفون الذين يحصلون على تقديرٍ ممتازٍ أو فوق المتوقعٍ الأفضلية في الترقية والمكافآت، كما تُوجّه نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية للمستويات الأدنى أداءً. وهذا يعني أن التحفيز في النظام السعودي يقوم على الموازنة بين المكافأة والمساءلة، فلا مكافأة بلا إنجاز، ولا عقوبة بلا إنذارٍ سابقٍ وحوارٍ تطويريٍّ.

### 2. النظام الإماراتي لإدارة الأداء الحكومي

أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد تبنت النظام فلسفةً أكثر شمولاً تقوم على ربط الأداء بجميع أدوات تطوير الموظف وتحفيزه. فنتائج التقييم السنوي تُستخدم لتحديد:

الترقيات السنوية والمكافآت التحفيزية.

المشاركات في برامج القيادة المستقبلية.

فرص الابتعاث والدراسة.

الأولويات في خطط التطوير الفردي (IDP).

ويؤكّد الدليل الإرشادي الإماراتي أن التحفيز ليس نهاية التقييم بل بدايته الجديدة، لأن الهدف ليس فقط

مكافأة الأداء الماضي، بل تحفيز الأداء المستقبلي عبر التمكين والتعلم والاعتراف.

## ثالثاً: أنواع الحوافز والمكافآت في نظم الأداء

يتميز التحفيز في بيئة الأداء الحديثة بتنوع أدواته، فهو لا يقتصر على العلاوات المالية، بل يمتد إلى المكافآت المعنوية والتنموية التي تُسهم في بناء الانتماء والتحفيز الذاتي. ومن أبرز هذه الأنواع:

- 1) المكافآت المالية: وتشمل العلاوات السنوية، والمكافآت النقدية، والحوافز المرتبطة بالنتائج.
- 2) الترقيات الوظيفية: التي تُعدّ أرفع أشكال التقدير المؤسسي، لأنها تمثل اعترافاً بقدرة الموظف على تحمّل مسؤوليات أكبر.
- 3) التحفيز المعنوي: مثل خطابات الشكر، والتكريم العلني، ونشر قصص النجاح في القنوات الداخلية للمؤسسة.
- 4) التحفيز التطويري: مثل منح الفرص التدريبية، والدورات القيادية، والمشروعات الخاصة، والمهام المميزة.
- 5) التحفيز الاجتماعي: مثل المرونة في ساعات العمل، وبرامج التوازن بين الحياة والعمل، والأنشطة المجتمعية.

هذه الأشكال تُشكّل منظومة متكاملة تُسمّى في الأدبيات الحديثة التحفيز الشامل للأداء (Total Performance Motivation)، الذي يرى أن الموظف يتحفّز حين يشعر أن المؤسسة تقدّره كإنسانٍ قبل أن تقدّره كموظفٍ.

## رابعاً: العدالة في ربط الأداء بالمكافآت

- لكي ينجح ربط الأداء بالمكافآت، لا بد أن يُدار وفق مبادئ العدالة التنظيمية الثلاثة التي حددها الباحث جون آدامز (Adams) في نظرية الإنصاف (Equity Theory) وهي:
- 1) العدالة التوزيعية (Distributive Fairness): أن تتناسب المكافآت مع حجم الجهد والأثر والنتائج.
  - 2) العدالة الإجرائية (Procedural Fairness): أن تكون عملية التقييم واضحة ومفهومة ومتاحة للجميع.
  - 3) العدالة التفاعلية (Interactional Fairness): أن يتلقى الموظف الاحترام والشفافية في شرح نتائج تقييمه ومكافآته.

وقد تجسّد هذا الفهم في التجارب الخليجية بوضوح، حيث أدرجت السعودية والإمارات آليات إلكترونية تضمن مراجعة العدالة في التوزيع، كما نصّت أنظمة الموارد البشرية في البلدين على ضرورة ربط المكافآت بنتائج الأداء الموثقة فقط، دون اجتهادٍ شخصيٍّ أو تفضيلٍ غير مبرّر.

## خامسًا: العلاقة بين الأداء والترقيات

الترقية ليست مجرد انتقال إلى درجة أعلى، بل هي إقرار مؤسسي بالجدارة والكفاءة. ولذلك تُعدّ نتائج التقييم السنوي المرجعية الأساسية لمجالس الترقيات في كل من النظامين السعودي والإماراتي. ويُشترط في غالبية اللوائح الخليجية أن يكون تقييم الموظف في آخر عامين جيدًا جدًا على الأقل ليستحق الترقية، مما يربط النمو المهني بالاستمرارية في الأداء العالي لا بالطفرة المؤقتة.

كما أصبحت بعض الجهات تعتمد الترقيات القائمة على الكفاءة (Competency-Based Promotions) بدلًا من الترقيات الزمنية، بحيث لا يُنظر إلى عدد السنوات في الخدمة، بل إلى مستوى الجدارات والسلوكيات القيادية. وهذا الاتجاه يعكس التحول من ثقافة الخدمة إلى ثقافة القيمة، أي أن القيمة المضافة هي التي تحدّد مسار النمو الوظيفي.

## سادسًا: الأداء كمصدرٍ للتطوير المهني المستدام

التحفيز الحقيقي لا يتحقق بالمكافأة فقط، بل بالتعلّم المستمر. ولهذا تربط الأنظمة الحديثة نتائج الأداء بخطط التطوير الفردي (IDP)، بحيث تتحول التوصيات الواردة في التقييم إلى فرص تدريبية موجّهة. فالموظف الذي حصل على تقييم مرتفع يُحفّز بإعطائه مهامًا متقدمة أو برامج قيادية، والموظف الذي يحتاج إلى تطوير يُمكن عبر التدريب والتوجيه والإشراف.

بهذه الآلية، يصبح التقييم السنوي أداة لتوزيع الفرص لا للعقاب، ويتحوّل من لحظة حكم إلى لحظة تعلّم. وهذا ما طبّقه الإمارات بوضوح في نظامها الحكومي، حيث يُعتبر إعداد خطة التطوير الفردي مرحلة إلزامية بعد التقييم، ويُتابع تنفيذها إلكترونياً طوال العام.

## سابعًا: التحفيز كرافعةٍ للولاء والانتماء المؤسسي

التحفيز ليس هدفًا ماليًا بل آلية لبناء الانتماء المؤسسي. فحين يشعر الموظف أن جهده يُقدّر وأن أداءه يُعترف به رسميًا، تتكوّن لديه علاقة ثقة مع المؤسسة تُترجم في سلوكه اليومي التزامًا، وإبداعًا، وولاءً. وقد أكدت دراسات Gallup وSHRM أن المؤسسات التي تربط الأداء بنظام مكافآتٍ عادلٍ وشفافٍ تشهد ارتفاعًا في مستويات الولاء بنسبة تتراوح بين 25 و40%، وانخفاضًا في معدل الاستقالات الطوعية بنسبة 30%.

وفي البيئات الخليجية، يتجلى ذلك في مبادرات الموظفين المتميزين وبرامج التقدير الحكومي في الإمارات، وجائزة الأداء الوظيفي المتميز في السعودية، التي لا تقتصر على الحوافز المالية بل تُكرّس ثقافة الاعتراف بالمساهمات النوعية، وتحوّل الأداء العالي إلى قُدوةٍ تنظيميةٍ ملهمة.

## ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ ربط الأداء بالتحفيز والمكافآت والترقيات ليس مجرد إجراءٍ تنظيمي، بل هو تجسيدٌ حيّ لمفهوم العدالة المؤسسية. فحين يشعر الموظف أن إنجازَه لا يضيع، وأن جهده يُكافأ بموضوعية، وأن التقييم وسيلةٌ للارتقاء لا وسيلةٌ للإقصاء، تتكوّن في المؤسسة ثقافةٌ إيجابيةٌ تُغذي الأداء من الداخل.

وحين تتكامل فلسفة التحفيز مع أنظمة الحوكمة والبيانات والقياس، يتحول نظام إدارة الأداء إلى محركٍ نفسيٍّ ومؤسسيٍّ في آنٍ واحد، يربط بين القلب والعقل، بين الإنجاز والإحساس بالإنصاف، وبين القيمة الفردية والنتيجة الجماعية.

وبذلك يتحقق جوهر إدارة الأداء كما تصوّره الفكر الإداري الحديث: أن يكون الإنسان مركز النظام، وأن يكون التحفيز طاقة النمو التي تدفع عجلة التميّز نحو الاستدامة.

## العدالة التنظيمية وإدارة الانحرافات في الأداء الوظيفي

في كل منظومةٍ بشرية، تُختبر العدالة في اللحظة التي يظهر فيها الانحراف، وتُقاس نزاهة النظام بقدر ما يملك من قدرةٍ على معالجة ضعف الأداء بعدلٍ لا بقسوة، وبحزمٍ لا بتعسف. فإدارة الأداء ليست مجرد تكريمٍ للمتميزين، بل هي أيضًا فنٌّ في التعامل المنهجي مع الانحرافات بما يضمن أن تبقى المؤسسة عادلةً، والموظف مسؤولاً، والنتائج مستدامةً.

العدالة التنظيمية هنا ليست مبدأً أخلاقياً فحسب، بل هي نظام حوكمةٍ متكاملٍ يربط بين الحقوق والواجبات، وبين التقييم والتقويم، وبين المساءلة والتمكين. إنها المعيار الذي تُقاس به نضج المؤسسة، ومدى قدرتها على تحويل الانحراف إلى فرصةٍ للتطوير، لا إلى سببٍ للإقصاء.

وقد أجمعت أدبيات الإدارة الحديثة من SHRM و CIPD إلى EFQM على أن المؤسسات العادلة لا تُقاس بعدد جوائزها أو حجم مكافآتها، بل بكيفية تعاملها مع الأداء الضعيف أو السلوك المنحرف. فالنظام الذي يملك آلياتٍ موضوعيةً لتصحيح المسار، ويحافظ في الوقت نفسه على كرامة الإنسان، هو النظام الذي يستحق أن يُوصف بالمؤسسية.

## أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية في إدارة الأداء

العدالة التنظيمية (Organizational Justice) هي الإطار الذي يضمن أن تكون جميع قرارات التقييم والمكافأة والعقوبة مبنيةً على معايير موضوعية، وإجراءاتٍ معلنة، وتواصلٍ إنسانيٍّ راقٍ. وقد صنّف الباحث جون آدمز (Adams) العدالة في بيئة العمل إلى ثلاثة أبعادٍ متكاملةٍ:

1️⃣ العدالة التوزيعية (Distributive Justice): وتعني التناسب بين الجهد والمكافأة، بحيث يشعر الموظف أن ما يحصل عليه من تقديرٍ أو ترقيةٍ أو صوافز يتناسب مع ما يقدمه من إنجاز.

2️⃣ العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وتعني نزاهة الإجراءات التي تُتخذ في التقييم، من حيث وضوح المعايير، وإتاحة الفرصة للموظف لإبداء رأيه، وضمان المراجعة العادلة.

3️⃣ العدالة التفاعلية (Interactional Justice): وتعني أسلوب التعامل الإنساني أثناء تطبيق العدالة، أي أن تُمارس السلطة باحترامٍ ولباقةٍ وشفافيةٍ، لأن أسلوب الحوار لا يقلُّ أثرًا عن مضمون القرار.

وفي ضوء هذه الأبعاد، فإن العدالة التنظيمية ليست مجرد نتيجةٍ عادلةٍ، بل هي عمليةٌ عادلةٌ في كل مراحلها: من التقييم إلى القرار إلى التواصل.

## ثانيًا: العدالة في الأنظمة الخليجية لإدارة الأداء

### 1. العدالة في النظام السعودي

أكدت اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية على مبدأ العدالة والموضوعية في التقييم، ونصّت صراحةً على أن يكون التقييم مستندًا إلى معايير محددة مسبقًا، وأن يُراجع على أكثر من مستويٍ إداريٍّ قبل اعتماده، لضمان تجنّب التحيز الشخصي. كما أتاحت اللائحة للموظف الحق في الاعتراض على التقييم خلال مدةٍ محددةٍ عبر النظام الإلكتروني، وتُراجع الاعتراضات من قبل لجنةٍ محايدةٍ في الجهة الحكومية. هذه الآلية تعكس أحد مظاهر العدالة الإجرائية التي تُعزز الثقة بالنظام.

### 2. العدالة في النظام الإماراتي

أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد بُني نظام إدارة الأداء الحكومي على ما يُعرف بـ الحوار التقييمي التشاركي، حيث يُشترط إجراء مقابلاتٍ مفتوحةٍ بين الموظف والمدير لمناقشة الأداء قبل اعتماد التقييم النهائي.

كما ينص الدليل الإرشادي على أن تُوثق جميع الملاحظات على الأداء الضعيف في النظام الإلكتروني، وأن تُمنح للموظف فرصة التطوير والدعم قبل اتخاذ أي إجراءٍ تصحيحيٍّ أو جزائيٍّ. ويُعتبر هذا المبدأ الذي يجمع بين الصرامة والرحمة أحد أبرز ملامح العدالة المؤسسية في التجربة الإماراتية، حيث لا يُتخذ القرار في عزلةٍ عن الحوار، ولا يُمارس التقييم بمعزلٍ عن التمكين.

## ثالثًا: الانحراف في الأداء في المفهوم والأسباب

الانحراف في الأداء (Performance Deviation) لا يعني بالضرورة تقصيرًا متعمدًا أو ضعفًا في الكفاءة، بل

هو أيّ فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع. وقد يكون الانحراف سلوكيًا (مثل ضعف الالتزام أو التعاون)، أو فنيًا (ضعف جودة المخرجات)، أو زمنيًا (تأخر في الإنجاز)، أو استراتيجيًا (عدم التوافق مع أهداف المؤسسة).

تُظهر الدراسات الحديثة في مجال إدارة الأداء (CIPD 2022) أن أكثر من 60% من حالات الانخفاض في الأداء تعود إلى أسباب تنظيمية أو قيادية لا إلى ضعفٍ فرديّ، مثل:

غموض الأهداف وعدم وضوح التوقعات.

ضعف التغذية الراجعة الدورية.

بيئة عمل غير داعمة أو غير عادلة.

قصور في التدريب أو الإشراف أو الموارد.

ومن هنا فإن معالجة الانحراف تبدأ من النظام لا من الفرد، لأن الأداء الفردي انعكاس للأداء المؤسسي الكلي، وما لم تُراجع المنظومة، فإن العقاب الفردي لا يُنتج إصلاحًا مستدامًا.

## رابعًا: إدارة الانحرافات من العقاب إلى التطوير

لقد تغيّرت فلسفة المؤسسات الحديثة من إدارة الانضباط إلى إدارة التطوير<sup>2</sup>، أي من البحث عن الخطأ إلى بناء الحل.

وتتبع أنظمة الأداء الخليجية اليوم نموذجًا متدرّجًا لمعالجة ضعف الأداء يُعرف بـ النهج التصحيحي التدريجي (Progressive Corrective Approach)<sup>3</sup>، الذي يقوم على المراحل التالية:

1<sup>2</sup> رصد الانحراف: عبر مؤشرات الأداء (KPIs) أو ملاحظات السلوك.

2<sup>2</sup> التحليل التشخيصي: لتحديد الأسباب الجذرية باستخدام أدوات مثل نموذج 5 WHYs أو تحليل السبب والأثر.

3<sup>2</sup> الحوار التصحيحي: لقاء رسمي بين المدير والموظف لمناقشة الفجوة ووضع خطة للإصلاح.

4<sup>2</sup> خطة تحسين الأداء (PIP <sup>2</sup> Performance Improvement Plan): تحدد الأهداف قصيرة المدى، والدعم المطلوب، وآلية المراجعة.

5<sup>2</sup> المتابعة والتقييم: مراقبة التقدم وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

6<sup>2</sup> الإجراء النهائي: في حال عدم التحسن، يتخذ إجراء إداري يتدرّج من الإنذار إلى النقل أو الفصل وفق الأنظمة.

هذا التسلسل يُعبّر عن عدالة تنظيمية واعية، لأنها تمنح فرصة حقيقية للتغيير قبل إصدار الأحكام النهائية، وتحول الإدارة من سلطة رقابية إلى سلطة تمكينية.

## خامسًا: ثقافة العدالة التصحيحية

العدالة لا تُمارس عبر اللوائح فقط، بل عبر الثقافة. فحين تتبنى القيادة ثقافة تقوم على التصحيح لا التوبيخ، والتمكين لا الإقصاء<sup>2</sup>، تتحوّل منظومة الأداء إلى بيئة تربوية تشجع على الصراحة والمسؤولية. في هذه الثقافة، يُشجّع الموظفون على الإبلاغ الذاتي عن أخطائهم دون خوف، ويكافأ من يسعى لتحسين أدائه أكثر ممن يختبئ خلف التبريرات.

وقد أسّست دولة الإمارات هذا المبدأ ضمن برامج التميز في الأداء الحكومي<sup>3</sup> التي ترى أن الانحراف ليس فشلًا بل فرصة للتعلّم المؤسسي<sup>2</sup>. بينما أكدت وزارة الموارد البشرية السعودية أن إدارة الأداء العادل<sup>2</sup> تقوم على تمكين القائد من الجمع بين الرقابة الإنسانية والاحتراف المؤسسي في المعالجة.

## سادسًا: العدالة في المساءلة واتخاذ القرار

تُعَدّ المساءلة (Accountability) الوجه العملي للعدالة، فهي التي تضمن ألا يفلت المقصّر من المراجعة، وألا يعاقب البريء بالظنون.

في الأنظمة الخليجية، تُبنى المساءلة على ثلاثة أركان رئيسية:

1 الشفافية: أن تكون الوقائع واضحة وموثقة.

2 التحقق: أن يراجع القرار من أكثر من جهة لضمان الموضوعية.

3 الحق في الرد: أن يُمنح الموظف فرصة الدفاع أو التوضيح.

هذه الأركان تُحافظ على توازن القوة بين النظام والفرد، وتجعل من العدالة التنظيمية ممارسة مؤسسية لا اجتهادًا شخصيًا.

وفي الممارسات العالمية، يعتبر معيار ISO 30414 أن وجود آلية واضحة لمعالجة ضعف الأداء جزء من مؤشرات الحوكمة في إدارة رأس المال البشري. فالمؤسسة التي تُعالج الانحراف بالبيانات والتدريب أفضل من المؤسسة التي تُعالجه بالعقوبات الفورية.

## سابعًا: العدالة والحوكمة في إدارة الأداء

العدالة التنظيمية ليست عنصرًا منفصلًا عن الحوكمة، بل هي أحد مبادئها السبعة وفق ISO 37000. إذ تنصّ على أن الحوكمة الرشيدة تضمن العدالة في توزيع المسؤوليات والفرص والمساءلة.

وبالتالي، فإنّ وجود نظام واضح لإدارة الانحرافات جزء من ضمان نزاهة منظومة الحوكمة المؤسسية.

فعندما يمارس التقييم وفق معايير معلنة، وتُراجع النتائج بشفافية، وتُدار الفجوات بخطى تطويرية، يتحول

نظام الأداء إلى أداة للحوكمة الذكية التي توازن بين المساءلة والرحمة، وبين التصحيح والإبداع.

## ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ العدالة التنظيمية ليست إجراءً إدارياً، بل قيمةً أخلاقيةً ومعيّاراً إدارياً في آنٍ واحد، تجعل المؤسسة كائناً أخلاقياً لا ميكانيكياً. وحين تُدار الانحرافات بروح إنسانية علمية، يتحوّل الخطأ إلى معلّم، والتقصير إلى مؤشر، والعقوبة إلى فرصة لإعادة البناء. فالمؤسسة العادلة لا تخاف من مواجهة الانحراف، لأنها تملك منهجيةً لمعالجته.

وفي التجارب الخليجية الحديثة، نرى هذا الوعي يتجسّد في لوائح الأداء الجديدة التي جمعت بين الدقة والرحمة، وبين النظام والمرونة، وبين الحزم والتمكين. وهكذا تتجلى العدالة كجسرٍ يربط بين القياس الإحصائي والسلوك الإنساني، بين منطق الأرقام وعاطفة الإنسان، لتصبح إدارة الأداء فناً في تحقيق الإنصاف قبل أن تكون علماً في توزيع الدرجات.

## 13 تحليل بيانات الأداء واستخدام مؤشرات التحسين المستمر

في زمنٍ أصبحت فيه البيانات لغة الإدارة، لم تعد إدارة الأداء مجرد عمليةٍ بشريةٍ لتقييم الموظفين، بل تحوّلت إلى نظامٍ تحليليٍّ ذكيٍّ يقرأ الواقع، ويستشرف المستقبل، ويحوّل كل رقمٍ إلى بصيرةٍ وكل مؤشرٍ إلى فرصةٍ للتحسين. لقد تغيّرت فلسفة الأداء جذرياً، فلم يعد السؤال: "من أنجز ومن قصّر؟"، بل أصبح السؤال الأعمق: "لماذا تحقق هذا الأداء؟ وكيف نحافظ عليه أو نحسّنه؟". وهذا التحول من التقييم إلى التحليل هو ما يُعرف اليوم في الفكر الإداري بـ الذكاء التحليلي للأداء (Performance Intelligence)، وهو المستوى الأعلى من النضج المؤسسي في إدارة الأداء.

## أولاً: فلسفة تحليل الأداء في الفكر الإداري الحديث

يقوم تحليل الأداء على مبدأٍ جوهريٍّ مفاده أن القياس بلا تحليلٍ مجرد وصف، والتحليل بلا تحسينٍ مجرد عبءٍ معرفي.

فالهدف من تحليل بيانات الأداء ليس التوثيق أو الإحصاء فقط، بل تحويل النتائج إلى قراراتٍ تطويريةٍ. وهذا ما عبّر عنه نموذج Efqm للتميّز الأوروبي عندما جعل من التحليل والتعلّم أحد محاوره الأساسية، معتبراً أن المؤسسة المتميّزة هي التي تُحوّل نتائج الأداء إلى رؤى استراتيجيةٍ تُعيد تشكيل النظام.

وفي أدبيات SHRM و CIPD، يُعتبر التحليل خطوةً فاصلةً بين إدارة الأداء وإدارة الأداء. فالإدارة تتعامل مع

الأرقام بوصفها نتائج، بينما القيادة تراها بوصفها قصصًا خلف الأرقام، تبحث عن الأسباب والأنماط والعلاقات الخفية التي تشرح الظواهر وتوجّه القرارات.

وبهذا المعنى، يصبح تحليل الأداء عمليةً عقليةً ومنهجيةً تُحوّل المعلومات إلى معرفة، والمعرفة إلى تعلم مؤسسيّ، والتعلم إلى تحسين مستمرّ يشمل الإنسان والنظام معًا.

## ثانيًا: مصادر بيانات الأداء في المنظومة المؤسسية

تتنوّع مصادر البيانات التي تُفدّي نظام إدارة الأداء، وتشمل:

1️⃣ البيانات الفردية: مثل التقييمات السنوية، وخطط التطوير، وسجلات الحضور، ومستوى الإنجاز مقابل الأهداف.

2️⃣ البيانات المؤسسية: مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومؤشرات النتائج الرئيسة (KRIs) على مستوى الإدارات والوحدات.

3️⃣ البيانات التشغيلية: الناتجة من أنظمة الموارد البشرية، والمشروعات، والخدمات، والإنتاج.

4️⃣ البيانات النوعية: مثل نتائج استبيانات الرضا، وملاحظات التغذية الراجعة، وتحليلات السلوك التنظيمي.

5️⃣ البيانات الاستراتيجية: المأخوذة من تقارير الأداء الوطني، والرؤية الحكومية، وبرامج التحول المؤسسي.

وتتولى الأنظمة الذكية مثل HRMS و ERP و BI Systems جمع هذه البيانات بشكلٍ لحظيٍّ وتحليلها عبر لوحات تفاعلية تُظهر الاتجاهات والمقارنات الزمنية والقطاعية.

هذه اللوحات لا تُعرض للأرقام فقط، بل تكشف العلاقات السببية بين العوامل، كالعلاقة بين التدريب والتحفيز، أو بين القيادة والأداء، أو بين التحول الرقمي ورضا العملاء.

## ثالثًا: أدوات تحليل بيانات الأداء

أصبح تحليل الأداء علمًا قائمًا بذاته يُعرف بـ تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics)، ويتكامل مع ذكاء الأعمال (Business Intelligence) وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics).

وتتنوّع أدوات التحليل بحسب مستوى النضج المؤسسي، وتشمل:

1️⃣ التحليل الوصفي (Descriptive Analysis): يجب عن سؤال "ماذا حدث؟" عبر عرض البيانات السابقة والاتجاهات.

2️⃣ التحليل التشخيصي (Diagnostic Analysis): يجب عن "لماذا حدث؟" عبر تحليل الأسباب والعلاقات.

3️⃣ التحليل التنبؤي (Predictive Analysis): يجب عن "ماذا سيحدث لاحقًا؟" عبر استخدام الخوارزميات والنماذج الإحصائية.

4️⃣ التحليل التوجيهي (Prescriptive Analysis): يجب عن "ما الذي ينبغي فعله؟" عبر تقديم توصيات

وتُعدّ المؤسسات التي تنتقل من التحليل الوصفي إلى التوجيهي مؤسساتٍ بلغت مرحلة الذكاء المؤسسي، حيث لم تعد البيانات وسيلة مراقبة بل وسيلة قيادة استراتيجية.

## رابعًا: الربط بين التحليل والتحسين المستمر

التحليل دون تحسين لا قيمة له، والتحسين دون تحليل عشوائية.

ولذلك نشأت فلسفة التحسين المستمر (Continuous Improvement & Kaizen) التي ترى أن كل انحراف في الأداء هو فرصة للتعلم والتطوير.

ويتم تحقيق هذا التكامل عبر دورة إدارية متكاملة تُعرف بـ دورة ديمينغ (Deming Cycle) أو (Plan & Do & Check & Act) وهي:

1️⃣ التخطيط (Plan): تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء.

2️⃣ التنفيذ (Do): تطبيق الخطط ومتابعة التنفيذ.

3️⃣ الفحص (Check): تحليل نتائج الأداء ومقارنتها بالتوقعات.

4️⃣ التحسين (Act): اتخاذ إجراءات تصحيحية وتطويرية بناءً على التحليل.

وهذه الدورة المستمرة تجعل التحليل جزءًا من نظام الجودة الشاملة (TQM)، بحيث تتحوّل المؤسسة من مقياس الأداء إلى ثقافة الأداء.

## خامسًا: التحليل في الإطار الخليجي

### 1. المملكة العربية السعودية

تُعدّ السعودية من الدول الرائدة في إدماج التحليل في نظام الأداء الحكومي عبر منصة مسارات التي تمكّن الجهات الحكومية من استخراج تقارير تحليلية شاملة عن الأداء السنوي، ونسب التميز، والفجوات التدريبية، ومعدلات الرضا الوظيفي.

وتُستخدم هذه البيانات في إعداد تقارير الحوكمة السنوية وربطها بمؤشرات رؤية 2030.

كما أن وزارة الموارد البشرية أطلقت مبادرة تحليلات الموارد البشرية المتقدمة (Advanced HR Analytics) التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لاكتشاف الأنماط السلوكية في الأداء، وتوقع الانخفاض قبل حدوثه، ووضع خطط استباقية للتحسين.

## 2. دولة الإمارات العربية المتحدة

في الإمارات، يُدار الأداء الحكومي ضمن نظام الأداء الذكي (Smart Performance System) الذي يربط الأداء الفردي بالمؤشرات المؤسسية والإستراتيجية. ويؤدّد النظام تقارير فورية عن مستوى الإنجاز، ويستخدم التحليل التنبئي لتحديد فرص التطوير المؤسسي، ومخاطر انخفاض الأداء، ومواطن القوة التي يمكن تعميمها. وقد جعلت الحكومة الاتحادية التحليل جزءًا من نظام التميز الحكومي، بحيث تُراجع نتائج الأداء بشكل ربع سنوي، وتُربط مباشرةً بخطة التحسين.

### سادسًا: مؤشرات التحسين المستمر

لكي يتحوّل التحليل إلى فعلي، يجب أن تُترجم نتائجه إلى مؤشرات للتحسين (Improvement Indicators). وهذه المؤشرات تختلف عن مؤشرات الأداء لأنها لا تقيس النتائج الحالية فقط، بل ترصد التغير والتحسين بمرور الوقت. ومن أمثلتها:

نسبة التحسن في الأداء السنوي مقارنةً بالعام السابق.

نسبة انخفاض الأخطاء التشغيلية بعد تنفيذ خطة التطوير.

معدل تنفيذ خطط التطوير الفردية (IDP Completion Rate).

نسبة الموظفين الذين تحسّن تقييمهم بمستوي واحدٍ أو أكثر.

عدد المقترحات التطويرية المنفّذة بناءً على نتائج التحليل.

هذه المؤشرات هي ما يجعل من إدارة الأداء نظامًا للتعلّم المؤسسي، إذ تعكس أن المؤسسة لا تكتفي بتسجيل الأداء، بل تسعى بوعي إلى تحسينه وتجويده عامًا بعد عام.

### سابعًا: دور التحليل في الحوكمة واتخاذ القرار

تعدّ بيانات الأداء اليوم أحد أهم أركان حوكمة الموارد البشرية (HR Governance). فهي التي تُقدّم للقيادة أدلةً كميةً ونوعيةً تُستخدم في:

توزيع الموارد والميزانيات وفق الأولويات الفعلية.

تصميم برامج التحفيز بناءً على أنماط الإنجاز الواقعية.

تحديد الكفاءات المستقبلية المطلوبة للتوسع المؤسسي.

تطوير السياسات والإجراءات بناءً على الاتجاهات التحليلية.

وتُظهر معايير ISO 30414 أن التحليل المنهجي للأداء يُعدّ مؤشرًا على نضج النظام الإداري، لأنه يربط بين الشفافية والمساءلة ويمنح متخذ القرار القدرة على بناء سياسات مبنية على الأدلة (Evidence-Based HR).

## ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ تحليل بيانات الأداء واستخدام مؤشرات التحسين المستمر يمثل المرحلة الأعلى من نضج نظام إدارة الأداء الوظيفي، حيث تتحوّل المؤسسة من كيان يُقاس إلى كيان يتعلّم، ومن نظام يُراقب إلى نظام يُبدع. فحين تُدار البيانات كعقلي استراتيجي للمؤسسة، تصبح الأرقام أداة وعي لا مجرد وسيلة رقابة، ويصبح التحليل مرآة يرى فيها القادة أنفسهم قبل أن يحاسبوا الآخرين.

وفي التجارب الخليجية الرائدة، أثبت هذا النهج أن التحليل ليس ترفاً معرفياً بل بنيةً تحتيةً لاتخاذ القرار الرشيد، وأن التحسين المستمر ليس نشاطاً جانبيًا بل ثقافةً تعيش في كل تفاصيل العمل.

وحين تُجمع بيانات الأداء، وتُحلّل بمعايير العدالة والحوكمة، وتُحوّل نتائجها إلى برامج تطوير وتحفيز وإبداع، حينها فقط تتحوّل إدارة الأداء من نظام إداري إلى فكر قيادي يُعيد تعريف الكفاءة، ويصنع من كل رقم خطوة نحو التميّز والاستدامة.

## التحول إلى الأداء الإلكتروني وربط النظام بالموارد البشرية (HRMS) (Integration)

لم تعد إدارة الأداء في العالم الحديث نشاطًا وظيفيًا أو عمليةً إداريةً معزولة، بل أصبحت نظامًا رقميًا حيويًا يربط بين الإنسان والتقنية، بين البيانات والقرارات، وبين الفرد والمنظومة.

ففي عصر التحول الرقمي، حيث أصبح الوقت هو رأس المال، والدقة هي معيار التميز، لم يعد ممكنًا إدارة الأداء بالأساليب التقليدية التي تعتمد على الملفات والنماذج الورقية أو التقييمات اليدوية، بل بات من الضروري أن تتحول المؤسسة إلى نظام ذكي متكامل (Integrated HRMS) يُسجّل ويحلّل ويقارن ويوجّه الأداء لحظة بلحظة.

هذا التحول الإلكتروني لم يكن مجرد تحديثٍ تقنيّ، بل نقلةً في الفلسفة الإدارية، حيث تغيّر مفهوم الأداء من "تقييم سنوي" إلى "رحلة رقمية مستمرة"، وأصبح النظام الإلكتروني هو المنصة التي تلتقي فيها

الخطط، والسلوكيات، والمؤشرات، والتغذية الراجعة، والتطوير المهني في إطار واحد متكامل يعيد تعريف معنى الإدارة الحديثة.

## أولاً: فلسفة التحول إلى الأداء الإلكتروني

يقوم التحول الإلكتروني في جوهره على مبدأ أساسي هو الانتقال من التفاعل الإداري إلى التكامل المعرفي.

ففي الماضي، كانت إدارة الأداء تُدار كعملية بشرية قائمة على التواصل المباشر بين المدير والموظف، حيث تُكتب الملاحظات في أوراق، وتُحفظ في ملفات يصعب تتبعها، وتُراجع يدويًا في نهاية العام. أما اليوم، فقد أصبحت كل خطوة من دورة الأداء من تحديد الأهداف إلى مراجعتها، ومن تقييم السلوك إلى تحليل النتائج تتم داخل منظومة إلكترونية مؤتمتة تضمن الشفافية، والسرعة، والدقة، والعدالة.

وهنا لا تُلغى الإنسانية من الإدارة، بل تُرفع إلى مستوى أعلى من الوعي؛ إذ تتحول التكنولوجيا إلى أداة لخدمة العدالة لا لإقصائها.

فالأنظمة الحديثة لا تحل محل الإنسان، بل تُساعده على اتخاذ قرارات أكثر علمية وأقل انحيازًا، وتوفّر له الوقت والبيانات اللازمة للتركيز على جوهر القيادة: تطوير الإنسان وتمكينه.

## ثانيًا: مكونات نظام الأداء الإلكتروني

يتكوّن نظام الأداء الإلكتروني من منظومة من الأنظمة الفرعية التي تعمل بتكامل دقيق ضمن ما يُعرف بـ النظام الشامل لإدارة الموارد البشرية (HRMS)، وتشمل:

1️⃣ نظام تحديد الأهداف (Goal Setting System): لتوثيق الأهداف الذكية (SMART) وربطها مباشرةً بالمؤشرات المؤسسية.

2️⃣ نظام التغذية الراجعة (Feedback Module): لتوثيق الملاحظات الفورية بين الموظف والمدير على مدار العام، بما يضمن الاستمرارية في الحوار التقييمي.

3️⃣ نظام التقييم الإلكتروني (E-Appraisal System): الذي يتيح إدخال التقييمات وإرفاق الأدلة والملاحظات الداعمة بشكلٍ مؤتمت.

4️⃣ نظام التحليل الذكي للأداء (Performance Analytics): الذي يولّد لوحات تفاعلية تُظهر الاتجاهات، والانحرافات، ومواطن القوة والضعف.

5️⃣ نظام إدارة التطوير (Development Module): الذي يربط نتائج التقييم بخطط التدريب والتطوير الفردي (IDP).

6️⃣ نظام الحوافز والمكافآت (Rewards System): الذي يُحوّل نتائج الأداء تلقائيًا إلى استحقاقات مالية ومعنوية عادلة.

وهذه المكونات حين تُدار داخل بيئة رقمية واحدة، فإنها تخلق نظامًا حيًا للأداء ينبض بالبيانات والتحليل والمعرفة، ويمنح القيادة رؤيةً شاملةً لحالة الأداء في كل لحظة.

## ثالثًا: التجربة السعودية في التحول الرقمي للأداء

تعدّ المملكة العربية السعودية نموذجًا عربيًا رائدًا في رقمنة إدارة الأداء الحكومي، من خلال منصة [مسار] التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي تهدف إلى توحيد جميع أنظمة الموارد البشرية الحكومية في بيئة رقمية واحدة.

تتيح المنصة للمديرين والموظفين:

إدخال وتعديل الأهداف إلكترونيًا.

متابعة نسب الإنجاز عبر مؤشراتٍ بيانيةٍ مباشرة.

توثيق المقابلات الدورية والنصف سنوية.

اعتماد التقييمات إلكترونيًا عبر التسلسل الإداري.

استخراج التقارير التحليلية للجهات العليا والرقابية.

وقد حققت المنصة تحولًا نوعيًا في بيئة العمل الحكومية السعودية، إذ قلّصت الزمن اللازم للتقييم السنوي بنسبةٍ تتجاوز 60%، ورفعت من جودة التقارير الداعمة للقرارات الإدارية. كما أدخلت خاصية [تحليل الأداء المؤسسي] لربط نتائج الأفراد بمؤشرات الأداء القطاعي والوطني المتعلقة برؤية المملكة 2030.

## رابعًا: التجربة الإماراتية في الأداء الذكي

أما دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد تجاوزت التحول الإلكتروني إلى ما يمكن تسميته بـ [الذكاء المؤسسي] في الأداء، عبر النظام الحكومي الذكي لإدارة الأداء (Smart Government Performance System) الذي يعدّ جزءًا من منصة الموارد البشرية الاتحادية.

يتميّز النظام الإماراتي بقدرته على:

الربط اللحظي بين الأهداف الفردية والمؤشرات الوطنية.

استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء واقتراح خطط التطوير.

إشراك الموظف في عملية تقييم ذاته إلكترونياً ضمن ما يُعرف بـ Self-Appraisal.

إصدار تقارير مؤسسية فورية لقياس أداء الإدارات والهيئات الاتحادية.

تطبيق مبدأ الحوار الرقمي للأداء، حيث تُدار الاجتماعات التقييمية إلكترونياً عبر واجهات تفاعلية صوتية ومرئية تحفظ روح التواصل الإنساني في بيئة ذكية.

وهكذا أصبح الأداء في الإمارات رحلة رقمية متكاملة تبدأ بالتخطيط، وتستمر بالمراجعة، وتنتهي بالتحفيز والتطوير، في منظومة متصلة تعكس روح الحكومة الرقمية الرائدة.

## خامساً: التكامل بين الأداء والموارد البشرية (HRMS Integration)

التحول إلى الأداء الإلكتروني لا يُقاس بوجود نظام مستقل، بل بمدى تكامله مع بقية أنظمة الموارد البشرية. فالنجاح الحقيقي يتحقق عندما تُصبح إدارة الأداء جزءاً من منظومة موحدة تشمل:

التوظيف والاستقطاب.

التدريب والتطوير.

التعويضات والمكافآت.

المسار الوظيفي والترقيات.

إدارة المواهب والتخطيط للإحلال.

وهذا ما يُعرف في أدبيات SHRM وCIPD بمبدأ التكامل الوظيفي للموارد البشرية (Functional Integration)، الذي يضمن أن تكون بيانات الموظف واحدة عبر جميع المراحل، وأن تؤثر نتائج الأداء تلقائياً في القرارات المتعلقة بالترقيات والتطوير والمكافآت.

ففي النظام السعودي، ترتبط نتائج التقييم السنوي مباشرةً بأنظمة الرواتب والعلاوات في منصة موارد، بينما تربط الإمارات نتائج الأداء بخطط التطوير في بوابة التدريب الحكومية الذكية (LMS Hub)، مما يجعل الأداء والتطوير والتقدير أجزاءً من منظومة واحدة متكاملة.

## سادساً: الحوكمة الرقمية في إدارة الأداء

التحول الإلكتروني لا يكتمل دون حوكمة رقمية تضمن سلامة البيانات وعدالتها وأمنها.

وتُعد الحوكمة الرقمية في هذا السياق بوضع السياسات والإجراءات التي تضمن:

1) نزاهة إدخال البيانات وصحتها.

2) وضوح الصلاحيات بين المقيمين والمراجعين.

3) حماية المعلومات من التلاعب أو الاختراق.

4) إمكانية التدقيق والرجوع إلى السجلات عند الحاجة.

وقد وضعت معايير ISO 27001 و ISO 30414 أسساً واضحة لضمان أمن البيانات في أنظمة الأداء. كما أدخلت الإمارات والسعودية لوائح خاصة للأمن السيبراني في الموارد البشرية الحكومية لضمان الحماية الكاملة للأنظمة.

وهكذا تتكامل العدالة التقنية مع العدالة التنظيمية لتشكّل بيئة إدارية شفافة خالية من التحيز أو الفوضى، قائمة على الأدلة الرقمية لا على الانطباعات الشخصية.

## سابعاً: أثر التحول الإلكتروني على الكفاءة المؤسسية

لقد أثبتت التجارب الخليجية والعالمية أن التحول الإلكتروني للأداء يُحدث نقلة نوعية في الكفاءة المؤسسية من خلال:

تسريع دورة التقييم واتخاذ القرار.

تعزيز دقة البيانات وتحسين الموثوقية الإدارية.

رفع مستوى العدالة والشفافية بين الموظفين.

تمكين القادة من تحليل الاتجاهات عبر الزمن.

خفض الهدر الإداري والتكاليف التشغيلية.

وقد أظهرت تقارير (Gartner 2024) أن المؤسسات التي تبنت الأنظمة الرقمية المتكاملة في إدارة الأداء حققت ارتفاعاً في رضا الموظفين بنسبة 40%، وتحسناً في الإنتاجية المؤسسية بنسبة 25% خلال ثلاث سنوات فقط.

## ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ التحول إلى الأداء الإلكتروني وربط النظام بالموارد البشرية لا يمثل تحديثاً تقنياً فحسب، بل تحولاً ثقافياً وفلسفياً في الطريقة التي تفكر بها المؤسسات حول الأداء والقيمة والعدالة.

فحين تتحوّل إدارة الأداء إلى نظامٍ رقميٍّ متكاملٍ، تُصبح المؤسسة قادرةً على إدارة المعرفة لا المعلومات فقط، وعلى بناء الثقة بالبيانات لا بالآراء، وعلى اتخاذ القرارات في الوقت الحقيقي لا بعد فوات الأوان.

وفي التجارب السعودية والإماراتية، رأينا كيف أصبح التحول الرقمي بوابةً للحوكمة والشفافية والتميز، وكيف أن النظام الإلكتروني لا يُلغي الإنسان بل يُعيد تمكينه، ليصبح القائد أكثر بصيرةً، والموظف أكثر وعياً، والمجتمع المؤسسي أكثر نضجاً.

فالأداء الإلكتروني ليس مجرد شاشة تفاعلية، بل فلسفة قيادية رقمية جديدة ترى في البيانات لغة العدالة، وفي التقنية وسيلةً لتحقيق الكفاءة، وفي الإنسان محور كل نظامٍ ناجحٍ.

وهكذا تتحوّل المؤسسة الذكية من جهةٍ تُقيّم الأداء إلى منظومةٍ تُنتج الأداء في تفاعلٍ مستمرٍ بين الوعي والتكنولوجيا، بين الحوكمة والقيمة، وبين الإنسان والآلة.

## التحسين المستمر لنظام إدارة الأداء: التقييم الدوري والتطوير المستمر

15

في الفكر الإداري الحديث، لم يعد النجاح في إدارة الأداء يُقاس بقدرة المؤسسة على بناء نظامٍ متكاملٍ فحسب، بل بقدرتها على تطويره باستمرارٍ، وتحديث أدواته، ومراجعة فلسفته، واستيعاب الدروس المستفادة من التجربة. فالنظام الذي لا يتجدد يتآكل، والمؤسسة التي لا تتعلّم تتراجع، حتى لو امتلكت أفضل الأدوات وأدق النماذج.

التحسين المستمر (Continuous Improvement) هو روح الإدارة الحديثة، وهو ما يجعل النظام الإداري كائناً حياً يتنفس التطوير ويتغذى على التغذية الراجعة، فيتحول من إطارٍ جامدٍ إلى منظومةٍ ديناميكيةٍ قادرةٍ على التعلّم من داخلها.

فإدارة الأداء كما تفسّرها النماذج العالمية ليست مشروعاً له بداية ونهاية، بل رحلة تطورٍ مستمرة، تتجدّد فيها الرؤية، وتتعمّق فيها الممارسات، وتتوازن فيها العلاقة بين الكفاءة والإنسانية.

## أولاً: فلسفة التحسين المستمر في إدارة الأداء

تقوم فلسفة التحسين المستمر على مبدأٍ جوهريٍّ هو أن الأداء ليس غايةً يُحتفل بها، بل مسارٌ يُراجع ويُقوّم ويُعاد بناؤه.

ولذلك، فكل تقييمٍ ناجحٍ لا يُغلق ملف الأداء، بل يفتحه من جديد على سؤالٍ أكبر:

ما الذي يمكننا تحسينه في النظام ذاته؟  
هل كانت معاييرنا عادلة؟  
هل أدواتنا كافية؟  
هل بيئة العمل مكّنت الموظف من الأداء الأمثل؟

هذا التساؤل الدائم هو جوهر التحسين المستمر. وهو ما عبّر عنه "ديمنج" (Deming) في فلسفة الجودة الشاملة حين قال:

*ليس الهدف أن نصح الأخطاء فحسب، بل أن نمنعها من التكرار عبر تحسين النظام الذي أنتجها.*

وفي هذا السياق، يتحوّل نظام إدارة الأداء من أداة للقياس إلى مختبرٍ للتعلّم التنظيمي، حيث تُراجع فيه العمليات، وتُحلّل البيانات، وتُناقش الدروس، وتُصاغ السياسات الجديدة. فالمؤسسة التي تُراجع نظامها لا تُشكّك فيه، بل تُثبت نضجها المؤسسي؛ لأنها تدرك أن الجودة ليست حالةً مثاليةً تُنال، بل رحلةٌ تُعاش.

## ثانيًا: دورة التحسين الدوري للنظام

يعتمد التحسين المستمر على دورةٍ منهجية تُعرف عالميًا بـ دورة (PDCA (Plan ? Do ? Check ? Act، والتي تُعدّ الأساس في أنظمة الجودة الشاملة (TQM) والتميز المؤسسي (EFQM). وعند تطبيقها على نظام إدارة الأداء، تُصبح هذه الدورة كالتالي:

1️⃣ التخطيط (Plan):

تُراجع المؤسسة رؤيتها ومؤشرات وأهدافها الاستراتيجية لتضمن أن نظام الأداء ما زال متسقًا معها. يُحدّد ما يجب تطويره في السياسات والنماذج والمعايير.

2️⃣ التنفيذ (Do):

يُطبّق النظام في دورته الجديدة وفق التعديلات المقترحة، ويُدرّب الموظفون والمديرون على الإجراءات المستحدثة.

3️⃣ الفحص (Check):

تُجمع البيانات حول فاعلية النظام الجديد، وتُحلّل النتائج والملاحظات ومعدلات الرضا، لتحديد مدى نجاح التطوير.

4️⃣ التحسين (Act):

تُعدّل الإجراءات وفق النتائج، وتوثق الممارسات المثلى، ويعتمد النظام المحسّن كنسخة مطوّرة للدورة القادمة.

بهذا الأسلوب، يُصبح النظام في حالة تطورٍ دائمٍ يشبه حركة نبضٍ إداريٍّ مستمرٍّ، لا يتوقف عند نهاية العام المالي، بل يتجدد مع كل مراجعةٍ وتغذيةٍ راجعةٍ وتحليلٍ إداريٍّ.

## ثالثًا: التحسين كأداةٍ للحوكمة والنضج المؤسسي

يُعدّ التحسين المستمر أحد أهم مؤشرات النضج في الحوكمة الإدارية. فالمؤسسة التي تُقيم نظامها بنفسها وتُحدثه باستمرارٍ تبرهن أنها وصلت إلى مرحلة الوعي المؤسسي الذاتي (Institutional Self-Awareness). وفي هذا الإطار، تنصّ معايير ISO 30414 على أن أي نظامٍ لتقييم الأداء يجب أن يتضمن آلية مراجعةٍ دوريةٍ لقياس مدى عدالته، وملاءمته، وتأثيره على القرارات الوظيفية.

أما نموذج EFQM للتميز الأوروبي فيُدرج التحسين المستمر في الأداء المؤسسي ضمن محور نتائج القدرة والابتكار، مؤكدًا أن المؤسسة المتميزة ليست تلك التي تعمل بكفاءةٍ فقط، بل تلك التي تحسّن كفاءتها كل عامٍ.

وقد تبنت التجارب الخليجية هذا المفهوم بوضوحٍ؛ ففي السعودية مثلاً، نصّت وزارة الموارد البشرية على إجراء مراجعةٍ سنويةٍ لمنهجية الأداء الحكومي عبر منصة مسارات لتقييم مدى فاعلية النظام، بينما أطلقت الإمارات ما يُعرف ببرنامج تطوير أنظمة الأداء الاتحادية الذي يُراجع الأداء الحكومي كل عامين ضمن دورة التميز الحكومي الشاملة.

## رابعًا: أدوات التحسين في نظام الأداء

تتعدد الأدوات التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتطوير نظام إدارة الأداء، ومن أهمها:

- 1 استطلاعات الرضا الوظيفي: لمعرفة مدى قناعة الموظفين والمشرفين بعدالة وفعالية النظام.
- 2 تحليل الفجوات (Gap Analysis): لتحديد الفروق بين الأداء المتوقع والفعلي للنظام.
- 3 ورش المراجعة التطويرية (Review Workshops): التي تجمع القيادات والمختصين لتبادل الدروس المستفادة.
- 4 التحليل الإحصائي للأداء: عبر أدوات ذكاء الأعمال (BI) التي تكشف الاتجاهات والانحرافات بمرور الزمن.
- 5 المقارنة المعيارية (Benchmarking): مع المؤسسات المشابهة محليًا ودوليًا لتبني الممارسات المثلى.
- 6 التحليل السببي للأخطاء: باستخدام أدوات مثل نموذج 5WHYs أو تحليل باريتو لتحديد الأسباب الجذرية لأي خلل.

تُستخدم هذه الأدوات ضمن إطارٍ مؤسسيٍّ منظمٍ، بحيث تُترجم نتائجها إلى قراراتٍ عمليةٍ محددةٍ تُوثق ضمن تقارير مراجعة الأداء السنوية.

## خامسًا: التحسين كمنهجٍ للتعلّم المؤسسي

لا يمكن أن يكون هناك تحسينٌ دون تعلم، ولا تعلّم دون توثيقٍ وتحليل. فكل دورة أداءٍ هي تجربةٌ ثريةٌ تُقدّم للمؤسسة معلوماتٍ قيّمةً عن سلوك موظفيها، وفاعلية قادتها، ومثانة إجراءاتها. وحين تُحلّل هذه التجربة وتُستخلص منها الدروس، يتحول نظام الأداء إلى مؤسسة متعلّمة (Learning Organization) كما وصفها بيتر سنج في نظريته الشهيرة.

وفي هذا السياق، يُصبح التحسين المستمر آليةً لتراكم الخبرة المؤسسية، حيث تنتقل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) من الأفراد إلى النظام ذاته، فيتحوّل الأداء من خبرةٍ شخصيةٍ إلى معرفةٍ تنظيميةٍ مؤسسيةٍ مستدامة.

وقد أدرجت الإمارات هذا المبدأ في منهجيتها الحكومية من خلال برنامج رحلة التعلّم المؤسسي الذي يربط نتائج الأداء بدروس التحسين، بينما اعتمدت السعودية آلية التعلّم من نتائج الأداء السنوي ضمن ممارسات التميز الحكومي لتعميم الدروس بين الجهات.

## سادسًا: التحسين المستمر بين الكفاءة الإنسانية والتقنية

التحسين ليس في الأنظمة فقط، بل في العقول التي تُديرها. فالمؤسسات التي تسعى للتحسين المستمر تُدرّب قياداتها على التفكير النقدي والتحليلي، وتشجّع ثقافة التساؤل الإيجابي: هل يمكن أن نُنجز هذا بطريقةٍ أفضل؟ وفي الوقت نفسه، تستثمر في التقنيات التي تمكّنها من الرصد اللحظي والتحليل الذكي للأداء، مثل أنظمة AI-Driven Dashboards و HR Analytics التي تكشف الاتجاهات وتُقدّم التحسينات آليًا.

وهكذا يتلاقى العقل الإنساني والذكاء التقني في دورةٍ تكامليةٍ تجعل التحسين عمليةً مستمرةً تنبع من داخل النظام لا من خارجه، وتتحرك بتلقائيةٍ لأن كل عنصرٍ فيه مصمّمٌ للتعلّم والتصحيح الذاتي (Self-Corrective System).

## سابعًا: التحسين المستمر كمؤشرٍ للاستدامة المؤسسية

التحسين المستمر ليس رفاهيةً، بل هو شرط البقاء المؤسسي في بيئةٍ متغيرةٍ تتسارع فيها التكنولوجيا وتتعمّد فيها التحديات. فالمؤسسات التي لا تُراجع أداءها تفقد قدرتها على المنافسة، لأن التغيير الخارجي أسرع دائمًا من التطوير الداخلي.

ولذلك، فإنّ المنظمات العالمية الكبرى تُدرج مؤشرات التحسين ضمن تقاريرها السنوية للاستدامة، باعتبارها دليلاً على مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف (Adaptive Capability).

وفي السياق الخليجي، أصبحت مؤشرات التحسين جزءاً من تقارير التميز الحكومي في السعودية والإمارات، حيث تُراجع كل جهة مدى تطويرها لنظام الأداء، وعدد الإجراءات التصحيحية المنفذة، ونسبة التحسن في مؤشرات الكفاءة الداخلية، ما يعكس وعي القيادات بأهمية استدامة التطوير كجزء من حوكمة الأداء.

## ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ التحسين المستمر في نظام إدارة الأداء ليس مهمة إدارية دورية، بل هو سلوك مؤسسي راسخ يعبر عن فلسفة النضج الإداري، وإيمان القيادة بأن كل نظام صالح اليوم قد يصبح قاصراً غداً إن لم يُجدد. فالتحسين ليس رد فعل على الخطأ، بل فعل وعي استباقي يبحث عن الأفضل دائماً، ويؤمن أن الكمال ليس حالة تُبلّغ بل رحلة تُخاض.

وفي ضوء التجارب الخليجية الرائدة، يُمكن القول إنّ التحسين المستمر هو ما يضمن للمؤسسة أن تبقى حيةً متجددةً، وأن يتحول نظام إدارة الأداء من وثيقة إجرائية إلى ثقافة متنامية تعيش في العقول قبل أن تُكتب في الأدلة.

فحين تتبنى المؤسسة فلسفة [?] كل يومٍ أفضل من الأمس [?]. فإنها تنتقل من مرحلة إدارة الأداء إلى مرحلة صناعة الأداء، ومن مفهوم [?] إصلاح النظام [?] إلى مفهوم [?] تطوير الوعي المؤسسي [?]. وهو أعلى مراتب التميز والاستدامة.

## 6.6.1 النموذج السعودي في إدارة الأداء الوظيفي: المراحل، التحديات، والدروس المستفادة [?]

حين نقرأ تاريخ التطور الإداري في المملكة العربية السعودية من زاوية إدارة الأداء، ندرك أننا أمام تجربة فريدة لا تُقاس فقط بمسارها الزمني، بل بعمقها المفاهيمي والتحويلي. فالنظام السعودي لم يكن مجرد تحديث إداري، بل تحوّل ثقافي مؤسسي شامل نقل مفهوم الأداء من [?] وظيفة تتابع [?] إلى [?] منظومة تقود [?]. هذا التحول جاء في سياق مشروع وطني كبير لإعادة هندسة الحكومة السعودية وفق مبادئ الكفاءة، والمساءلة، والشفافية، واستدامة القيمة العامة، وهو ما تجسّد بوضوح ضمن [?] رؤية المملكة 2030 التي جعلت من الأداء لغة الدولة الحديثة، ومن التميز المؤسسي بوابة نهضتها الإدارية.

## أولاً: الجذور التاريخية للنظام السعودي في تقييم الأداء

بدأت المملكة منذ بداياتها في تطبيق أدوات مبكرة لتقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، مستلهمةً ذلك

من الحاجة إلى ضبط الجودة الإدارية في الجهاز الحكومي.

وفي المراحل الأولى [2] قبل إنشاء وزارة الخدمة المدنية [2] كان التقييم يتم على نحو تقليديّ عبر نماذج ورقية تركّز على الانضباط والالتزام العام، دون وجود معايير كمية واضحة أو أدوات لقياس الجدارات أو المخرجات. ومع التطور المؤسسي في السبعينيات والثمانينيات الميلادية، تم إدخال أول لائحة رسمية لتقويم الأداء، التي ركّزت على العناصر الشخصية والسلوكية (كالالتزام والانضباط وحسن السلوك)، دون ربط مباشر بالأهداف المؤسسية.

هذه المرحلة مثلت الجيل الأول من إدارة الأداء في السعودية، الذي يمكن وصفه بأنه نظام رقابيّ أكثر منه نظام تطويريّ. فقد كان الهدف الرئيس مراقبة الالتزام، لا تطوير الأداء، وكان التقييم يُنظر إليه كممارسة سنوية روتينية لا ترتبط بالتحفيز أو الترقية أو بناء القدرات.

## ثانيًا: التحول المؤسسي الأول [2] من التقييم إلى الأداء

في العقد الأول من الألفية الجديدة، ومع تصاعد الحاجة إلى إصلاح المنظومة الإدارية بما يتوافق مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، بدأ التفكير في الانتقال من [2]تقييم الموظف [2] إلى [2]إدارة الأداء [2]. وفي عام 1438هـ، صدر قرار مجلس الوزراء بالموافقة على اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي، التي مثلت نقلة نوعية غير مسبوقة في تاريخ الإدارة السعودية.

هذه اللائحة أسست لأول مرة مفهومًا وطنيًا موحدًا لإدارة الأداء يقوم على ركائز علمية واضحة، أهمها:

1[2] الربط بين الأداء الفردي والأهداف المؤسسية.

2[2] بناء مؤشرات كمية وسلوكية لقياس الأداء.

3[2] اعتماد مبدأ المراجعة النصف سنوية والتقييم السنوي.

4[2] إدخال مفهوم الجدارات (Competencies) كمعيار لقياس السلوك المهني.

5[2] ربط نتائج الأداء بالحوافز والترقيات والتطوير المهني.

6[2] اعتماد منصة إلكترونية موحدة (مسار) لتطبيق النظام ومتابعته.

بهذا الانتقال، دخلت المملكة مرحلة إدارة الأداء المؤسسي الحقيقي، حيث أصبح الأداء أداة للتطوير لا للمساءلة فقط، وأصبح التقييم وسيلة لبناء القدرات لا لتوزيع الدرجات.

## ثالثًا: خصائص النموذج السعودي الحديث في إدارة الأداء

يمكن تلخيص أبرز خصائص النموذج السعودي في النقاط التالية:

1[2] الترابط بين الأداء الفردي والمؤسسي: إذ ترتبط أهداف كل موظف مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية، مما يحقق مبدأ [2]المواءمة الرأسية [2] بين الفرد والمؤسسة، وهو أحد متطلبات الحوكمة الحديثة.

2٢٢ التحول الرقمي المتكامل: من خلال منصة ٢مسار٢، التي جمعت التقييم، والمراجعة، والتوثيق، والتحليل في نظام إلكترونيّ موحدٍ يخضع للرقابة المركزية.

3٢٢ الشفافية والعدالة: حيث أُتيح للموظف الاطلاع على تقييمه وحق الاعتراض، كما تم توحيد المعايير الإجرائية بما يقلل التفاوت بين الجهات.

4٢٢ التطوير المستمر للنظام: إذ أُدخلت تعديلاتٍ متتاليةً على النماذج وآليات التقييم بناءً على التغذية الراجعة من الميدان.

5٢٢ التركيز على الجدارات السلوكية: لتصبح السلوكيات المهنية والقيم المؤسسية جزءًا من التقييم، وليس الأداء الكمي فقط.

6٢٢ الربط بالتحفيز والترقيات: بحيث أصبحت نتائج الأداء تؤثر مباشرةً في المكافآت والانتقال الوظيفي، ما عزز من العدالة التحفيزية.

7٢٢ إدماج الأداء ضمن رؤية المملكة 2030: حيث تم ربط كل جهة حكومية بأهدافٍ وطنيةٍ استراتيجيةٍ، مما جعل الأداء الفردي جزءًا من منظومة الأداء الوطني العام.

## رابعًا: التحديات التي واجهت التطبيق

رغم نجاح النظام السعودي في بناء هيكلٍ متكاملٍ لإدارة الأداء، إلا أن عملية التحول واجهت ٢ بطبيعة الحال ٢ تحدياتٍ متعددةٍ على المستويين البشري والتنظيمي، أبرزها:

1٢٢ مقاومة التغيير: إذ واجهت بعض القيادات والموظفين صعوبةً في تقبل النظام الجديد الذي يربط الأداء بالمكافآت ويخضع التقييم للشفافية الإلكترونية.

2٢٢ ضعف الثقافة الإدارية في بعض الجهات: حيث احتاج القادة إلى تدريبٍ مكثفٍ لفهم فلسفة الحوار التقييمي والتغذية الراجعة، بعد سنواتٍ من التعامل مع التقييم كإجراءٍ روتينيٍّ.

3٢٢ التفاوت في التطبيق: نتيجة الفروق في القدرات البشرية والتقنية بين الجهات، مما استدعى تدخلاتٍ تصحيحيةٍ مركزيةٍ من وزارة الموارد البشرية لضمان توحيد الممارسات.

4٢٢ تحدي بناء المؤشرات الدقيقة: حيث واجهت بعض الإدارات صعوبةً في تحديد مؤشراتٍ قابلةٍ للقياس تعكس طبيعة وظائفها، خاصةً في المجالات الإدارية والخدمية.

5٢٢ التحول من ثقافة الرقابة إلى ثقافة التطوير: وهي عمليةٌ فكريةٌ تتطلب وقتًا وتراكمًا معرفيًا لتصبح سلوكًا إداريًا مستدامًا.

هذه التحديات لا تُقلل من نجاح التجربة، بل تُبرز عمقها، لأن كل تحول حقيقي يبدأ بمقاومة طبيعية قبل أن يترسخ في الوعي المؤسسي.

## خامسًا: الإنجازات والنتائج الملموسة

استطاع النظام السعودي الجديد خلال فترة وجيزة تحقيق مجموعة من النتائج الاستراتيجية، من أبرزها:

- 1 تحسين جودة الأداء الحكومي: من خلال توحيد المعايير وتطبيق آليات القياس الدقيقة.
- 2 تعزيز العدالة الوظيفية: عبر ربط التقييم بالإنجاز الفعلي لا بالعلاقات الشخصية.
- 3 رفع كفاءة الإنفاق الحكومي: إذ أصبح التحفيز مرتبطًا بالنتائج، مما قلل من الهدر المالي الناتج عن المكافآت غير المستحقة.
- 4 تفعيل مفهوم التطوير المستمر: حيث تم ربط التقييم بخطط التطوير الفردي والتدريب المستهدف.
- 5 تحسين جودة القيادة: إذ ساعد النظام في اكتشاف القيادات الواعدة عبر تحليل بيانات الأداء المتراكمة.
- 6 إرساء ثقافة الحوار والشفافية: من خلال الاجتماعات الدورية والمراجعات المشتركة بين الموظف والمدير.

وقد أظهرت التقارير الرسمية أن أكثر من 90% من الجهات الحكومية طبقت النظام الإلكتروني بنجاح، وأن مستوى الرضا عن عدالة التقييم ارتفع بنسبة تجاوزت 30% خلال أول ثلاث سنوات من التطبيق.

## سادسًا: مقارنة النموذج السعودي بالممارسات العالمية

عند مقارنة النموذج السعودي بنماذج إدارة الأداء في مؤسسات عالمية كـ CIPD البريطانية وSHRM الأمريكية، نجد أنه يتوافق معها في المبادئ الأساسية، مثل:

تحديد الأهداف الذكية (SMART).

المراجعة الدورية للأداء.

ربط الأداء بالحوافز.

تطوير خطط التحسين الفردية.

إلا أن النموذج السعودي يتميز بإضافة بُعد وطني استراتيجي، حيث تم ربط الأداء الفردي بأهداف رؤية المملكة 2030، وجعل من الأداء وسيلة لبناء الكفاءة الوطنية لا مجرد أداة للقياس المؤسسي. وهذا التكامل بين الأداء الفردي والوطني قلل أن يوجد في النماذج الغربية التي تقتصر على المستوى المؤسسي.

## سابقًا: الدروس المستفادة من التجربة السعودية

يمكن تلخيص أهم الدروس التي تقدّمها التجربة السعودية في النقاط التالية:

1️⃣ أن التحول في إدارة الأداء يبدأ من القناعة لا من القرار. فالقانون يفرض النظام، لكن الوعي يضمن نجاحه واستدامته.

2️⃣ أن التقنية وسيلة للعدالة وليست بديلاً عن الإنسان. فالتحول الرقمي ناجح فقط حين يُدار بعقلٍ قياديٍّ حكيمٍ يوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني.

3️⃣ أن الحوار التقييمي أهم من التقرير التقييمي. فالمؤسسة التي تُناقش أداء موظفيها تحقق تطورًا أعمق من تلك التي تكتفي بتسجيله.

4️⃣ أن العدالة هي العمود الفقري لأي نظام أداء. فحين يشعر الموظف بالإنصاف، يتحول من مقاومٍ للنظام إلى شريكٍ في تطويره.

5️⃣ أن النظام الفعّال هو الذي يُراجع نفسه. فالتطوير المستمر للنظام السعودي عبر التعديلات الدورية أثبت أن التحسين ليس استجابةً للأخطاء بل ثقافةً مؤسسية.

## ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ النموذج السعودي في إدارة الأداء الوظيفي يُمثّل تجربةً رائدةً في العالم العربي والإسلامي، لأنه جمع بين الأصالة التنظيمية والتحديث المؤسسي، وبين العدالة الرقمية والإنسانية الإدارية، وبين البنية التقنية والروح القيادية.

فهو نظامٌ لا يهدف إلى مراقبة الموظف بقدر ما يسعى إلى تمكينه، ولا يُقاس بعدد التقارير بل بعدد التحسينات، ولا ينجح بصرامة اللوائح بل بحكمة التطبيق.

لقد انتقلت السعودية عبر هذا النموذج من ثقافة التقييم السنوي إلى ثقافة القيادة المستمرة للأداء، ومن المركزية إلى التمكين، ومن الرقابة إلى التطوير.

وهذا التحول يعكس بوضوح الرؤية القيادية التي جعلت من الكفاءة، والنزاهة، والشفافية، والتميز المؤسسي ركائز رئيسةً في بناء الدولة الحديثة.

إنّ الدرس الأكبر من التجربة السعودية هو أن الأداء ٢ حين يُدار بالعدالة والرؤية والتحليل ٣ لا يكون مجرد مقياس للنجاح، بل صناعةً للوعي الوطني، ورافعةً للتنمية، وبوصلةً للتقدّم الحضاريّ.

# النموذج الإماراتي في إدارة الأداء الحكومي: القيادة بالجدارات والتحفيز المؤسسي

في كل مرة يُذكر فيها مصطلح إدارة الأداء الحكومي في العالم العربي، تتجه الأنظار مباشرة إلى التجربة الإماراتية بوصفها نموذجًا رياديًا متقدمًا جمع بين المنهج العلمي الصارم والروح القيادية التحفيزية. فالنظام الإماراتي لم يأت كتحديثٍ تقنيٍّ محدودٍ، بل كتجسيدٍ لرؤية وطنية شاملة تهدف إلى تحويل الأداء إلى ثقافة قيادية، تربط بين التميز الفردي والإنجاز الوطني، وبين الجدارات السلوكية والتحفيز المؤسسي.

هذه الرؤية لم تُبنَ على قراراتٍ فوقية، بل على فلسفةٍ إدارية متكاملة، ترى أن الأداء ليس عملية تقييمٍ سنويٍّ، بل رحلة تطويرٍ مستمرة يقودها القائد ويعيشها الموظف، وتُدار بمنظومةٍ من الجدارات والسلوكيات التي تعكس قيم الحكومة الاتحادية وثقافتها المؤسسية المتفردة.

## أولاً: فلسفة النظام الإماراتي في إدارة الأداء

يستند النظام الإماراتي في جوهره إلى مبدأٍ محوريٍّ هو أن الأداء انعكاسٌ مباشرٌ للقيادة، وأن القائد لا يُقيّم موظفيه فقط، بل يقودهم في رحلة أداءٍ وتعلّمٍ وتحفيزٍ مستمرة. فالنظام لا يُمارس الرقابة، بل يُمارس التمكين، ولا يسعى إلى ضبط النتائج، بل إلى إطلاق الطاقات.

وقد عبّرت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (FAHR) في دليلها الإرشادي الصادر عام 2019 عن هذه الفلسفة بوضوحٍ حين قالت:

إدارة الأداء عملية تفاعلية مستمرة، تهدف إلى بناء ثقافة مؤسسية تركز على التواصل، والمساءلة، والتحفيز، والتطوير، لتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية والوطنية.

بهذا التوجه، تحوّل مفهوم الأداء من نظامٍ لتقييم الجهود إلى نظامٍ لقيادة القدرات، ومن حكمٍ على الموظف إلى استثمارٍ في الإنسان.

## ثانياً: البنية المؤسسية للنظام الإماراتي

يتكوّن نظام إدارة الأداء الحكومي الإماراتي من ثلاث مراحلٍ رئيسية متكاملة تُشكّل دورةً مستمرةً للإنجاز والتطوير:

1. مرحلة التخطيط للأداء (Performance Planning):

تبدأ في بداية كل عام، حيث يضع الموظف ومديره الأهداف الفردية المرتبطة بأهداف الوحدة التنظيمية، مع

تحديد مؤشرات الأداء (KPIs) وجدارات السلوك المهني المطلوبة.

ويُراعى في هذه المرحلة تطبيق مبدأ الملكية المشتركة للأداء، أي أن الموظف يشارك في صياغة أهدافه، مما يعزز الشعور بالالتزام والانتماء.

2٢٢٢ مرحلة المراجعة النصف سنوية (Mid-Year Review):

يُجري فيها القائد جلسة حوارٍ تفاعليّة مع الموظف لمناقشة التقدم، وتحديد الفجوات، وتقديم التغذية الراجعة (Feedback)، ووضع الإجراءات التصحيحية. ويُعتبر هذا الحوار أحد أبرز سمات النظام الإماراتي، لأنه يُجسّد فلسفة القيادة بالمشاركة بدلاً من التقييم المنفصل.

3٢٢٢ مرحلة التقييم السنوي (Annual Appraisal):

يُستعرض فيها الأداء طوال العام، وتُقيّم النتائج والسلوكيات استناداً إلى الأدلة الموثقة. ويُقدّم في هذه المرحلة تقرير شامل يُحدّد المستوى العام للأداء، ويوجّه إلى خطة التطوير الفردي (IDP) للعام التالي.

هذه المراحل الثلاث لا تُدار بمعزلٍ عن التكنولوجيا، بل عبر نظامٍ إلكترونيّ متكاملٍ يربط الأداء بالموارد البشرية، ويوثّق جميع مراحل الحوار والتقييم ضمن ما يُعرف بـ Smart Performance System الذي يُعد أحد أنجح تطبيقات التحول الرقمي في المنطقة.

## ثالثاً: مفهوم القيادة بالجدارات

الجدارات (Competencies) في النظام الإماراتي ليست صفاتٍ مضافة إلى التقييم، بل هي جوهر الأداء ذاته. فالنظام يركّز على أن السلوك هو الذي يُحوّل المعرفة إلى نتيجة، وأن القائد الذي يقود بالأرقام فقط يفقد جوهر القيادة.

وقد صنّفت الإمارات الجدرات إلى ثلاث مجموعاتٍ رئيسيةٍ تمثل أبعاد القيادة الفعّالة في الحكومة الاتحادية:

1٢٢٢ الجدرات السلوكية (Behavioral Competencies): وتشمل القيم الحكومية، والابتكار، والتعاون، وخدمة المتعاملين، والمسؤولية المجتمعية.

2٢٢٢ الجدرات الفنية (Technical Competencies): وتشمل المهارات التخصصية المتعلقة بطبيعة الوظيفة.

3٢٢٢ الجدرات القيادية (Leadership Competencies): وتشمل التمكين، والتأثير، واتخاذ القرار، والاستشراف، وإدارة التغيير.

يُقيّم الموظف بناءً على مدى تجسيده لهذه الجدرات في ممارساته اليومية، لا بمجرد إنجازه للأرقام أو المهام.

وهذا ما يجعل النظام الإماراتي نموذجاً لما يُعرف بـ القيادة القائمة على الجدرات (Competency-Based)

## رابعًا: التحفيز المؤسسي كقوة دافعة للأداء

يرتكز النظام الإماراتي على فلسفة إنسانية عميقة مفادها أن التحفيز ليس هدية للإنجاز، بل وقود للإنجاز. ولهذا فقد ربطت الحكومة الاتحادية نتائج الأداء بجميع أدوات التحفيز والتطوير المؤسسي، مثل:

المكافآت المالية السنوية.

الترقيات الوظيفية.

برامج القيادات الحكومية.

فرص التدريب والابتعاث.

جوائز الأداء الحكومي المتميز.

وتمنح هذه الحوافز بناءً على نتائج الأداء الموثوقة، مما يعزز العدالة التنظيمية والشفافية التحفيزية. كما تُنفذ الجهات الحكومية الإماراتية برامج تحفيز غير مادية، مثل موظف الشهر، وقصة نجاح العام، والتكريم الإلكتروني الفوري عبر النظام الذكي، ليشعر الموظف أن مؤسسته تراه وتقدره في الوقت الحقيقي، لا في نهاية العام فقط.

بهذا، يصبح التحفيز منظومةً يوميةً لا مناسبةً سنويةً، وتتحول بيئة العمل إلى مساحة للتميز والإلهام والابتكار.

## خامسًا: العدالة والحوكمة في النظام الإماراتي

العدالة التنظيمية في التجربة الإماراتية ليست شعارًا، بل آلية مؤسسية دقيقة تضمن التوازن بين حقوق الموظف وواجبات القائد.

فالنظام ينص على حق الموظف في مراجعة تقييمه، ويتيح له طلب جلسة إعادة نظر عبر النظام الإلكتروني.

كما يخضع التقييم إلى مراجعة متعددة المستويات (Three-Level Validation) تشمل:

1) المدير المباشر،

2) المدير الأعلى،

3) إدارة الموارد البشرية المؤسسية.

هذه المراجعة الثلاثية تُعدّ من أعلى درجات الحوكمة الإدارية في المنطقة، لأنها تمنع الانحياز الشخصي،

وتحوّل العدالة من وعدٍ إلى ممارسةٍ رقميةٍ موثقة.

## سادساً: التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي

النظام الإماراتي لا يفصل بين الأداء الفردي والمؤسسي، بل يُديرهما في سياقٍ واحدٍ متكاملٍ. فالأهداف الفردية تُستمد من الخطة الاستراتيجية للوزارة أو الهيئة، والتي ترتبط بدورها بالأجندة الوطنية لرؤية الإمارات 2071. وبذلك يصبح أداء كل موظفٍ جزءًا من الأداء الوطني الشامل، وتتحول وظيفة الحكومة من إدارة الأشخاص إلى إدارة النتائج الوطنية.

وهذا التكامل العمودي والأفقي يُعرف في الأدبيات الإدارية بمبدأ Alignment، وهو أحد أهم معايير التميز المؤسسي في نموذج EFQM، الذي اعتمده الإمارات مرجعًا في تصميم منظومتها الإدارية.

## سابعًا: التحديات والتغلب عليها

- 1) مثل أي نظامٍ متقدّمٍ، واجهت الإمارات عند تطبيق نظام الأداء الحكومي بعض التحديات، من أبرزها:
  - 2) الحاجة إلى رفع الوعي بثقافة الحوار التقييمي لدى القادة والموظفين.
  - 2) تفاوت مستوى النضج بين الجهات الحكومية المختلفة في بداية التطبيق.
  - 3) ضرورة التوفيق بين متطلبات الأداء الكمي والسلوكي دون ترجيح أحدهما على الآخر.
  - 4) الحاجة المستمرة لتحديث الجدارات لتواكب التغيرات السريعة في بيئة العمل الرقمي.

وقد واجهت الحكومة هذه التحديات بأسلوبٍ علميٍّ قائمٍ على التحسين المستمر (Continuous Improvement)، عبر مراجعةٍ دوريةٍ للنظام، وإدخال التعديلات اللازمة، وتكثيف برامج التدريب للقادة والموظفين، مما جعل النظام أكثر نضجًا مع مرور الوقت.

## ثامنًا: الدروس المستفادة من النموذج الإماراتي

- 1) القيادة هي محور الأداء لا الإجراء. فالأداء القوي لا يأتي من اللوائح، بل من القائد الذي يُلهم فريقه ويقوده بالقودة.
- 2) الحوار هو أقوى أدوات التطوير. فالنظام الإماراتي أثبت أن جلسة حوارٍ صادقةٍ بين القائد وموظفه قد تُحدث أثرًا يفوق أي دورةٍ تدريبيةٍ.
- 3) التحفيز المستمر هو سرّ الاستدامة. حين يشعر الموظف أن إنجازَه يُقدّر فوزًا، يزداد التزامه وولؤه، ويصبح الأداء ثقافةً لا مهمةً.

4٢٢ الجدارات هي لغة القيادة الحديثة.

فقياس السلوكيات لا يقل أهميةً عن قياس النتائج، لأن السلوك هو الذي يُنتج الجودة ويُجسّد القيم.

5٢٢ العدالة المؤسسية هي الأساس الأخلاقي للنظام.

فحين يعلم الجميع أن الأداء يُدار بمعايير واضحة قابلة للمراجعة، تتحقق الثقة، ويزدهر الانتماء.

## تاسفًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ النموذج الإماراتي في إدارة الأداء الحكومي يُمثّل أرقى تجليات الفكر الإداري العربي الحديث، لأنه دمج بين العلم والإلهام، وبين التقنية والإنسانية، وبين الأداة والقيمة. فهو نظامٌ يُعلّمنا أن القيادة ليست سلطةً بل تأثير، وأن الأداء ليس أرقامًا بل وعي وسلوك، وأن التقييم لا يُقاس بما يُكتب في النماذج، بل بما يُبنى في النفوس.

لقد استطاعت الإمارات أن تنتقل من نموذج الحكومة التي تُقيّم إلى الحكومة التي تُحفّز وتُطوّر وتُلهم، وأن تجعل من إدارة الأداء محورًا أساسيًا في بناء الدولة الحديثة القائمة على الكفاءة، والابتكار، والريادة، والجدارات الإنسانية.

وهكذا، يُمكن القول إن التجربة الإماراتية قد نقلت مفهوم إدارة الأداء إلى مستوى القيادة بالجدارات والتحفيز المؤسسي، لثبّت أن الإنسان هو أعظم استثمار في كل نظامٍ ناجحٍ، وأن العدالة والتحفيز هما جناحا التميّز في أي منظومةٍ تريد أن تطير نحو المستقبل بثقةٍ واستدامةٍ.

## ١٢٢٨٢٢ نحو نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء الوظيفي: الرؤية والمنهجية والتمكين

حين نتأمل المشهد الإداري في العالم العربي، ندرك أننا أمام فسيفساء من التجارب والنظم واللوائح التي تتقاطع في الأهداف، لكنها تختلف في الأسلوب والمنهجية. فهناك من يرى إدارة الأداء أداةً للرقابة والتقويم، وهناك من يتعامل معها كمنظومةٍ للتطوير والتحفيز، وهناك من يربطها بالتخطيط الاستراتيجي، وآخر يجعلها جزءًا من نظم الموارد البشرية فقط. لكنّ العالم العربي اليوم ٢ وفي ظل التحولات الاقتصادية والتقنية والإدارية الكبرى ٢ أصبح بحاجةٍ إلى نموذجٍ موحّدٍ لإدارة الأداء الوظيفي، يقوم على الرؤية، ويستند إلى المنهج العلمي، ويستمد قوّته من القيم الثقافية العربية التي توازن بين العدالة والرحمة، وبين النظام والإنسان.

## أولاً: الرؤية العربية الموحدة لإدارة الأداء

تبدأ الرؤية العربية الموحدة من فهمٍ جوهريٍّ لمفهوم الأداء في بيئتنا الإدارية. فالأداء ليس مجرد إنجازٍ رقميٍّ أو التزامٍ سلوكيٍّ، بل هو انعكاشٌ للهوية الثقافية والقيمية للمجتمع. إنَّ الموظف العربي حين يعمل، لا يعمل فقط بدافع الأجر، بل بدافع الانتماء، والإحسان، والشعور بالواجب العام.

ولذلك، فإن إدارة الأداء في السياق العربي يجب أن تُبنى على قاعدةٍ ثلاثية متكاملة هي:

- 1️⃣ الإنجاز: قياس النتائج والمخرجات.

- 2️⃣ السلوك: تقييم الجدارات والقيم العملية.

- 3️⃣ النية الإدارية: أي الدافع الداخلي والرغبة في الإلتقان.

هذه الثلاثية تُعيد تعريف الأداء من منظورٍ إنسانيٍّ حضاريٍّ، يجعل من العدالة التنظيمية والتمكين القيادي وسيلةً لتحقيق الجودة لا غايةً رقابيةً فحسب. وهكذا، تتجاوز الرؤية العربية المفهوم الغربي الذي يركّز على الأداء كمؤشر إنتاجي، إلى فلسفةٍ أعمق ترى فيه وسيلةً لبناء الإنسان قبل بناء النظام.

## ثانياً: الأسس المنهجية للنموذج العربي

إنَّ النموذج العربي لإدارة الأداء لا يُمكن أن يُبنى إلا على أسسٍ علميةٍ راسخةٍ تُراعي البيئة المحلية وتستفيد من الممارسات الدولية. وتتمثّل هذه الأسس في:

- 1️⃣ المرجعية العلمية المؤسّسة: الاستفادة من الممارسات العالمية الموثقة مثل أطر CIPD و SHRM و ISO 30414 في تصميم العمليات، مع تكييفها وفق الخصوصية العربية.

- 2️⃣ التكامل المؤسسي: بحيث تُدار إدارة الأداء كمنظومةٍ مترابطةٍ مع العمليات الأخرى (التخطيط ️ التدريب ️ التحفيز ️ الموارد البشرية ️ القيادة).

- 3️⃣ الجدارات كركيزةٍ معيارية: أن تكون الجدارات السلوكية والقيادية والفنية هي اللغة الموحدة للأداء في المؤسسات العربية، كما في النموذجين السعودي والإماراتي.

- 4️⃣ التقنية كوسيطٍ للعدالة: اعتماد الأنظمة الذكية (HRMS, ERP, EPMS) لضمان الشفافية والدقة في التقييم، وتوثيق مسار الحوار التقييمي.

- 5️⃣ الحوار كأداةٍ قيادية: جعل المقابلات التقييمية حواراتٍ بناةً للتمكين، لا جلساتٍ للحكم أو المحاسبة، استلهامًا لمبدأ ️ الإحسان في القول والعمل.️

6٦٦ التحفيز كقوة إنتاجية: ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية، بما يعزز الولاء والالتزام ويجعل الأداء ثقافة يومية لا واجبًا وظيفيًا.

## ثالثًا: الفلسفة القيمة للنموذج العربي

النموذج العربي في جوهره قيم قبل أن يكون إجراءات. فهو يستند إلى منظومة أخلاقية متجذرة في ثقافتنا الإسلامية والعربية، حيث العدالة، والإتقان، والمساءلة، والشفافية، والتكافؤ، قيم أصيلة تشكّل قاعدة السلوك الإداري.

فالقرآن الكريم يؤصّل لمفهوم الأداء في قوله تعالى:

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾ (التوبة: 105) وهو نصّ يُعبّر عن الرقابة الذاتية لا الإدارية فقط، وعن الوعي المؤسسي الذي يربط العمل بالمسؤولية أمام الله قبل المدير.

كما أن النبي ﷺ قال:

﴿إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه﴾ (رواه البيهقي). وهي قاعدة ذهبية لإدارة الأداء، لأنها تربط بين الإتقان كقيمة أخلاقية وبين الأداء كوظيفة مهنية.

إذن، فالنموذج العربي لا يلغي التقنية أو المعايير العالمية، لكنه يضيف عليها روح العدالة والإحسان التي تميّز الفكر الإداري العربي الإسلامي، ليكون أكثر توازنًا بين الكفاءة والإنسانية.

## رابعًا: الهيكل البنيوي للنموذج العربي الموحد

يتكوّن النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء من خمسة مكونات مترابطة تشكّل دورة حياة متكاملة للأداء:

1٦٦ تخطيط الأداء (Performance Planning):

ويبدأ بمواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية والقطاعية والوطنية، وفق منهجية الأهداف الذكية (SMART) والأهداف المرتبطة بالنتائج (Results-Based Objectives).

2٦٦ المراجعة النصف سنوية (Mid-Year Review):

وهي جلسة تفاعلية بين المدير والموظف، تُناقش التقدم، والفجوات، والتغذية الراجعة التصحيحية، وتُعيد توجيه الجهود.

3[?] التقييم السنوي (Annual Appraisal):

ويُستند فيه إلى الأدلة السلوكية والإنجازية، ويُدمج فيه التقييم الكمي (KPIs) مع التقييم النوعي (BARS).

4[?] خطة التطوير الفردي (IDP):

التي تُبنى على نتائج التقييم لتحديد احتياجات التعلم والتطوير، مع ربطها بخطة التدريب السنوية للمؤسسة.

5[?] التحفيز والتقدير:

من خلال ربط الأداء بمكافآت عادلة وتحفيز غير مادي يعزز الدافعية، مثل التكريم والتطوير والترقي.

هذا الهيكل ليس تسلسلاً إجرائياً فحسب، بل نظاماً حياً يدور في دائرة التحسين المستمر (PDCA) وفق منهجية الكايزن اليابانية التي أثبتت فاعليتها في المؤسسات العربية المتقدمة.

## خامساً: التمكين المؤسسي للنظام العربي

لكي ينجح النموذج العربي الموحد، لا بد من تمكينه بثلاثة أبعاد مترابطة هي:

1[?] التمكين التشريعي: من خلال لوائح موحدة على مستوى وزارات الخدمة المدنية ومجالس الموارد البشرية في الدول العربية، تُحدّد المعايير والأوزان، وتربط الأداء بالترقيات والعلاوات.

2[?] التمكين المؤسسي: عبر بناء وحدات متخصصة في إدارة الأداء داخل كل جهة حكومية أو قطاع خاص، تكون مسؤولة عن تطبيق المنظومة ومتابعة مؤشرات فاعليتها.

3[?] التمكين القيادي: بتأهيل القادة ليكونوا مديري أداء فاعلين، يمتلكون مهارات الحوار، والتحفيز، وإدارة الجدارات، وفهم تحليل البيانات لاتخاذ القرارات.

هذه الأبعاد الثلاثة تجعل النظام العربي ليس مجرد لائحة جامدة، بل منظومة حية تمكّن الإنسان والمؤسسة في أيّ واحد.

## سادساً: التكامل العربي من التجزئة إلى الوحدة

لقد آن الأوان لأن تتجاوز التجارب العربية حدودها القطرية إلى تكامل معرفي وإجرائي. فالتجربة السعودية قدّمت نموذج العدالة المؤسسية والربط الوطني، بينما التجربة الإماراتية قدّمت نموذج القيادة بالجدارات والتحفيز الذكي، والكويت والبحرين وقطر والمغرب والأردن طوّرت تطبيقات نوعية في التقييم المتعدد الأبعاد والتكامل الإلكتروني.

إنّ دمج هذه التجارب في إطار عربيّ موحد يمكن أن يُنتج نظاماً متكاملًا عالميًا في جوهره، عربيًا في قيمه،

متفوقًا في عدالته وفاعليته.

فالاتحاد الأوروبي طبق هذا المبدأ عبر European Performance framework, فلماذا لا يكون لدينا Arab Performance Excellence framework (APEF) الذي يوحد المفاهيم، والمعايير، والممارسات؟

## سابقًا: تحديات بناء النموذج العربي

يواجه مشروع النموذج العربي الموحد عدة تحديات يجب إدارتها بوعي مؤسسي، أبرزها:

1) التفاوت في البنية التشريعية بين الدول العربية.

2) الاختلاف في النضج المؤسسي لممارسات إدارة الموارد البشرية.

3) غياب منصة رقمية موحدة لإدارة الأداء العربي.

4) ضعف التكامل بين التعليم والتوظيف والتطوير.

5) الذهنية الإجرائية التي ما زالت ترى الأداء إجراءً سنويًا لا ثقافة مستمرة.

لكن هذه التحديات يمكن تحويلها إلى فرص حين تُدار بعقلٍ تكامليّ، وتُبنى على الوعي بأن إدارة الأداء ليست نظامًا بل مشروع وعيٍ عربيّ جديدٍ في الإدارة الحديثة.

## ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء الوظيفي ليس حلًا تنظيريًا، بل ضرورةً استراتيجيةً لاستدامة التميز في العالم العربي.

ففي زمن الذكاء الاصطناعي والتنافسية العالمية، لا يمكن للمنظمات العربية أن تبقى أسيرة النماذج المستوردة، بل يجب أن تصنع نموذجها الذي يجمع بين العلم والهوية، بين الكفاءة والعدالة، وبين التحفيز والتمكين.

هذا النموذج حين يكتمل سيجعل من الأداء لغةً عربيةً موحّدة تُفهم في كل وزارة وهيئة ومؤسسة عربية، وستكون كل مراجعة للأداء ليست جلسة تقييم، بل حوارًا تنمويًا عربيًا يعبّر عن الوعي الحضاري الجديد في الإدارة العربية المعاصرة.

## من الأداء الفردي إلى الأداء المؤسسي العربي: نحو منظومة تكاملية للتميز المستدام

حين نعيد النظر في مجمل تطور الفكر الإداري المعاصر، ونقرأ التجارب العربية في إدارة الأداء بعينٍ تحليلية عميقة، ندرك أن الأداء لم يعد مجرد سلوكٍ مهنيّ فرديّ يُقاس بالأهداف والمؤشرات، بل أصبح نظامًا مؤسسيًا متكاملًا يعكس وعي المنظمة بذاتها، ونضجها في ممارساتها، ورؤيتها في قيادة التغيير نحو التميز

والاستدامة.

لقد تحوّل الأداء في فلسفته الحديثة من قياس للأفراد إلى قياس للأنظمة، ومن محاسبة على النتائج إلى تعلم من التجربة، ومن رقابة إدارية إلى حوكمة تنموية تُعيد تعريف معنى الكفاءة.

وإذا كان النظام السعودي قد أسس لمرحلة العدالة المؤسسية والربط الوطني، والنظام الإماراتي قد جسّد مرحلة القيادة التحفيزية بالجدارات، فإنّ الجمع بينهما مع بقية التجارب الخليجية والعربية يُنتج اليوم المفهوم العربيّ الأصيل لإدارة الأداء الذي يوازن بين التقنية والإنسان، بين الحوكمة والرحمة، وبين التقييم والتمكين.

## أولاً: التحول من الفرد إلى المنظومة

في المرحلة التقليدية من الإدارة، كان يُنظر إلى الأداء بوصفه مسؤولية الفرد، وتُختزل النتيجة في درجة أو تقييم سنويّ، لكن في الفكر الإداري العربي الحديث الذي استنار بالتجارب الخليجية المتقدمة، أصبح الأداء مسؤولية المنظومة بكاملها.

فالنتائج لا تنبع من الأفراد بمعزلٍ عن بيئتهم، بل هي ثمرة تفاعلٍ بين القيادة والسياسات والثقافة المؤسسية والعمليات.

وهكذا، صار لزاماً أن يُقاس الأداء على مستويين متكاملين:

1️⃣ الأداء الفردي الذي يعكس التزام الموظف، وجداراته، وسلوكه المهني.

2️⃣ الأداء المؤسسي الذي يعكس فعالية النظام وقدرته على خلق بيئة تمكينية محفزة.

وحين تتكامل هاتان الدائرتان، يتولد ما يُعرف بـ الذكاء المؤسسي للأداء (Performance Intelligence)، وهو القدرة على فهم العلاقات المتشابكة بين الإنسان والنظام، وتحويل كل فعلٍ إداريٍّ إلى قيمة مضافة تدعم استراتيجية المؤسسة.

## ثانياً: الأداء كمرآة للوعي المؤسسي

الأداء في جوهره ليس أرقاماً ولا تقارير، بل هو انعكاس لوعي المؤسسة بذاتها.

فالمؤسسة التي تعرف نفسها تعرف كيف تقيس أداءها، وكيف تُطوّره، وكيف تُحوّله إلى ميزة تنافسية.

وفي الفكر الإداري العربي الحديث، أصبح الأداء وسيلةً لاكتشاف الذات المؤسسية، ومرآةً تُظهر مدى اتساق القيم والسلوكيات مع الرسالة والرؤية.

فحين يلتزم الموظفون بمعايير الأداء ليس خوفاً من العقوبة، بل إيماناً بالمسؤولية، تكون المؤسسة قد تجاوزت مرحلة الرقابة الإدارية إلى مرحلة الالتزام الذاتي، وهي أرقى درجات النضج الإداري.

وهذا هو جوهر فلسفة الأداء في المنظور العربي الإسلامي: أن يكون الإنسان رقيباً على نفسه، مؤمناً بأن

الإلتقان عبادة، وأن الجودة ليست مطلب المدير بل واجب الضمير.

## ثالثًا: التميّز المؤسسي كذروة النضج في الأداء

في هرم النضج الإداري، يأتي التميّز المؤسسي (Institutional Excellence) كأعلى مراحل التطور في إدارة الأداء، وهو المرحلة التي تتحول فيها العمليات الإدارية إلى ممارسات قيادية واعية تُدار بالتحليل والتحسين المستمر.

وفي هذه المرحلة، لا تكون إدارة الأداء نظامًا فرعيًا من أنظمة الموارد البشرية، بل المحرك المركزي لثقافة المؤسسة، حيث يُصبح الأداء جزءًا من لغة القيادة اليومية، ويُدار بمنهجية علمية دقيقة تربط الأهداف بالمؤشرات، والمخرجات بالقيم، والنتائج بالتعلم.

وقد عبّر نموذج EFQM الأوروبي للتميّز عن هذا بوضوح حين جعل من القيادة بالأداء أحد معايير النضج المؤسسي، وأكد أن المنظمة التي لا تتعلم من أخطاءها لا تستحق البقاء في المنافسة. وهذا المفهوم وجد تطبيقه المتقن في التجارب الخليجية الحديثة، خصوصًا في السعودية والإمارات، حيث أُدمج نظام إدارة الأداء في منظومة التميّز الحكومي، فأصبح الأداء ليس مجرد تقييم وظيفي، بل مكونًا استراتيجيًا في التميز الوطني العام.

## رابعًا: العدالة والتحفيز كجناحي الأداء المستدام

لا يمكن لأي نظام للأداء أن ينجح ما لم يُبنى على العدالة والتحفيز معًا.

فالعدالة تضمن الثقة، والتحفيز يضمن الاستدامة.

وحين يشعر الموظف أن جهده يُقدّر بإنصاف، وأن أداءه يُعترف به في الوقت المناسب، يتحول من عنصر إداري إلى شريك مؤسسي في النجاح.

لقد أثبتت التجارب الخليجية أن العدالة التنظيمية ليست فقط في توزيع المكافآت، بل في وضوح الإجراءات، وشفافية المعايير، وإتاحة الحوار التقييمي البناء.

وفي المقابل، فإن التحفيز ليس فقط في الحوافز المادية، بل في الاعتراف، والثقة، وفرص النمو، والشعور بالتمكين.

وحين يجتمع العدلان: عدالة النظام وعدالة الإنسان، يتولد الانتماء، ويزدهر الأداء، وتترسخ ثقافة التميز المؤسسي الحقيقي.

## خامسًا: الحوكمة الرقمية في إدارة الأداء

لم تعد إدارة الأداء في العصر الحديث ممكنة دون التحول الرقمي، الذي أصبح العمود الفقري للحوكمة

المؤسسية.

فالأنظمة الإلكترونية (HRMS & EPMS & BI Systems) تمكّن المؤسسة من تحويل البيانات إلى معرفة، وتُوفّر الشفافية والدقة، وتُلغى الاجتهادات الشخصية في التقييم.

وفي النموذج الخليجي الحديث، تمثل المنصات السعودية مثل [مسار](#)، والنظام الإماراتي الذكي [Smart Government Performance System](#)، تجسيدًا حيًا لفلسفة الأداء الرقمي العادل، حيث تُدار العمليات آليًا دون أن تُلغى الإنسانية، بل تُعزّز عبر الحوار الإلكتروني البناء، والتغذية الراجعة اللحظية، والربط الذكي بين الأداء والتطوير والتحفيز.

هذه الأنظمة لا تُسهّل الإجراءات فحسب، بل تخلق ذاكرةً مؤسسيةً رقميةً تحفظ خبرات المؤسسة وتتيح لها التعلم المستمر عبر تحليل الاتجاهات التاريخية للأداء، بما يرفع مستوى النضج الإداري عامًا بعد عام.

## سادسًا: من الأداء إلى التعلّم المؤسسي

إنّ أعظم ما تنتجه إدارة الأداء الحديثة هو المعرفة، لأن كل تقييمٍ دقيقٍ يولّد بياناتٍ، وكل تحليلٍ علميٍّ يولّد وعيًا، وكل وعيٍ مؤسسيٍّ يولّد قرارًا أفضل. وحين تُحوّل المؤسسة نتائج الأداء إلى خطط تطويرٍ، ومناهج تدريبٍ، وسياساتٍ جديدةٍ، تكون قد بلغت مرحلة [المؤسسة المتعلمة](#) كما وصفها بيتر سنج في نظريته الشهيرة.

وفي التجربة العربية الحديثة، أصبح هذا الاتجاه واضحًا، حيث ربطت السعودية والإمارات نتائج الأداء بخطط التطوير الفردي (IDP)، وجعلنا التحليل الإحصائي للأداء مدخلًا لتصميم برامج التدريب الوطنية. وهكذا، تحوّل الأداء من تقريرٍ يُحفظ في الأرشيف إلى قاعدة بياناتٍ معرفيةٍ للتطوير المؤسسي.

## سابعًا: نحو منظومة عربية تكاملية للتميز المستدام

كل ما سبق يقود إلى نتيجةٍ جوهريةٍ هي أن العالم العربي اليوم مؤهّلٌ [بفضل تجاربه الخليجية الرائدة](#) لبناء منظومة عربية تكاملية لإدارة الأداء تكون مستمدةً من هويته الثقافية وامتكّنه على معايير المؤسسة.

هذه المنظومة يمكن أن تشكّل نواةً لما يمكن تسميته بـ

(Arab Performance Excellence framework (APEF

الذي يوحّد المفاهيم، والمراحل، والجدارات، والمؤشرات، ويجعل من الأداء العربي نموذجًا عالميًا يحتذى في الموازنة بين الكفاءة الإنسانية والتقنية، وبين العدالة والتحفيز، وبين الحوكمة والتمكين.

ولعلّ هذا المشروع العربي لا يُمثل فقط تطويرًا إداريًا، بل بناءً حضاريًا جديدًا يعيد للأداء معناه الإنساني الأصيل: أن يكون الإنسان خليفةً في الأرض بالإتقان، والعدالة، والوعي، والابتكار.

## ثامناً: الرؤية الختامية ١٢ الأداء كمنظور حضاري عربي

حين ننظر إلى إدارة الأداء من منظور عربي حضاري، فإننا لا نراها عملية إدارية، بل رحلة أخلاقية ومعرفية نحو الإتقان.

هي رحلة تبدأ من الإنسان وتنتهي عند الإنسان، تُغذيها القيم وتوجهها الرؤية وتُقويها المعرفة. وحين تصل المؤسسات العربية إلى هذه المرحلة، ستتحول إدارة الأداء من نظام إداري ١٢ إلى ثقافة وطنية ١٢ تعيش في المدارس والجامعات والإدارات، وتنعكس في كل سلوك مهني.

وهكذا، يكون ختام الرحلة هو بدايتها الجديدة:

أن ننقل من إدارة الأداء إلى صناعة الأداء،

ومن التقييم إلى التمكين،

ومن الاجتهاد الفردي إلى الوعي المؤسسي الجمعي،

ومن المؤسسات المراقبة إلى المؤسسات المتعلمة المتحسنة ذاتياً.

حينها فقط، يتحقق معنى التميز المستدام، وتولد المدرسة الإدارية العربية الحديثة التي تُقدّم للعالم نموذجاً أصيلاً يجمع بين الإتقان والإيمان، بين التقنية والضمير، بين النظام والإنسان، وهي المعادلة التي طالما حلّمت بها الإنسانية منذ أن وُجدت الإدارة كفن لقيادة الإنسان نحو الأفضل.

## ١٢ التوثيق للمحتوى

١٢ يسعدني أن يُعاد نشر هذا المحتوى أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات، ما دام يُنسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

١٢ هذه الإضاءة من إعداد:

د. محمد بن علي العامري

مدرّب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية،

بخبرة تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي،

أسّس من خلالها منظومة ١٢ مهارات النجاح للتنمية الإدارية والتعليمية ١٢

ومركز ١٢ الإتقان الدولي للتدريب ١٢.

وساهم في بناء مئات الأنظمة المؤسسية والاستراتيجيات في القطاعين الحكومي والخاص.

١٢ للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية،

ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامري على الواتساب عبر الرابط التالي:

١٢ <https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJzCnA7vxgoPym1z> ١٢

تصفح المزيد من المقالات عبر الموقع الرسمي:

[www.mohammedoameri.com](http://www.mohammedoameri.com)

---

#إدارة\_الأداء #Performance\_Management #د\_محمد\_العاصمي #مهارات\_النجاح #التطوير\_المؤسسي  
#القيادة\_التحفيزية #حوكمة\_الأداء #التميز\_المؤسسي #SHRM #CIPD #Continuous\_Improvement  
#IDP #Human\_Capital #Arab\_Performance\_Excellence #IS030414 #EFQM  
#Leadership\_Development #Competency\_framework #Digital\_Governance  
#Institutional\_Transformation #Performance\_Analytics #الوظيفي #Perfo