التحسين المستمر لنظام إدارة الأداء: التقييم الدوري والتطوير المستدام Continuous Improvement of the Performance Management System: Periodic Evaluation and Sustainable Development

يُحلّل هذا المقال فلسفة التحسين المستمرّ بوصفها القلب النابض لنظام إدارة الأداء، موضحًا كيف يتحوّل التقييم الدوريّ من أداةٍ للمراجعة إلى منظومةٍ للتعلّم والتطوير المستدام، تُعيد تجديد النظام ذاته في ضوء البيانات والمعرفة والتجربة المؤسسية الحيّة.

3 November 2025 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 2,235



حين يُذكر مصطلح "نظام إدارة الأداء" في أي مؤسسةٍ، فإن أول ما يتبادر إلى الذهن هو التقييم، والتقارير، والنماذج، والمراجعات الدورية التي تُقاس بها كفاءة الأفراد والوحدات التنظيمية. لكنّ القليل من المؤسسات يُدرك أن هذه المنظومة لا تبلغ نضجها الحقيقيّ إلا حين تُصبح **ديناميكيةً متجدّدةً تتعلّم من ذاتها باستمرارٍ**، فتتحوّل من أداةٍ للتقييم إلى أداةٍ للتطوّر، ومن منظومةٍ للقياس إلى منظومةٍ للوعي والتحسين. فالمؤسسة التي تتعامل مع نظام إدارة الأداء على أنه برنامجٌ مغلقٌ، محكومٌ باللوائح والدرجات والتواريخ، تُفقده روحه الحقيقية التي تقوم على **التعلّم التنظيميّ المستمرّ (Organizational Learning)**، لأن النظام الذي لا يتجدّد يشيخ، والذي لا يتعلّم يَضمر، والذي لا يُحسّن ذاته يتحوّل إلى عبءٍ إداريٍّ بدل أن يكون رافعةً للتقدّم.

التحسين المستمرّ ليس فكرةً تكميليةً أو مرحلةً لاحقةً، بل هو **جوهر فلسفة إدارة الأداء ذاتها**، لأنه المبدأ الذي يُحوّل النظام من حالةٍ ساكنةٍ إلى حالةٍ حيةٍ متفاعلةٍ. إنّه النبض الذي يُبقي النظام قادرًا على التنفس في بيئةٍ تتغيّر كل يومٍ، والتفكير في عالمٍ تُعاد صياغة معاييره باستمرار. فكل نظامٍ، مهما بلغ من الإتقان في تصميمه، يتعرّض لعوامل التآكل الإداريّ، والتغيّر التشريعيّ، والتحوّل

التكنولوجيّ، والتبدّل الثقافيّ داخل بيئة العمل. ومن ثمّ، فإنّ المؤسسات الناضجة لا تُقيم نظامها لتُغلق عليه، بل تُقيمه لتتعلّم منه، فتُراجع مؤشراته، وتُعيد اختبار معاييره، وتُطوّر آلياته بما يتناسب مع الواقع المتغيّر.

إنّ التحسين المستمرّ هو ما يجعل من إدارة الأداء **منهجًا للتفكير الإداريّ لا مجرد عمليةٍ إجرائيةٍ**. فبينما يُركّز النظام التقليديّ على النتائج النهائية، يُركّز النظام المتجدد على الرحلة ذاتها: كيف وصلنا؟ ماذا تعلّمنا؟ وما الذي ينبغي أن نُغيّره في المرة القادمة؟ فيصبح الأداء هنا لا يُقاس فقط بما أُنجز، بل بما تحقّق من وعيٍ، وبما تغيّر من سلوكٍ، وبما نضج من ثقافةٍ مؤسسيةٍ.

وفي هذا السياق، يتقاطع مفهوم التحسين المستمرّ مع فلسفة الجودة الشاملة (TQM) ومبادئ كايزن (Kaizen) التي انطلقت من اليابان لتُصبح مدرسةً عالميةً في التطوير المؤسسيّ. فكلمة "كايزن" تعني حرفيًا "التغيير للأفضل"، وهي ليست عمليةً ضخمةً تتطلّب إعادة الهيكلة الشاملة، بل فلسفةٌ تعتمد على التعديل المستمرّ الصغير والدقيق الذي يُحدث أثرًا كبيرًا في المدى البعيد. وعندما تُطبَّق هذه الفلسفة في إدارة الأداء، فإنها تُعيد تعريف مفهوم التقييم من كونه حُكمًا إلى كونه **تغذيةً راجعةً واعيةً تُرشد المستقبل**.

إنّ التحسين المستمرّ في نظام إدارة الأداء يعني أن النظام نفسه يدخل في دورةٍ دائمةٍ من "التقييم الذاتيّ"، كما يُقيّم الأفراد والمؤسسات الأخرى. فكما تُقيّم المؤسسة موظفيها، ينبغي أن تُقيّم نظامها، وأن تُخضعه للمساءلة، وأن تسأل ذاتها في نهاية كل دورةٍ تقييميةٍ: هل كانت الأدوات كافية؟ هل المؤشرات دقيقة؟ هل الجدارات ما زالت مناسبة؟ هل البيئة التنظيمية تُساعد على الأداء؟ إنّ هذه الأسئلة ليست شكليةً بل جوهرية، لأنها تُحوّل النظام من أداةٍ للقياس إلى عقلٍ إداريٍّ يفكّر في ذاته.

ولأن الأداء لا ينفصل عن البيئة المحيطة، فإنّ التحسين المستمرّ يربط بين النظام وسياقه المؤسسيّ، فلا يُمكن تطوير نظامٍ بمعزلٍ عن تطور ثقافة المؤسسة أو نضجها الاستراتيجيّ. فحين تتغيّر الرؤية أو تتجدّد الأهداف أو يُعاد هيكلة الإدارات أو تتوسع الصلاحيات، يجب أن ينعكس ذلك مباشرةً على نظام الأداء. وإلا تحوّل النظام إلى صورةٍ جامدةٍ لا تعبّر عن الواقع. ومن هنا، فإنّ التحسين المستمرّ هو **ضمانة المواءمة الدائمة بين النظام والواقع**، بين الخطط والحقائق، بين اللوائح والسلوك.

ويُعدّ التحسين المستمرّ أيضًا وسيلةً لترسيخ العدالة التنظيمية والشفافية في بيئة العمل. فحين يشعر الموظف أنّ نظام الأداء يُراجع ذاته ويتغيّر للأفضل، يدرك أنّ العدالة ليست شعاراتٍ جامدة، بل ممارسةٌ تتطور كما يتطور الإنسان. إنّ النظام الذي يُحسّن نفسه يبعث رسالةً أخلاقيةً عميقةً تقول للموظف: "كما نقيس أداءك، نُراجع أداءنا." وهذه الرسالة تُعيد بناء الثقة، وتحوّل إدارة الأداء من علاقة رقابةٍ إلى علاقةِ تطويرٍ مشتركٍ بين الموظف والمؤسسة.

في التجارب الخليجية، يُعتبر التحسين المستمرّ أحد أهم مؤشرات النضج المؤسسيّ في أنظمة الأداء الحكومية. ففي **المملكة العربية السعودية** مثلاً، يُراجع "الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفيّ" دوريًا لتحديث معاييره وضبط مؤشرات الكفاءة بما يتناسب مع المتغيرات. وفي **الإمارات العربية المتحدة**، يُعدّ "نظام إدارة الأداء الحكوميّ الاتحاديّ" نموذجًا لتطبيق التحسين المستمرّ من خلال المراجعة السنوية للجدارات والكفاءات وربطها بالتحول الرقميّ في الحكومة الذكية. كما اعتمدت **سلطنة عمان وقطر والبحرين والكويت** مبدأ المراجعة الدورية لأنظمة الأداء ضمن استراتيجيات التطوير الحكوميّ المستدام، بحيث لا يُنظر إلى النظام كإطارٍ ثابتٍ بل كعمليةٍ حيّةٍ تُواكب التغير الإداريّ والرقميّ.

إنّ الفكرة المركزية التي ينطلق منها هذا المقال هي أنّ **التحسين المستمرّ لا يُضاف إلى النظام بل يسكن داخله**، أي أنّه ليس مرحلةً بعد التقييم بل عمليةٌ تُرافق كل مرحلةٍ من مراحله. فهو موجودٌ في صياغة الأهداف، وفي متابعة التنفيذ، وفي تحليل النتائج، وفي مراجعة المعايير، وفي صياغة السياسات الجديدة. وكلّما نضج النظام، أصبحت عملية التحسين جزءًا من بنيته، تُمارس تلقائيًا دون الحاجة إلى توجيهٍ أو أمرٍ إداريٍّ.

ومن هنا فإنّ التحسين المستمرّ هو الذي يُحوّل إدارة الأداء من "نظامٍ مغلقٍ" إلى "منظومةٍ متعلّمةٍ"، ويُحوّل الثقافة التنظيمية من "ثقافة الامتثال" إلى "ثقافة النموّ"، ويُحوّل القائد من "مراقبٍ للنتائج" إلى "قائدٍ للوعي والتحسين". إنها الفلسفة التي تُؤمن بأنّ الكمال الإداريّ ليس هدفًا يُدرك، بل مسارٌ يُسلك؛ وأنّ النضج المؤسسيّ ليس محطةً نهائيةً، بل رحلةٌ مستمرةٌ في الارتقاء.

وهكذا يصبح التحسين المستمرّ هو **المعيار الفاصل بين المؤسسة التي تعيش والمؤسسة التي تتعلّم**. فالمؤسسة التي تُحسّن نظامها تُجدّد حياتها كل عام، بينما المؤسسة التي تُجمّده تُعلن شيخوختها مبكرًا. وفي عالمٍ تتسارع فيه التحولات التقنية والمعرفية،

لم يعُد البقاء للأقوى ولا للأكبر، بل للأكثر قدرةً على التعلّم والتحسين والتجديد.

ولذلك، فإنّ هذا المقال سيُعمّق التحليل في المحاور القادمة لاستكشاف كيف تُدار عملية التحسين المستمرّ داخل أنظمة الأداء الوظيفيّ والمؤسسيّ، وكيف يتحوّل التقييم الدوريّ إلى عملية تطويرٍ مستدامةٍ، وكيف تُبنى الثقافة التنظيمية الداعمة له، وكيف تتكامل أدوات القياس، والتحليل، والتغذية الراجعة، والحوكمة الرقمية لتُشكّل معًا **نظامًا متجدّدًا ذاتيًا** يُعيد ابتكار ذاته كما تُعيد الخلية الحية إنتاج نفسها في كل دورةٍ زمنيةٍ.

فهرس المقال

1. مفهوم التحسين المستمرّ ودوره في دورة إدارة الأداء
2. فلسفة التحسين في ضوء الجودة الشاملة ونموذج كايزن
3. آليات التقييم الدوريّ كنظامٍ للتعلّم لا للمراجعة
4. المؤشرات التحليلية لقياس كفاءة النظام وتطوره
5. الممارسات الخليجية في تطوير أنظمة الأداء
6. دور القيادة والوعي الإداريّ في ترسيخ ثقافة التحسين
7. التحسين الرقميّ والتكامل مع نظم الموارد البشرية الذكية
8. استدامة التحسين وبناء المؤسسة المتجدّدة ذاتيًا

---

1. مفهوم التحسين المستمرّ ودوره في دورة إدارة الأداء

حين نتحدث عن "التحسين المستمرّ" في سياق إدارة الأداء، فنحن لا نتحدث عن مجرد نشاطٍ إداريٍّ إضافيٍّ يأتي بعد نهاية دورة الأداء لتجميل الصورة أو سدّ الثغرات، بل نتحدث عن **فلسفةٍ متجذّرةٍ في بنية النظام نفسه**، تُعيد تشكيل الطريقة التي تفكّر بها المؤسسة في الأداء، وتُحوّل النظام من منظومةٍ ميكانيكيةٍ جامدةٍ إلى كيانٍ حيٍّ نابضٍ يتنفس ويُراجع نفسه ويتطوّر مع كل نبضةٍ معرفيةٍ جديدة. فالتحسين المستمرّ ليس عمليةً لاحقةً للتقييم، بل هو **جوهر التقييم ذاته**، لأن كل عملية تقييمٍ حقيقيةٍ لا تُقاس بنتائجها فحسب، بل بقدرتها على إنتاج معرفةٍ جديدةٍ تُسهم في تحسين الدورة التالية من الأداء.

التحسين المستمرّ بوصفه وعيًا إداريًا لا إجراءً تقنيًا

في المؤسسات التي بلغت نضجًا تنظيميًا متقدمًا، لم يعُد التحسين المستمرّ مشروعًا مؤقتًا أو مبادرةً موسميةً، بل أصبح **سلوكًا مؤسسيًا متأصّلاً** يُمارس على جميع المستويات. فالقائد الواعي لا يرى التحسين مهمةً إضافيةً بل طريقة تفكيرٍ يوميةٍ تُوجّه قراراته وسلوكياته وتفاعلاته. ولذا، فإنّ جوهر التحسين المستمرّ ليس في أدواته، بل في وعيه؛ لأنّ التحسين قبل أن يكون خطةً هو رؤية، وقبل أن يكون ورقةً هو ثقافة، وقبل أن يكون إجراءً هو إدراكٌ بأن الكمال ليس حالةً تُدرك، بل حركةٌ تُسلك بلا توقف.

ولعلّ هذا الوعي هو ما عبّر عنه الفيلسوف الياباني "ماساآكي إيمائي" أحد روّاد مدرسة كايزن حين قال: *"التحسين ليس عملاً يُنجز، بل طريقة حياةٍ تُمارس"*. وهذه العبارة تختصر الفرق بين المؤسسة التي "تُطبّق" التحسين وبين المؤسسة التي "تعيش" التحسين. فالأولى تتعامل معه كأداةٍ لرفع الكفاءة، بينما الثانية تعتبره هويةً فكريةً تعبّر عن التزامها بالتعلم الدائم والتطوير الذاتي.

وفي ضوء ذلك، يصبح التحسين المستمرّ **الضمير الحيّ للنظام الإداريّ**، لأنه يذكّره بأنّ كل أداةٍ مهما بلغت من الإتقان ستفقد قيمتها إذا لم تتطوّر، وأنّ كل نجاحٍ يتحوّل إلى خطرٍ إذا تجمّد. فالمؤسسة التي تتوقّف عن التحسين تُعلن عن بداية انحدارها حتى وإن بدت ناجحةً في الظاهر، لأن النجاح الذي لا يتحسّن يشيخ، والتميز الذي لا يتجدّد يتآكل من الداخل.

دورة إدارة الأداء كنظامٍ متكاملٍ للتحسين المستمرّ

تتألف دورة إدارة الأداء من أربع مراحلٍ رئيسيةٍ مترابطةٍ وفقًا لأغلب المراجع العالمية (CIPD، SHRM، ISO 30414، EFQM):

1. **تحديد الأهداف (Planning):**
   وفيها تُترجم الرؤية المؤسسية إلى أهدافٍ محددةٍ قابلةٍ للقياس.

2. **التنفيذ والمتابعة (Execution & Monitoring):**
   حيث تُراقب الأنشطة والإنتاجية ويُقدّم الدعم والتحفيز.

3. **التقييم والتحليل (Evaluation):**
   وفيها تُراجع النتائج وتُقاس الفجوات.

4. **التغذية الراجعة والتحسين (Feedback & Improvement):**
   وهي المرحلة التي يُعاد فيها تصميم النظام استنادًا إلى ما تمّ تعلّمه.

غير أن المؤسسات التقليدية غالبًا ما تتعامل مع المرحلة الرابعة كخاتمةٍ للدورة، بينما المؤسسات الناضجة تراها **نقطة البداية للدورة الجديدة**. فكل نهايةٍ في التحسين المستمرّ هي بدايةٌ لوعيٍ جديدٍ، وكل تقييمٍ هو درسٌ يُعيد بناء المنهج. ومن هنا جاءت فكرة "حلقة ديمنغ (Deming Cycle)" أو **نموذج PDCA (Plan – Do – Check – Act)**، الذي يُعدّ أساس فلسفة التحسين المستمرّ في الأنظمة الإدارية كافة.

تعمل حلقة ديمنغ على ترسيخ فكرة أن التحسين ليس مشروعًا له بداية ونهاية، بل **منظومةٌ دوريةٌ متكررةٌ** تضمن ألا يُصبح النظام أسيرًا لنقطة زمنيةٍ واحدة.

- في مرحلة **التخطيط (Plan)**، تُحدَّد الأهداف والمعايير.
- في مرحلة **التنفيذ (Do)**، تُطبَّق الخطط وتُختبر الآليات.
- في مرحلة **التحقق (Check)**، تُراجع النتائج مقابل التوقعات.
- وفي مرحلة **التحسين (Act)**، تُعتمد الدروس المستفادة وتُدرج في دورةٍ جديدةٍ.

بهذا الشكل، يصبح النظام الإداريّ في حركةٍ مستمرةٍ من *التعلّم الذاتيّ*، لأن كلّ تكرارٍ يُنتج معرفةً أعمق، وكلّ مراجعةٍ تُثري التجربة، وكلّ دورةٍ تُقوّي المناعة التنظيمية ضدّ الركود الإداريّ.

التحسين المستمرّ في ضوء المعايير العالمية

تؤكّد منظمات مثل **CIPD** و**SHRM** و**EFQM** و**ISO 30414** أنّ التحسين المستمرّ هو المؤشر الأعلى لنضج نظام إدارة الأداء. ففي دليل **CIPD** يُعرّف التحسين المستمرّ بأنه:

> "العملية التي تضمن أن تكون ممارسات الأداء متوائمةً دائمًا مع الاستراتيجية التنظيمية وقيم المؤسسة وسياقها التشغيليّ المتغيّر."

بينما تُحدّد **SHRM** التحسين المستمرّ بأنه "التحويل المنتظم للتغذية الراجعة إلى إجراءاتٍ تطويريةٍ ممنهجةٍ تعزّز فاعلية النظام."
أما نموذج **EFQM** فيُدرجه ضمن أحد أركان التميز التسعة بوصفه "حركةً مستمرةً نحو الأفضلية المؤسسية من خلال مراجعة الممارسات واستيعاب الدروس وتعميم المعرفة."
ويُضيف معيار **ISO 30414** (المعيار الدولي لإدارة رأس المال البشريّ) بندًا صريحًا يؤكد أن أي نظامٍ لإدارة الأداء يجب أن يتضمّن آليةً واضحةً للتقييم الدوريّ والتحسين المستمرّ، لأنّ النظام الذي لا يتجدّد لا يُعدّ نظامًا إداريًا بل هيكلاً بيروقراطيًا ساكنًا.

التحسين كعنصرٍ من عناصر رأس المال الفكريّ

يُعدّ التحسين المستمرّ من منظورٍ معرفيٍّ أحد مكونات **رأس المال الفكريّ (Intellectual Capital)** للمؤسسة، لأنه يُنتج معرفةً مؤسسيةً قابلةً للتكرار والنقل. فكلّ عملية تحسينٍ تُنتج درسًا مؤسسيًا جديدًا يُضاف إلى قاعدة المعرفة التنظيمية (Knowledge Base)، مما يُشكّل ذاكرةً تراكميةً تُسهم في نضج المؤسسة على المدى الطويل. ووفقًا لتقارير **OECD** الحديثة، فإن المؤسسات التي تمتلك نظامًا للتحسين المستمرّ ترتفع فيها إنتاجية الموظف بنسبةٍ تتراوح بين 12 إلى 25% خلال خمس سنواتٍ، بسبب تراكم الخبرات التحليلية والتعلم من الأخطاء السابقة.

وفي المؤسسات الحكومية الخليجية، يُعتبر هذا الرأس الفكريّ أحد عوامل التميّز المؤسسيّ التي تُقاس ضمن جوائز الأداء الحكومية، مثل **جائزة الملك عبدالعزيز للجودة** في السعودية، و**برنامج الشيخ محمد بن راشد للأداء الحكوميّ المتميز** في الإمارات، حيث يُشترط وجود نظامٍ موثقٍ للتحسين المستمرّ مدعومٍ بمؤشراتٍ كميةٍ ونوعيةٍ لقياس أثره على الأداء العام.

التحسين المستمرّ في السياق الخليجيّ

من خلال مراجعة الأدلة الرسمية مثل *الدليل الإرشادي السعودي للائحة الأداء الوظيفيّ*، و*النظام الإماراتي لإدارة الأداء الحكوميّ*، نجد أن التحسين المستمرّ لم يُدرج بوصفه بندًا شكليًا، بل كـ **محورٍ رئيسيٍّ في الحوكمة المؤسسية للأداء**. ففي السعودية، نصّ الدليل الإرشادي على ضرورة "مراجعة وتحديث أدوات تقييم الأداء بشكلٍ دوريٍّ لضمان مواءمتها مع المتغيرات التنظيمية والتقنية." وفي الإمارات، جاء ضمن الدليل الإرشادي لإدارة الأداء أن "التحسين المستمرّ مسؤوليةٌ تشاركيةٌ بين الموظف ورئيسه المباشر والإدارة العليا، تُمارس عبر مراجعة الأهداف والمؤشرات وتغذية النظام بالنتائج."

أما في سلطنة عمان وقطر والبحرين والكويت، فقد بدأ التحسين المستمرّ يُدمج ضمن برامج التحول الرقميّ الحكومية، بحيث أصبحت الأنظمة الإلكترونية قادرةً على تحليل الأداء في الزمن الحقيقيّ وإصدار تنبيهاتٍ للتحسين بناءً على الانحرافات المرصودة في المؤشرات، مما حوّل التحسين من مراجعةٍ بشريةٍ إلى **عمليةٍ آليةٍ مستمرةٍ** تعمل على مدار العام.

التحسين المستمرّ كمعيارٍ للنضج المؤسسيّ

إنّ المؤسسات التي تُمارس التحسين المستمرّ تُظهر عادةً مؤشراتٍ أعلى في مجالاتٍ مثل الثقة الداخلية، والمشاركة، والابتكار، والاستدامة، لأنها تمتلك وعيًا جماعيًا بأنّ كلّ خللٍ هو فرصةٌ للتطوير، لا مناسبةٌ للوم. ولهذا يُعتبر التحسين المستمرّ من منظور نموذج **EFQM** أحد مؤشرات *نضج الثقافة المؤسسية (Organizational Maturity)*، إذ لا يمكن لمؤسسةٍ أن تبلغ المستوى الرابع أو الخامس من النضج إلا إذا أثبتت أن لديها نظامًا مستمرًا لتجديد عملياتها وتحسينها من الداخل.

وهنا يتجلّى الارتباط العميق بين التحسين المستمرّ و**المرونة المؤسسية (Organizational Resilience)**، فالمؤسسة التي تُحسّن نفسها باستمرارٍ هي المؤسسة التي تستطيع امتصاص الصدمات، والتكيّف مع التغير، والاستمرار في النموّ رغم التحديات. فالتحسين هو آلية الدفاع الذاتيّ للمؤسسة ضدّ الجمود، كما أنّه جهاز المناعة الإداريّ الذي يُبقيها في حالة يقظةٍ دائمةٍ أمام بيئةٍ لا تكفّ عن التغيّر.

البعد الإنسانيّ في فلسفة التحسين المستمرّ

لا يمكن الحديث عن التحسين المستمرّ دون التطرّق إلى بعده الإنسانيّ، لأن النظام لا يتحسّن إلا بوعي من يُديره. فالعنصر البشريّ

هو جوهر التحسين، والبيئة التي تُشجّع على التعلّم، والتجريب، وتقبّل الخطأ، هي البيئة التي تُثمر أداءً أفضل. ومن هنا فإنّ التحسين المستمرّ لا يُمكن أن يُفرض باللوائح، بل يُبنى بالثقافة.
فحين يدرك الموظف أن كلّ دورة أداءٍ ليست حكمًا نهائيًا بل تجربةً تعليميةً، ينفتح على التعلّم ويتحوّل من متلقٍ للتغذية الراجعة إلى مشاركٍ في إنتاجها. ومن هنا تنشأ **ثقافة التحسين الجماعيّ (Collective Improvement Culture)** التي تُحوّل المؤسسة إلى مدرسةٍ دائمةٍ للتعلّم الذاتيّ.

التحسين المستمرّ بوصفه التزامًا أخلاقيًا

أخيرًا، لا يمكن أن نغفل البعد الأخلاقيّ للتحسين المستمرّ، لأنه يعكس موقف المؤسسة من نفسها ومن موظفيها ومن المجتمع. فالمؤسسة التي تتحسّن باستمرارٍ تُعلن التزامها بالمسؤولية تجاه من تخدمهم، لأنها تعترف بأنّ الكمال ليس في أن لا تخطئ، بل في أن تتعلّم من خطئها. ومن هنا، فإنّ التحسين المستمرّ ليس مجرد استراتيجيةٍ إداريةٍ، بل هو **قيمةٌ أخلاقيةٌ عُليا** تُجسّد مبدأ الأمانة في العمل، ومبدأ الإتقان الذي حثّ عليه الإسلام بقوله صلى الله عليه وسلم: *"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يُتقنه."*

فالتحسين المستمرّ هو التجسيد العمليّ للإتقان المؤسسيّ، لأنه يجعل كلّ جهدٍ وكلّ تقييمٍ وكلّ قرارٍ مدخلاً لتطويرٍ جديدٍ، لا نهايةً مغلقة. إنه التعبير الأصدق عن المؤسسة التي لا تكتفي أن تعمل، بل تُحسّن كيف تعمل؛ ولا تسعى أن تنجح فقط، بل أن تنضج.

---

2. فلسفة التحسين في ضوء الجودة الشاملة ونموذج كايزن

عندما نتحدث عن التحسين المستمرّ في سياق أنظمة إدارة الأداء، فإننا في الحقيقة ندخل إلى عمق الفكر الإداريّ الحديث الذي يقوم على **فلسفة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)**، ويتلاقى مع المدرسة اليابانية الشهيرة **كايزن (Kaizen)**، التي لم تكتف بتغيير ممارسات الإدارة، بل غيّرت نظرة الإنسان إلى العمل ذاته بوصفه رحلةً لا تنتهي نحو الإتقان. فالتحسين هنا ليس إجراءً، بل فلسفة حياةٍ تنظيميةٍ تسكن تفاصيل الأداء وتوجّه السلوك المؤسسيّ بأكمله، وتُحوّل الإدارة من فعلٍ رقابيٍّ إلى فعلٍ تطوّريٍّ متّصلٍ بالضمير والوعي والمعنى.

التحسين المستمرّ والجودة الشاملة: من الفلسفة إلى التطبيق

نشأت فلسفة الجودة الشاملة في منتصف القرن العشرين، كردٍّ على الممارسات الصناعية التقليدية التي كانت تكتفي بمراقبة جودة المنتج النهائيّ دون الاهتمام بعمليات الإنتاج ذاتها. جاءت الفكرة الثورية حينها بأنّ **الجودة لا تُفحص، بل تُبنى**، وأنّ المؤسسة لا تحتاج إلى قسم جودةٍ منفصلٍ، لأنّ الجودة مسؤولية الجميع. هذه النقلة الفكرية الكبرى التي رسّخها علماء الإدارة مثل *إدوارد ديمنغ (Edward Deming)* و*جوزيف جوران (Juran)* و*فيليب كروسبي (Crosby)* وضعت الأساس الذي انبثقت منه فكرة التحسين المستمرّ، باعتبارها **الآلية التنفيذية لفلسفة الجودة الشاملة**.

فالجودة الشاملة لا تتحقق بقرارٍ إداريٍّ، بل بمنظومةٍ متكاملةٍ من التحسينات الصغيرة اليومية التي يقوم بها كل موظفٍ في كل موقعٍ دون انتظار أوامر. وهذا هو جوهر التحسين المستمرّ؛ إنه جعل "الإتقان" عادةً يوميةً لا مشروعًا مؤقتًا. فكما يقول شعار الجودة اليابانية الشهير: *"افعل ما تفعله اليوم، ولكن بطريقةٍ أفضل من الأمس."*

وفي إدارة الأداء الوظيفيّ، يتجلّى هذا المعنى حين تتحول كل عملية تقييمٍ إلى فرصةٍ لتحسين طريقة العمل، وليس فقط لقياس النتائج. فبدلاً من أن يُختزل التقييم في أرقامٍ جامدةٍ، يُصبح **وسيلةً لتوليد معرفةٍ جديدةٍ** تُستخدم لتحسين الأنظمة، والسياسات، والعمليات. وهنا يتضح الرابط العميق بين الجودة الشاملة وإدارة الأداء؛ فكلاهما يسعيان إلى الهدف ذاته: بناء ثقافةٍ تنظيميةٍ تُقدّس التحسين بوصفه طريقًا للإتقان، لا أداةً للرقابة.

كايزن: الفلسفة التي جعلت التحسين أسلوب حياة

كلمة "كايزن" في اللغة اليابانية تعني ببساطة "التغيير للأفضل"، لكنها تحمل في جوهرها فلسفةً أعمق من مجرد تحسينٍ تقنيٍّ. إنها رؤيةٌ تؤمن بأنّ **الكمال يتحقق بالخطوات الصغيرة المتواصلة، لا بالقفزات الكبرى المفاجئة**. وهذه الفلسفة التي نشأت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد رواد مثل *ديمنغ* و*إيشكاوا* و*تايتشي أونو*، تحوّلت إلى نمط تفكيرٍ وطنيٍّ أعاد بناء الاقتصاد الياباني وجعل منه نموذجًا عالميًا للإتقان الصناعيّ والإداريّ.

في فلسفة كايزن، لا يُنظر إلى الخطأ كفشلٍ بل كفرصةٍ للتعلّم، ولا يُنظر إلى الأداء المثاليّ كغايةٍ بل كرحلةٍ لا تنتهي. فالموظف الذي يُراجع أداءه باستمرارٍ، ويُجرّب طرقًا جديدةً، ويُشارك أفكاره مع زملائه، هو بطل التحسين اليوميّ الصامت الذي يُسهم في رفع الأداء العام دون أن تُصدر له الأوامر. والمؤسسة التي تُشجّع هذا النمط من التفكير تُصبح بطبيعتها مؤسسةً متجدّدةً قادرةً على البقاء في بيئةٍ تنافسيةٍ متسارعة التغيّر.

إنّ الفرق الجوهريّ بين الإدارة التقليدية والتحسين وفق كايزن هو أن الأولى تُركّز على النتائج فقط، بينما الثانية تُركّز على العملية نفسها. ففي كايزن، لا يُعتبر تحقيق الهدف نهايةً بل بدايةً جديدةً للتحسين، لأنّ الوصول إلى مستوى معيّن من الأداء يعني أنك أصبحت مؤهّلاً لاكتشاف مستوى أعلى منه. وهكذا تتحول المؤسسة إلى ما يُشبه الكائن الحيّ الذي لا يتوقّف عن النموّ والتطوّر.

التكامل بين كايزن ونظام إدارة الأداء

حين نُطبّق مبادئ كايزن داخل نظام إدارة الأداء، يتغيّر مفهوم التقييم جذريًا. فبدلاً من أن يُنظر إلى تقييم الأداء كحدثٍ سنويٍّ يهدف إلى تصنيف الموظفين، يصبح **عمليةً مستمرةً للتعلّم والتحسين**. وتتحول الاجتماعات الدورية إلى مختبراتٍ للتحليل، تُناقش فيها النجاحات والإخفاقات بوصفها موادًا تعليميةً، لا أحكامًا إداريةً. ويُصبح النظام مرنًا بحيث يُمكن تعديل مؤشرات الأداء (KPIs) أو معايير الجدارة (Competencies) في منتصف الدورة إذا أثبت الواقع أنها غير مناسبةٍ أو غير كافية.

في التجارب الخليجية الحديثة، بدأت العديد من المؤسسات الحكومية الكبرى تتبنى هذا النهج في إدارة الأداء، مثل برنامج "قياس" في السعودية، و"التميز الحكومي" في الإمارات، حيث تُربط عملية التقييم السنويّ بخطط التحسين التطويريّ المستمرّ (Continuous Development Plans)، ليُصبح الهدف ليس فقط قياس الأداء الماضي، بل توجيه الأداء القادم. وهذه النقلة من "الماضي إلى المستقبل" هي لبّ فلسفة كايزن في الأداء الوظيفيّ.

ومن الناحية العملية، يتطلّب ذلك أن يُعاد تصميم دورة الأداء لتكون مفتوحةً على التحسين في كل مرحلةٍ، بحيث يُتاح للموظف والمدير معًا تعديل الأهداف أو تطوير الأدوات بناءً على ما تكشفه النتائج المرحلية. وهنا يتحول النظام إلى بيئةٍ تعليميةٍ حيّةٍ، تُعلّم الجميع التفكير التحليليّ النقديّ، وتُحوّل الأخطاء إلى فرصٍ للنضج الإداريّ.

التحسين المستمرّ بوصفه ثقافةً لا برنامجًا

التحسين وفق كايزن لا يمكن أن يُفرض من الأعلى إلى الأسفل، لأنه يفقد روحه إذا لم ينبع من داخل المؤسسة. فالفلسفة اليابانية تقوم على مبدأ المشاركة الجماعية، حيث يُعتبر كل موظفٍ "عالمًا صغيرًا" في مجاله، مسؤولاً عن تحسين عمله بشكلٍ مستمرٍّ. ومن هنا فإنّ نجاح التحسين يعتمد على خلق **ثقافةٍ مؤسسيةٍ** تُكافئ المبادرات الصغيرة بنفس القدر الذي تُكافئ الإنجازات الكبرى، وتعتبر الأفكار الجديدة وقودًا مستمرًا للتقدّم.

في البيئة العربية والخليجية، يُعتبر هذا التحدي جوهريًا لأنّ الثقافة التنظيمية السائدة غالبًا ما تُعلي من شأن القرارات الكبرى على حساب التحسينات الصغيرة. وهنا يأتي دور القيادة التحويلية التي تؤمن بأنّ التطوّر الحقيقيّ لا يأتي من إعادة الهيكلة كل عام، بل من تحسين مئات التفاصيل الصغيرة كل يوم. فالقائد الذي يُقدّر التحسينات اليومية البسيطة يزرع في مؤسسته روحًا من التعلّم الجماعيّ، ويُحوّل الأداء من ردّ فعلٍ إلى مبادرةٍ واعيةٍ.

العلاقة بين التحسين المستمرّ ومبادئ الجودة الشاملة

إنّ الجودة الشاملة والتحسين المستمرّ وجهان لعملةٍ واحدة؛ فالأولى تُحدّد الفلسفة، والثاني يُطبّقها. فالجودة الشاملة تعني أن كل فردٍ في المؤسسة مسؤولٌ عن تحقيق الجودة في عمله، والتحسين المستمرّ هو الأداة التي تُمكّنه من ذلك. والجودة الشاملة تضع المبدأ: "افعل الشيء الصحيح من المرة الأولى"، بينما كايزن يضيف: "ثم افعله غدًا بطريقةٍ أفضل."

ويُشير **نموذج EFQM الأوروبي للتميّز** إلى أن التحسين المستمرّ هو "الرحلة التي لا نهاية لها نحو تحقيق أفضل النتائج الممكنة من خلال إشراك الجميع في المؤسسة." وهذا المفهوم يُعيدنا إلى جوهر الأداء الوظيفيّ، لأنّ الأداء ليس هدفًا نهائيًا بل عملية تطوريةٍ ترتقي بوعي الأفراد والمؤسسة معًا.

التحسين المستمرّ في السياق الخليجيّ الحديث

في المملكة العربية السعودية، بدأت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تحديث "الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفيّ" لتضمين مبدأ التحسين المستمرّ ضمن دورة الأداء الرسمية. وأصبح التقييم الدوريّ لا يُقاس فقط على مستوى الأداء الفرديّ، بل على مدى مشاركة الموظف في مبادرات التحسين داخل فريقه أو قطاعه. كما تبنّت بعض الجهات الحكومية نظام "اقتراحات التحسين المؤسسيّ" (Improvement Suggestions System) الذي يتيح للموظفين رفع أفكار تطويريةٍ يتم تحليلها ومكافأة أصحابها، مما يُحوّل التحسين إلى ممارسةٍ يوميةٍ.

وفي الإمارات، يتجلّى المفهوم في "نظام الأداء الحكوميّ الاتحاديّ" الذي يعتمد على التغذية الراجعة المستمرة بين الرئيس والموظف، ويُشجّع على تطوير المهارات والسلوكيات خلال الدورة نفسها، لا بعد انتهائها. كما تبنّت بعض المؤسسات مفهوم "فرق كايزن" (Kaizen Teams) التي تجتمع دوريًا لمناقشة فرص التحسين الصغير في العمليات والخدمات. وهذا ما جعل التحسين جزءًا من هوية الأداء الحكوميّ الإماراتيّ الذي يُعيد تعريف القيادة الإدارية بوصفها **قيادةً تحسينيةً مستمرةً**.

فلسفة التحسين كمنهجٍ استراتيجيّ

على المستوى الاستراتيجيّ، يُعتبر التحسين المستمرّ أحد أهم العوامل التي تُحدّد قدرة المؤسسة على البقاء في بيئةٍ متغيرةٍ. فالمؤسسة التي تُجري تقييماتٍ سنويةً دون تحسينٍ هي كمن يقيس نبضه دون أن يُغيّر نمط حياته. والتحسين هنا ليس مجرد تعديلٍ على أدوات القياس، بل إعادة تفكيرٍ في طبيعة العمل، وفي كيفية خلق القيمة، وفي أسباب الانحرافات. ومن هنا فإنّ التحسين هو **عقل المؤسسة الذي يتعلّم من تجربته ويعيد ابتكار نفسه باستمرار**.

ففي نموذج **ISO 9001** لإدارة الجودة، يُعتبر التحسين المستمرّ أحد المبادئ السبعة الأساسية، وهو يُعبّر عن التحوّل من مفهوم "إدارة العمليات" إلى "إدارة التطوير"، أي من التركيز على ضبط الخطأ إلى التركيز على بناء الأفضل. وهذا التحوّل هو ذاته الذي تسعى أنظمة إدارة الأداء إلى تحقيقه في بيئة العمل الخليجية الحديثة: أن تنتقل من مجرد مراقبة الأداء إلى قيادة التحسين.

التحسين المستمرّ والإتقان كقيمة إنسانية

أخيرًا، فإنّ فلسفة التحسين المستمرّ لا تنفصل عن القيم الإنسانية العميقة التي جعلت من الإتقان مبدأً أخلاقيًا قبل أن يكون إداريًا. فحين يقول النبي صلى الله عليه وسلم: *"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يُتقنه"*، فإنه لا يدعو إلى الكمال فحسب، بل إلى **الحركة الدائمة نحو الأفضل**. وهذه هي روح كايزن في أصلها: أن يكون الإنسان في حالة نموٍّ دائمٍ، وأن يُحوّل العمل إلى رحلةٍ من التعلم والتحسين والإبداع.

إنّ التحسين المستمرّ هو اللغة التي يتحدّث بها الإتقان عبر الزمن، وهو السبيل لتحويل الجودة من شعارٍ إلى ممارسةٍ، ومن وثيقةٍ إلى ثقافةٍ، ومن التزامٍ إلى شغفٍ. فالمؤسسة التي تُؤمن بالتحسين تُؤمن بأنّ النجاح الحقيقيّ ليس في الوصول إلى القمة، بل في البقاء عليها من خلال التطوير الدائم، لأنّ البقاء عند القمة أصعب من الوصول إليها.

3 آليات التقييم الدوريّ كنظامٍ للتعلّم لا للمراجعة

حين تُذكر كلمة "التقييم الدوريّ" في أذهان أغلب العاملين والمديرين، يقفز إلى الوعي فورًا مشهد النموذج الرسميّ الذي يُعبّأ في نهاية العام، وتوقيع الموظف أسفل خانة الملاحظات، ثم اجتماعٍ شكليٍّ لمراجعة النتائج وإرسالها إلى الموارد البشرية، لتُودع في الملفّ الوظيفيّ. هذا المشهد الذي اعتادت عليه المؤسسات عبر عقودٍ طويلةٍ هو تجسيدٌ لثقافةٍ تقليديةٍ ترى في التقييم نهاية الدورة، لا نقطة انطلاقٍ جديدةٍ للتعلّم والتحسين. غير أنّ الفكر الإداريّ الحديث، مدعومًا بنماذج مثل **CIPD** و**SHRM** و**ISO 30414**، تجاوز هذا الفهم الضيّق ليرى في التقييم الدوريّ **أداةً تعليميةً تحويليّةً (Transformational Learning Tool)** تُعيد إنتاج الوعي التنظيميّ ذاته، وتحوّل العملية من مراجعةٍ للأداء إلى صناعةٍ للأداء القادم.

التقييم الدوريّ بوصفه عمليةَ تعلّمٍ مستمرة

إنّ التقييم الدوريّ في أنظمة الأداء الحديثة لم يعُد مجرّد قياسٍ للنتائج النهائية، بل أصبح **حلقةً معرفيةً** ضمن دورة التعلّم المؤسسيّ، لأنه يُنتج بياناتٍ وتحليلاتٍ تُستخدم لتصميم تحسيناتٍ مستقبليةٍ على النظام والسياسات والعمليات. فهو يشبه في جوهره المختبر البحثيّ الذي تُختبر فيه الفرضيات، ويُعاد من خلاله تعريف النجاح والفشل. فكل تقييمٍ هو تجربةٌ تعليميةٌ جماعيةٌ تكشف للمؤسسة كيف تعمل، وكيف تفكّر، وكيف يمكنها أن تعمل بطريقةٍ أفضل.

وفي هذا السياق، يُصبح التقييم الدوريّ ليس حكمًا على الماضي بل نافذةً على المستقبل. فالمدير الواعي لا يسأل في نهاية الدورة: "ما النتيجة التي حصلنا عليها؟" بل يسأل: "ما الذي تعلّمناه من هذه النتيجة؟ وكيف سنستفيد منه في تحسين الدورة القادمة؟" وهنا يتحوّل التقييم إلى **منهجٍ للتفكير النقديّ التحليليّ** داخل المؤسسة، يُعيد ربط القرارات بالتجربة، ويجعل النظام في حالة مراجعةٍ مستمرةٍ لذاته.

من المراجعة إلى التعلّم: التحوّل الجوهريّ في وظيفة التقييم

الفرق بين المراجعة والتعلّم جوهريٌّ في فلسفة إدارة الأداء. فالمراجعة تنظر إلى الأداء من زاوية الالتزام بالمطلوب، أما التعلّم فينظر إليه من زاوية الإمكانات الكامنة للتحسين. المراجعة تُركّز على ما حدث، أما التعلّم فيسأل لماذا حدث وكيف يمكن أن يحدث بصورةٍ أفضل. المراجعة تتعامل مع الأرقام، أما التعلّم فيتعامل مع المعاني خلف الأرقام.

إنّ التقييم بوصفه نظامًا للتعلّم يعني أن المؤسسة تتعامل مع الأداء بوصفه مادةً تعليميةً متجدّدةً، تُستخرج منها الدروس والمعرفة. فكل انحرافٍ في المؤشرات يُصبح "حالة دراسة" داخل المؤسسة، وكل نجاحٍ يُحوّل إلى "أفضل ممارسةٍ" تُعمّم على الوحدات الأخرى. وهكذا تُصبح المؤسسة جامعةً داخليةً تُدرّس نفسها لنفسها، وتُحوّل أخطاءها إلى كتبٍ في الخبرة التنظيمية.

آليات تحويل التقييم إلى نظامٍ تعليميٍّ

لكي يتحوّل التقييم من مراجعةٍ إلى تعلّم، لا بدّ من إعادة تصميم آلياته بحيث تُركّز على **التحليل التفسيريّ (Interpretive Analysis)** وليس فقط على القياس الوصفيّ. فالتقييم الفعّال هو الذي يُقدّم إجاباتٍ عميقةً على الأسئلة الكبرى: لماذا نجح البعض؟ لماذا فشل البعض؟ ما الأنماط المشتركة؟ ما الدروس المستفادة؟ وهذه الأسئلة تحتاج إلى أدواتٍ تحليليةٍ متقدمةٍ تُحوّل البيانات إلى معرفةٍ قابلةٍ للاستخدام.

ومن أبرز هذه الآليات:

1 تحليل الفجوات (Gap Analysis):

وهو أداةٌ أساسيةٌ في التحسين المستمرّ، تُستخدم لتحديد الفرق بين الأداء الحاليّ والمستهدف، ليس فقط بالأرقام، بل بتحليل الأسباب الجذرية (Root Causes). فبدلاً من الاكتفاء بتقرير أنّ الهدف لم يتحقق، يُسأل: لماذا؟ هل المشكلة في الهدف أم في الأداة أم في المهارة أم في البيئة؟ وهذا التحليل التحويليّ هو ما يُحوّل التقييم إلى تعلّمٍ مؤسسيٍّ واعٍ.

2 **المراجعة العاكسة (Reflective Review):**

وهي آليةٌ قائمةٌ على إشراك الموظف نفسه في تحليل أدائه من خلال "حوارٍ بنّاءٍ" مع مديره. فبدلاً من أن يُبلَّغ الموظف بالنتيجة، يُسأل عن تجربته: ما الذي أنجزه؟ ما الذي واجهه من عقبات؟ كيف يمكن أن يُحسّن عمله؟ هذه المراجعة التفاعلية تخلق بيئةً من الثقة والتعلّم المتبادل، وتحوّل التقييم إلى مساحةٍ للتفكير المشترك، لا منصةٍ للحكم الإداريّ.

3 **المقارنة المعيارية (Benchmarking):**

إذ يُقارن الأداء الداخليّ بالمعايير الخارجية أو بالمؤسسات المماثلة، بهدف اكتشاف الفجوات النوعية في الكفاءة والفعالية. فالتقييم هنا لا يكتفي بمساءلة الأفراد، بل يُساءل المؤسسة عن موقعها في السوق أو القطاع، فيتحوّل النظام إلى أداةٍ للتفكير الاستراتيجيّ المؤسسيّ.

4 **لوحات الأداء التحليلية (Performance Dashboards):**

وهي أنظمةٌ رقميةٌ تُتيح عرض المؤشرات في الزمن الحقيقيّ (Real-Time Performance Tracking) مع أدواتٍ تحليليةٍ مرئيةٍ تُساعد على اكتشاف الاتجاهات والأنماط والاختناقات. وتُعدّ هذه اللوحات إحدى أبرز تطبيقات التحول الرقميّ في إدارة الأداء، لأنها تُحوّل البيانات إلى معرفةٍ فوريةٍ قابلةٍ للتغذية الراجعة السريعة.

5 **اجتماعات التحسين الدورية (Improvement Circles):**

وهي آليةٌ مستمدةٌ من فلسفة كايزن، تقوم على تشكيل فرقٍ صغيرةٍ من الموظفين لمناقشة نتائج التقييم بشكلٍ جماعيٍّ والاقتراح العمليّ لفرص التحسين. وهنا يصبح التقييم ممارسةً جماعيةً للتعلّم، تُشرك الجميع في مسؤولية التطوير.

التقييم كمنصةٍ للتغذية الراجعة الواعية

تُعدّ التغذية الراجعة (Feedback) حجر الأساس في تحويل التقييم إلى نظامٍ للتعلّم. غير أنّ كثيرًا من المؤسسات تفشل في إدارة هذه المرحلة لأنها تخلط بين التغذية الراجعة والمحاسبة. فالتغذية الراجعة ليست تصحيحًا للأخطاء فقط، بل حوارًا معرفيًا يُعيد بناء الفهم والسلوك. وهي لا تُوجّه من الأعلى للأسفل فحسب، بل أيضًا من الأسفل للأعلى ومن الأقران لبعضهم (Degree-360 Feedback).

في الأنظمة الحديثة مثل النظام الإماراتي لإدارة الأداء الحكوميّ، أصبح مفهوم التغذية الراجعة التشاركية جزءًا من الهيكل الرسميّ للتقييم، بحيث يُسمح للموظف بمناقشة نتائجه وتقديم وجهة نظره، وتُسجّل هذه الملاحظات ضمن وثائق الأداء لتُستخدم لاحقًا في خطط التطوير الفرديّ. أما في النظام السعوديّ، فقد نصّ الدليل الإرشاديّ للائحة إدارة الأداء على أهمية عقد جلساتٍ حواريةٍ بعد كل تقييمٍ لمناقشة النتائج، وتحديد مجالات التحسين والتدريب، مما يجعل العملية دورةً تعليميةً متكاملةً تُنتج وعيًا تنظيميًا أعمق.

العلاقة بين التقييم والتدريب والتطوير

التقييم الدوريّ لا يُعتبر نهاية الدورة التدريبية، بل بدايتها. فكل تقييمٍ يجب أن يُنتج خطةً تطويريةً واضحةً تُحوّل الملاحظات إلى برامج تدريبٍ موجهةٍ. وهذا ما يُعرف في أدبيات **SHRM** و**CIPD** بمبدأ "التقييم المولّد للتعلّم (Learning-Generating Appraisal)". فالتقييم المثاليّ هو الذي يُقود مباشرةً إلى تحديد الاحتياجات التدريبية (Training Needs Identification)، ويُسهم في بناء مسارٍ مهنيٍّ متكاملٍ للموظف.

وفي هذا السياق، يتكامل نظام إدارة الأداء مع أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) ليُصبح جزءًا من البنية الذكية التي تُحلّل النتائج، وتُقترح الدورات المناسبة، وتتابع الأثر بعد التدريب، فيما يُعرف بـ "نظام التطوير الذكّي للأداء (Smart Performance Development System)". وبهذا الشكل تتحوّل المؤسسة إلى بيئةٍ تعليميةٍ دائمةٍ تُنتج المعرفة وتستهلكها في الوقت ذاته.

التقييم في ضوء الحوكمة والشفافية

التحويل الحقيقيّ للتقييم إلى نظامٍ للتعلّم لا يمكن أن يحدث دون إطارٍ من الحوكمة والشفافية. فحين يثق الموظف في عدالة

النظام، ينفتح على التعلّم ويقبل النقد، أما إذا شعر بأنّ التقييم وسيلةٌ للعقاب، فإنه يُقاومه ويتحوّل إلى دفاعٍ عن النفس بدل أن يكون بحثًا عن التحسين. ولهذا فإنّ الدليل الإرشاديّ السعوديّ، والنظام الإماراتيّ، ومعايير EFQM، جميعها تؤكد أن التقييم يجب أن يُدار وفق معايير العدالة التنظيمية (Organizational Justice)، بحيث تكون الأسس واضحةً، والمعايير معلنةً، والنتائج قابلةً للمراجعة، لضمان أن يكون الحوار حول الأداء حوارًا للتطوير لا للتبرير.

التقييم الدوريّ كمنظومةٍ للتعلّم المؤسسيّ

حين تتكرّر دورات التقييم في المؤسسة على هذا النحو الواعي، تبدأ في تكوين **ذاكرةٍ معرفيةٍ** تُمكّنها من تحليل التغيّرات عبر الزمن، واكتشاف الاتجاهات طويلة المدى في الأداء والسلوك والمهارات. وهذه الذاكرة هي التي تُشكّل جوهر ما يُعرف بـ **التعلّم المؤسسيّ (Institutional Learning)**، الذي يُعتبر أحد معايير النضج الإداريّ في أنظمة الأداء العالمية. فالمؤسسة التي تتعلّم من تقييماتها لا تحتاج إلى استشاريين دائمين لأنها تمتلك نظامًا داخليًا للتغذية الراجعة والتحسين الذاتيّ.

وهكذا يُصبح التقييم الدوريّ ليس مجرد تقريرٍ سنويٍّ، بل **وثيقة وعيٍ تنظيميٍّ متجدّدةٍ**، تُسهم في بناء العقل الجمعيّ للمؤسسة. فهو الذي يُمكّنها من تحويل الخبرة الفردية إلى معرفةٍ مؤسسيةٍ، وتحويل البيانات المتفرقة إلى أنماطٍ تحليليةٍ، وتحويل الملاحظات العابرة إلى سياساتٍ مستدامةٍ.

خلاصة المفهوم التحويليّ

إنّ التقييم الدوريّ في فلسفة التحسين المستمرّ هو مرآةٌ تعلّميةٌ وليست مرآةً رقابيةً، وهو مساحةٌ للتفكير وليست ساحةً للحكم، وهو نظامٌ لإنتاج الوعي قبل أن يكون نظامًا لإنتاج الأرقام. فالمؤسسة التي تُدرك هذا التحوّل تنقل نفسها من مرحلة "الإدارة بالأداء" إلى مرحلة "الإدارة بالتعلّم". إنها المؤسسة التي لا تكتفي بقياس ما أنجزته، بل تُفكّر في ما يمكن أن تُنجزه غدًا بطريقةٍ أذكى وأعمق وأكثر إنسانية.

---

4 المؤشرات التحليلية لقياس كفاءة النظام وتطوره

حين نصل في رحلة التحسين المستمرّ إلى مرحلة بناء المؤشرات التحليلية لقياس كفاءة النظام ذاته، فإننا ننتقل من مستوى "إدارة الأداء" إلى مستوى "إدارة نظام الأداء". فالمؤسسة الناضجة لا تكتفي بقياس أداء موظفيها ووحداتها، بل تقيس **مدى كفاءة النظام الذي يقيس الأداء نفسه**، لأنه لا يمكن لنظامٍ أن يُحدث تحسينًا حقيقيًا ما لم يُراجع قدرته على التحليل والتنبّؤ والتعلّم. وهكذا تُصبح المؤشرات التحليلية هي المرآة التي تعكس وعي النظام بذاته، والوسيلة التي تُمكّنه من التحوّل إلى منظومةٍ ذكيةٍ قادرةٍ على التطور الذاتيّ المستدام.

مفهوم المؤشرات التحليلية: من القياس إلى الفهم

في بدايات إدارة الأداء كانت المؤشرات (Indicators) تُستخدم لأغراضٍ وصفيةٍ بحتةٍ، أي لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا. لكن مع تطوّر الفكر الإداريّ وظهور مفهوم "التحليل التفسيريّ للأداء" (Performance Interpretive Analytics)، تحوّلت المؤشرات من أداةٍ للقياس إلى **أداةٍ للفهم**. فلم تعد الأسئلة تقتصر على "هل تحقق الهدف؟"، بل أصبحت تسأل: "لماذا تحقق؟ وكيف يمكن أن يتحقق بشكلٍ أفضل؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟ وما الانماط التي تُشكّل سلوك الأداء على المدى الطويل؟".

فالمؤشر التحليليّ لا يُقدّم رقمًا، بل قصةً، ولا يُظهر النتيجة فحسب، بل يُفسّرها. إنه ليس مقياسًا جامدًا بل عدسةٌ معرفيةٌ تُعيد قراءة النظام من الداخل. وهذا هو الفارق بين المؤسسة التي "تجمع البيانات" والمؤسسة التي "تستخرج منها المعرفة". فالأولى تُكدّس الأرقام في التقارير، بينما الثانية تُحوّلها إلى بصيرةٍ تنظيميةٍ تقود القرارات الإستراتيجية.

أنواع المؤشرات في قياس كفاءة نظام الأداء

تتنوّع المؤشرات التحليلية وفقًا للمستوى الذي يُقاس به النظام، ويمكن تصنيفها إلى خمسة مستوياتٍ مترابطةٍ تشكّل معًا منظومة القياس الشاملة:

1. **المؤشرات البنيوية (Structural Indicators)**:
وهي التي تُقيس سلامة تصميم النظام وبنيته الداخلية. تشمل مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات، تكامل العمليات، كفاءة أدوات القياس، وتوزيع الصلاحيات. فإذا كانت بنية النظام غير واضحة أو غير مرنة، فلن تُنتج نتائج دقيقة مهما كانت المؤشرات التفصيلية متقنة.

2. **المؤشرات التشغيلية (Operational Indicators)**:
وتقيس مدى فاعلية تطبيق النظام في الميدان، مثل نسبة الالتزام بمواعيد التقييم، جودة الجلسات الدورية، تكرار التغذية الراجعة، ومدى استخدام الأدوات التقنية في المتابعة. فالنظام القويّ هو الذي يُترجم مبادئه إلى ممارسةٍ يوميةٍ قابلةٍ للقياس.

3. **المؤشرات السلوكية (Behavioral Indicators)**:
وهي تُقيس درجة التفاعل الإنسانيّ مع النظام: مدى قناعة الموظفين بعدالته، ومستوى وعي المديرين بأهدافه، ومدى الثقة في نتائجه. فالنظام لا يعيش باللوائح فقط، بل بالثقة التي يُثيرها في نفوس العاملين.

4. **المؤشرات التحليلية (Analytical Indicators)**:
وهي التي تُقيس قدرة النظام على تحويل البيانات إلى معرفةٍ. وتشمل عدد التقارير التحليلية التي تُنتج سنويًا، ونسبة التوصيات التي تُحوَّل إلى قراراتٍ تنفيذيةٍ، ومدى استخدام الأدوات التحليلية الرقمية مثل الذكاء الاصطناعيّ، والتحليل التنبؤيّ، والنمذجة الإحصائية.

5. **المؤشرات التطويرية (Developmental Indicators)**:
وهي الأهم، لأنها تُقيس قدرة النظام على التجدّد والتحسين المستمرّ. وتشمل وتيرة المراجعات الدورية للنظام، وعدد التحسينات المنفّذة في دورة الأداء، ونسبة التوصيات المطبّقة بنجاحٍ، ورضا الجهات الرقابية عن نضج النظام.

هذه الأنواع الخمسة تشكّل ما يمكن أن نُسمّيه **"مصفوفة نضج النظام التحليليّ للأداء (Analytical Performance System Maturity Matrix)"**، وهي المعيار الذي تُقيّم به المؤسسات المتقدمة مدى فاعلية نظامها الإداريّ.

المؤشرات في المراجع العالمية

وفقًا لمعايير **CIPD** و**SHRM**، فإنّ كفاءة نظام الأداء تُقاس بقدرته على إنتاج "حلقة تحسينٍ مغلقةٍ (Closed-Loop Improvement Cycle)" تتكامل فيها المؤشرات مع القرارات. فالنظام الفعّال هو الذي يخلق رابطًا مباشرًا بين نتائج التقييم وقرارات التدريب، وبين مؤشرات الأداء وخطط التطوير.

أما معيار **ISO 30414** (المتعلق بقياس رأس المال البشريّ) فيُحدّد مجموعةً من المؤشرات التي تُستخدم لقياس كفاءة النظام الإداريّ للأداء، مثل:

- **نسبة تغطية التقييم (Appraisal Coverage Rate)**
- **زمن الاستجابة للتحسين (Response Time to Improvement)**
- **نسبة التحسينات المطبقة مقابل المقترحة (Implemented Improvements Ratio)**
- **مؤشر رضا الموظفين عن عدالة النظام (Employee Fairness Index)**

- **مؤشر نضج التحليل المؤسسيّ (Organizational Analytics Maturity Index)**

ويُعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير دقةً في تحويل البيانات الإدارية إلى معرفةٍ كميةٍ قابلةٍ للتحسين.

وفي **نموذج EFQM للتميّز الأوروبيّ**، تُقسّم المؤشرات إلى قسمين: مؤشرات نتائج (Results Indicators) ومؤشرات ممكنات (Enablers Indicators). الأولى تُقيس المخرجات، والثانية تُقيس العوامل التي تُنتج هذه المخرجات. وفي سياق إدارة الأداء، تُعتبر المؤشرات الممكنة هي الأهم لأنها تكشف كفاءة النظام نفسه في تمكين الأداء لا مجرد قياسه.

المؤشرات في التجارب الخليجية

في التجربة السعودية، أقرّت **وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية** من خلال "الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفيّ" ضرورة وجود مؤشراتٍ لقياس كفاءة النظام، لا لمجرد متابعة الموظف. ومن أبرز ما ورد في الدليل:

> "تلتزم الجهات الحكومية بقياس كفاءة تطبيق النظام من خلال متابعة مؤشراتٍ مثل الالتزام بالمواعيد، ونسبة التحسينات المنفّذة، ومدى استخدام نتائج التقييم في قرارات الترقية والتطوير."

وفي الإمارات العربية المتحدة، ضمن "نظام الأداء الحكوميّ الاتحاديّ"، تمّ إدخال مفهوم **مؤشر نضج النظام (System Maturity Indicator)**، وهو مقياسٌ تحليليٌّ يُراجع أداء النظام ذاته سنويًا وفق محاور: العدالة، الشفافية، الكفاءة التقنية، والاستفادة من النتائج في تطوير الكفاءات. كما تمّ ربط النظام بمنصة الموارد البشرية الذكية (Bayanati) بحيث تُحلَّل البيانات تلقائيًا وتُستخرج منها أنماط التحسين المقترحة.

أما في سلطنة عمان وقطر والكويت والبحرين، فقد بدأت المؤسسات الحكومية في تطوير مؤشراتٍ تحليليةٍ خاصةٍ لقياس فعالية الأنظمة الرقمية للأداء، مثل مؤشر "التكامل الرقميّ للأداء"، ومؤشر "التحسين التنبؤيّ" الذي يقيس قدرة النظام على توقع الانحرافات قبل وقوعها عبر الخوارزميات الذكية. وهذه التطورات تُشير إلى أن المنطقة الخليجية تتّجه بقوةٍ نحو **التحليل الذاتيّ للنظام الإداريّ** باعتباره أحد معايير النضج المؤسسيّ المتقدم.

البعد التحليليّ للمؤشرات: من البيانات إلى الذكاء

لا قيمة لأي مؤشرٍ إذا لم يُنتج فهمًا. فالأرقام الصماء لا تصنع وعيًا. ومن هنا ظهرت فلسفة "ذكاء الأداء (Performance Intelligence)" التي تُركّز على تحويل البيانات إلى استبصارٍ (Insight). ويُعتبر الذكاء التحليليّ أحد أهم خصائص أنظمة الأداء الحديثة، لأنه يُتيح للنظام أن يُراجع ذاته دون تدخلٍ بشريٍّ دائمٍ.

فعلى سبيل المثال، حين يُلاحظ النظام أن معدل التحسينات المنفّذة في إدارةٍ ما أقلّ من المتوسط العام، يُصدر تنبيهًا إلى الإدارة العليا لتحليل السبب. أو حين يرصد انخفاضًا متكررًا في مؤشر العدالة التنظيمية، يُقترح مراجعة الأوزان النسبية للجدارات. وهكذا يتحوّل النظام من أداةٍ للتسجيل إلى **كائنٍ إداريٍّ متعلّمٍ** يتفاعل مع البيئة في الزمن الحقيقيّ.

العلاقة بين المؤشرات والتحسين المستمرّ

المؤشرات التحليلية هي لغة التحسين المستمرّ. فهي التي تُخبرنا ليس فقط عمّا أنجزناه، بل عن مدى فاعلية الطرق التي استخدمناها. فإذا كانت المؤشرات تُظهر ثبات الأداء رغم تعدد المبادرات، فهذا يعني أنّ النظام لا يتعلّم بما يكفي. أما إذا كانت المؤشرات تُظهر تحسّنًا تدريجيًا متناسقًا مع التعلم المؤسسيّ، فذلك دليلٌ على أنّ النظام بلغ مستوى "النضج التفاعليّ (Interactive Maturity)".

إنّ التحسين المستمرّ لا يمكن أن يُقاس بالشعور أو الانطباع، بل بالبيانات الدقيقة التي تُظهر أثر كل تعديلٍ، وكل مبادرةٍ، وكل تطويرٍ. ولذلك فإنّ المؤشرات التحليلية ليست ترفًا إداريًا بل هي **الوعي الكميّ للنظام**، الذي يُحوّل الفكرة إلى رقمٍ، والرقم إلى قرارٍ،

والقرار إلى تحسينٍ فعليٍّ قابلٍ للقياس.

التحديات في بناء المؤشرات التحليلية

رغم أهميتها، إلا أن بناء المؤشرات التحليلية يواجه تحدياتٍ متعددةٍ، أبرزها:

1. **تحديد ما يُقاس بدقة:** فكثيرٌ من المؤسسات تُغرق نفسها في مؤشراتٍ كثيرةٍ دون أن تربطها بالأهداف الاستراتيجية.
2. **توفير البيانات الموثوقة:** إذ إنّ غياب جودة البيانات (Data Quality) يجعل التحليل مضللاً.
3. **فهم المعاني خلف الأرقام:** فالأرقام قد تُخفي وراءها سلوكياتٍ أو ثقافاتٍ تحتاج إلى تفسيرٍ نوعيٍّ، لا فقط كمّيٍّ.
4. **تحقيق التوازن بين المؤشرات الكمية والنوعية:** لأن النظام الذي يقيس بالأرقام فقط يفقد البُعد الإنسانيّ للأداء، بينما النظام الذي يعتمد على الانطباعات فقط يفقد الدقة.
5. **دمج المؤشرات في صنع القرار:** وهو التحدي الأكبر، لأن كثيرًا من المؤسسات تُنتج تقارير ولا تستخدمها فعليًا في التحسين.

نحو نظامٍ تحليليٍّ ذكّيٍ للأداء

المستقبل يتّجه نحو أنظمةٍ رقميةٍ قادرةٍ على تحليل الأداء ذاتيًا من خلال **الذكاء الاصطناعيّ والتحليل التنبؤيّ (Predictive Analytics)**. ففي النظام الذكّي، لا يُنتظر نهاية الدورة لمعرفة الخلل، بل يُكتشف أثناء حدوثه. وهذه هي نقلة التحول الكبرى من "التحليل بعد الحدث (Post-Fact Analysis)" إلى "التحليل أثناء الحدث (Real-Time Analysis)".

وتُظهر تجارب مثل نظام "بايناتي" في الإمارات، ومنصة "مسار" في السعودية، أن المستقبل الإداريّ يتجه نحو أنظمةٍ ذات وعيٍ تشغيليٍّ مستمرٍّ، قادرةٍ على استشعار المشكلات قبل تفاقمها، واقتراح الحلول بناءً على أنماطٍ تاريخيةٍ ومعادلاتٍ تحليليةٍ دقيقةٍ. فالمؤشر هنا لا يُستخدم لتبرير القرار، بل لتوجيهه في لحظته.

خلاصة المفهوم التحليليّ

إنّ بناء المؤشرات التحليلية لقياس كفاءة نظام الأداء هو الخطوة التي تُحوّل المؤسسة من متلقٍّ للنتائج إلى صانعٍ للمعرفة، ومن مفعولٍ به إلى فاعلٍ واعٍ بعملياته. فالنظام الذي يقيس نفسه يُعلن أنه بلغ مرحلة الوعي الإداريّ الذاتيّ، وهي أرقى مراحل النضج المؤسسيّ. إنّه النظام الذي لا ينتظر من يقوده، بل يقود نفسه، لأنه يعرف أين يقف، وكيف يتعلّم، وإلى أين يتجه.

وهكذا، تصبح المؤشرات التحليلية ليست مجرد أدواتٍ إحصائيةٍ، بل **ضمير النظام الإداريّ**، تُذكّره دومًا بأنّ التحسين المستمرّ لا يُقاس بالشعارات، بل بالبيانات التي تُبرهن أنّالمؤسسة لا تكتفي بأن تعمل جيدًا، بل تعمل اليوم أفضل مما عملت بالأمس، وتستعدّ لتعمل غدًا أفضل مما تعمل اليوم.

---

5. الممارسات الخليجية في تطوير أنظمة الأداء

إنّ الحديث عن الممارسات الخليجية في تطوير أنظمة إدارة الأداء ليس مجرد عرضٍ لتجارب إداريةٍ محليةٍ متفرقة، بل هو في حقيقته **تأملٌ في رحلةٍ فكريةٍ وتنظيميةٍ متكاملةٍ** خاضتها دول مجلس التعاون الخليجيّ خلال العقدين الماضيين، سعيًا إلى بناء أنظمة أداءٍ مؤسسيةٍ ووظيفيةٍ متقدمةٍ تُجسّد فلسفة الحوكمة الإدارية والتميز المؤسسيّ، وتُترجم الرؤى الوطنية الكبرى — مثل *رؤية السعودية 2030*، و*رؤية الإمارات 2071*، و*رؤية عمان 2040*، و*رؤية قطر الوطنية 2030* — إلى ممارساتٍ إداريةٍ قابلةٍ للقياس والتحسين المستمرّ.

فقد تجاوزت هذه التجارب مرحلة الاستعارة من النماذج الغربية إلى مرحلة **التوليد المحليّ للمفاهيم**، بحيث بات لكل دولةٍ من دول الخليج هويتها الإدارية المميزة في فلسفة الأداء، ومع ذلك يجمعها إطارٌ موحّدٌ من القيم الإدارية مثل: الإتقان، العدالة، الشفافية، التعلم المستمرّ، والمساءلة الواعية.

المملكة العربية السعودية: من اللائحة إلى النظام

في المملكة العربية السعودية، شكّل صدور **لائحة إدارة الأداء الوظيفيّ** واعتماد **الدليل الإرشاديّ الرسميّ الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية** نقطة تحوّلٍ جذريةٍ في مسار إدارة الأداء الحكوميّ. فقد انتقلت الدولة من مفهوم التقييم السنويّ التقليديّ إلى **نظامٍ متكاملٍ لإدارة الأداء** يرتبط مباشرةً بأهداف رؤية 2030، وببرامج التحول الوطنيّ، وبنظام الحوكمة الإدارية القائم على الشفافية والمساءلة.

ويقوم النظام السعوديّ على ثلاث ركائز أساسية:

1. **التخطيط المسبق للأداء:** حيث تُحدّد الأهداف الذكية (SMART Goals) بالتوافق بين الموظف والرئيس المباشر، بما يضمن وضوح التوقعات.
2. **المتابعة الدورية والتغذية الراجعة:** من خلال لقاءاتٍ فصليةٍ تتيح مراجعة التقدم وإدخال التعديلات اللازمة.
3. **التقييم النهائيّ والتحسين المستمرّ:** الذي يُستخدم فيه التحليل الكميّ والنوعيّ للنتائج لتصميم خطط تطويريةٍ جديدةٍ.

لكن التميّز الحقيقيّ في التجربة السعودية يكمن في **التحوّل من التقييم إلى التحسين**. فالدليل الإرشاديّ نصّ صراحةً على أن "التقييم ليس غايةً في ذاته بل وسيلةٌ لتحديد فرص التطوير الفرديّ والمؤسسيّ." كما ألزم الجهات الحكومية بمراجعة أدوات القياس سنويًا لضمان مواءمتها للتغيرات في المهام والاختصاصات. وهذه المراجعة المنتظمة تمثّل التطبيق العمليّ لفلسفة التحسين المستمرّ في سياقٍ إداريٍّ وطنيٍّ منضبط.

كما أطلقت الوزارة مؤشراتٍ قياسيةً لقياس نضج تطبيق النظام في كل جهةٍ حكوميةٍ، تشمل: نسبة الالتزام بالدورات التقييمية، جودة الجلسات التطويرية، وعدد التحسينات التي أُدرجت في السياسات الداخلية بناءً على نتائج الأداء. وهذه المؤشرات لا تُستخدم للمقارنة فحسب، بل تُغذّي "نظام قياس الأداء الحكوميّ العام (قياس)" الذي يُقدّم تقارير دوريةً لمجلس الوزراء حول مستوى كفاءة الأداء في القطاع العام.

وفي القطاع الخاص، استُحدثت مبادراتٌ مثل "نظام ميثاق الأداء" في عددٍ من الشركات الكبرى، الذي يربط مؤشرات الأداء الفرديّ بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة ويُحفّز التحسين الجماعيّ، مما جعل التجربة السعودية تتّجه تدريجيًا نحو **نموذجٍ وطنيٍّ متكاملٍ للأداء المؤسسيّ** يقوم على الدمج بين الجدارات السلوكية والمؤشرات الكمية في منظومةٍ واحدةٍ.

الإمارات العربية المتحدة: نموذج الأداء الحكوميّ الاتحاديّ

تُعدّ الإمارات من أوائل الدول العربية التي تبنّت مفهوم إدارة الأداء الحكوميّ وفق منهجيةٍ علميةٍ متكاملةٍ. ففي عام 2008 أطلقت الحكومة **نظام إدارة الأداء الحكوميّ الاتحاديّ (EPMS)**، الذي يستند إلى فلسفةٍ واضحةٍ مفادها أن الأداء ليس مجرد تقييمٍ بل هو **ثقافة تطويرٍ مستمرةٍ**. وقد تطوّر هذا النظام عبر السنوات ليصبح نموذجًا رائدًا في العالم العربيّ من حيث التكامل والذكاء التحليليّ والارتباط الاستراتيجيّ.

يقوم النظام الإماراتيّ على ثلاثة مستوياتٍ مترابطةٍ:

1. **إدارة الأداء الفرديّ:** وتُعنى بقياس أداء الموظفين على أساس الأهداف والجدارات.
2. **إدارة الأداء المؤسسيّ:** وتُركّز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاتحادية.
3. **إدارة الأداء الحكوميّ الشامل:** الذي يربط أداء الوزارات والهيئات بمؤشرات الأداء الوطنيّ ضمن رؤية الإمارات 2071.

ويتميّز النموذج الإماراتيّ بأنه **نظام إلكترونيٌّ ذكيٌّ** بالكامل، يُدار عبر منصة الموارد البشرية الاتحادية *"بايناتي"*، حيث يتم تسجيل الأهداف ومتابعتها وتحليلها في الزمن الحقيقيّ (Real-Time). ويتيح النظام للموظف والمدير تبادل التغذية الراجعة طوال العام، مما يُلغي مفهوم التقييم السنويّ التقليديّ ويُحوّل العملية إلى **تعلّمٍ مستمرٍّ وتطويرٍ لحظيٍّ**.

كما يعتمد النظام الإماراتيّ على إطار الجدارات السلوكية (Behavioral Competencies Framework) الذي يُراجع ويُحدّث سنويًا لضمان مواءمته للتحولات المستقبلية في المهارات القيادية والرقمية. وقد تبنّت الحكومة منهجيةً مستوحاةً من نموذج EFQM

الأوروبيّ للتميّز، بحيث لا يُقاس الأداء فقط بالنتائج، بل أيضًا بمدى التعلّم والتحسين والابتكار الذي يولّده النظام داخل المؤسسة.

ومن أبرز عناصر التميز في التجربة الإماراتية إدماج مفهوم **التحسين التشاركيّ**، حيث يُتاح للموظفين اقتراح التحسينات على النظام نفسه عبر بوابةٍ مخصصةٍ داخل المنصة، تُراجعها لجانٌ مختصةٌ وتُدرج التحسينات المقبولة ضمن التحديثات الدورية للنظام. وهذا النموذج المتكامل جعل من الإمارات واحدةً من الدول القليلة التي تمارس فعليًا مفهوم **"النظام المتعلّم ذاتيًا (Self-Learning Performance System)"**، وهو ما يتماشى مع فلسفة الحكومة الذكية التي تتبنّى التحسين المستمرّ بوصفه سلوكًا وطنيًا وليس فقط ممارسةً إداريةً.

سلطنة عمان: التركيز على الجدارات وربط الأداء بالتطوير

أما سلطنة عمان، فقد انتهجت مسارًا فريدًا يركّز على ربط إدارة الأداء بالجدارات (Competency-Based Performance Management). ففي إطار *رؤية عمان 2040*، أطلقت وزارة العمل مشروع "إدارة الأداء الوظيفيّ" الذي يهدف إلى بناء ثقافةٍ مؤسسيةٍ تعتمد على الأداء المتميز والسلوك القيميّ المتزن.
وقد أكّد الدليل الإرشاديّ الصادر عن الوزارة على أن التحسين المستمرّ جزءٌ أصيلٌ من النظام، بحيث يتمّ مراجعة النماذج والمعايير كل عامٍ لضمان مواكبتها للمتغيرات.

كما أن النموذج العمانيّ أدمج مفهوم **"التعلّم من التغذية الراجعة"** في قلب النظام، من خلال عقد جلساتٍ دوريةٍ إلزاميةٍ بين الرئيس والمرؤوس، يُناقش فيها الأداء والتحديات وخطط التحسين. واللافت في التجربة العمانية هو حرصها على **إضفاء الطابع القيميّ** على التحسين، إذ ربطت بين الأداء والالتزام بالقيم الوظيفية، وجعلت من التحسين وسيلةً لترسيخ الهوية المؤسسية لا مجرد رفع الأرقام.

وقد تبنّت السلطنة أيضًا فكرة "اللجان التحسينية" داخل الوزارات، التي تعمل على تحليل نتائج التقييم السنويّ واقتراح خطط التطوير المؤسسيّ. وهذه الخطوة تُعبّر عن إدراكٍ متقدمٍ بأن التحسين لا يُدار مركزيًا فقط، بل يحتاج إلى **آلياتٍ لامركزيةٍ** تُتيح لكل وحدةٍ تنظيميةٍ أن تُعيد ابتكار أساليب عملها ضمن الإطار العام للنظام الوطنيّ.

دولة قطر: التحسين بوصفه أداةً للتميّز الحكوميّ

تُعدّ التجربة القطرية من أكثر التجارب الخليجية التي ركّزت على **دمج التحسين المستمرّ في منظومة التميّز الحكوميّ**. فوزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية تبنّت منهجية "التحسين الموجّه بالأداء"، بحيث تُراجع نتائج الأداء الحكوميّ دوريًا وتُحوّلها إلى خطط تحسينٍ تستهدف رفع جودة الخدمات العامة. وقد رُبط هذا النظام بمبادرات "جائزة التميز الحكوميّ القطريّ" التي تعتمد معايير مستوحاة من نموذج EFQM وتُشجّع المؤسسات على توثيق مشاريع التحسين ضمن ملفّات الجائزة.

كما طوّرت قطر نظام "لوحات الأداء المتكاملة (Balanced Scorecards)" الذي يربط مؤشرات الأداء الماليّ والتشغيليّ والبشريّ في إطارٍ واحدٍ، مما يُتيح تحليل الأداء الكليّ للمؤسسات الحكومية والخاصة على حدٍّ سواء. وقد أُدرجت ضمن هذه اللوحات مؤشراتٌ خاصةٌ بقياس فاعلية التحسين المستمرّ، مثل "نسبة تنفيذ المبادرات التحسينية"، و"مستوى مشاركة الموظفين في اقتراحات التطوير"، و"معدل التحسين السنويّ في جودة الخدمة".

مملكة البحرين ودولة الكويت: الإصلاح والتحول الرقميّ في الأداء

أما في مملكة البحرين، فقد تمّ إطلاق برنامج "تكامل الأداء الحكوميّ" الذي يهدف إلى **تحويل نظام الأداء إلى منصةٍ للتحسين الذكّي** من خلال الاعتماد على البيانات والتحليل التنبؤيّ. ويتميّز النموذج البحرينيّ بتركيزه على "مؤشرات العدالة والشفافية"، حيث يُنشر جزءٌ من نتائج الأداء الحكوميّ للعامة لتعزيز المساءلة المجتمعية.

وفي الكويت، جاء مشروع "التميز المؤسسيّ الحكوميّ" ليربط إدارة الأداء بالتحول الرقميّ الكامل في منظومة الخدمة المدنية. فقد أُطلقت منصاتٌ إلكترونيةٌ تتيح للموظف والمدير متابعة الأداء لحظيًا، وتوليد تقاريرٍ تلقائيةٍ للتحسين، مما يُجسّد مفهوم **"الأداء**

كخدمةٍ رقميةٍ (Performance-as-a-Service)" الذي يجعل النظام يعمل بصورةٍ ذاتيةٍ متصلةٍ.

الممارسات المشتركة والتكامل الإقليميّ

ورغم اختلاف التفاصيل بين هذه التجارب الخليجية، فإنّها جميعًا تشترك في **منهجيةٍ موحدةٍ قوامها خمسة مبادئ كبرى**:

1. **الربط الاستراتيجيّ بين الأداء والرؤية الوطنية.**
2. **التحسين المستمرّ بوصفه آليةً دائمةً لا مرحلةً مؤقتة.**
3. **دمج التكنولوجيا والذكاء الاصطناعيّ في إدارة الأداء.**
4. **ترسيخ العدالة التنظيمية والشفافية.**
5. **تمكين القيادات والموظفين من المشاركة في التحسين.**

وقد بدأت بالفعل مبادراتٌ خليجيةٌ لتبادل الخبرات في مجال الأداء الحكوميّ، مثل "مجلس التميز الخليجيّ" و"منصة الأداء العربيّ" التي تسعى إلى تطوير **نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء الوظيفيّ** يدمج الممارسات الوطنية مع المعايير العالمية (CIPD – SHRM – ISO 30414 – EFQM)، بحيث يُصبح لدى المنطقة العربية إطارٌ مرجعيٌّ خاصٌّ بها يعكس خصوصيتها الثقافية والتنظيمية.

نحو مدرسةٍ خليجيةٍ في إدارة الأداء

لقد بات من الواضح أن التجارب الخليجية لم تعُد مجرّد تطبيقٍ للنماذج الأجنبية، بل أصبحت تؤسّس لمدرسةٍ إداريةٍ جديدةٍ يمكن أن نُسمّيها "**المدرسة الخليجية في إدارة الأداء والتحسين المؤسسيّ**"، وهي مدرسةٌ تقوم على الدمج بين الفكر الإداريّ الغربيّ المتقدّم، والروح الثقافية العربية الإسلامية التي تُعلي من شأن الإتقان والعدالة والمساءلة بالمعروف.

فهذه المدرسة لا ترى في الأداء مجرد أداةٍ للقياس، بل **منظومةً أخلاقيةً للتنمية الوطنية**، تجعل من كل عملية تقييمٍ جزءًا من مشروعٍ وطنيٍّ لبناء الإنسان والمؤسسة معًا. وهي مدرسةٌ تؤمن بأنّ التحسين ليس ترفًا تنظيميًا بل واجبًا وطنيًا، وأنّ المؤسسة التي لا تتعلم لا يمكنها أن تقود، وأنّ الدولة التي لا تُحسّن أداءها لا يمكنها أن تُحقّق رؤيتها المستقبلية.

---

6. دور القيادة والوعي الإداريّ في ترسيخ ثقافة التحسين

عندما نتأمل في بنية أي نظامٍ إداريٍّ ناجحٍ أو مؤسسةٍ بلغت مستوى النضج المؤسسيّ في الأداء، فإننا نجد أن الخيط الواصل بين جميع عناصرها ليس اللوائح ولا النماذج ولا التقنية، بل **القيادة الواعية التي تؤمن بأن التحسين المستمرّ ليس خيارًا إداريًا بل أسلوب حياةٍ تنظيميةٍ متكاملةٍ**. فكل نظامٍ إداريٍّ مهما كان متقنًا في تصميمه لن يُثمر دون قيادةٍ تفهم فلسفته، وتؤمن بضرورته، وتُحوّله من إجراءاتٍ مكتوبةٍ إلى سلوكٍ يوميٍّ في بيئة العمل.

القيادة بوصفها محرّك التحسين المستمرّ

في جوهرها، القيادة ليست موقعًا في الهيكل التنظيميّ، بل هي **قدرةٌ على إلهام الآخرين للتحسين الذاتيّ والمستمرّ**. فالقائد لا يُحدّد فقط الاتجاه، بل يُشعل الوعي الذي يجعل التحسين جزءًا من السلوك الجماعيّ. ولذا فإنّ التحسين المستمرّ في أي مؤسسةٍ لا يبدأ من القاعدة، بل من القمة، حين تتبنّى القيادة العليا مبدأ "لن نتوقف عن التعلم والتحسين مهما بلغنا من النجاح".

ويُظهر التاريخ الإداريّ الحديث أنّ معظم التحولات الكبرى في الأداء المؤسسيّ بدأت من قرارٍ قياديٍّ شجاعٍ يعترف بأنّ النظام بحاجةٍ إلى تطويرٍ جذريٍّ. فالقائد الذي يُقرّ بوجود فجواتٍ في الأداء لا يُضعف نفسه، بل يُظهر نضجًا فكريًا وإدراكًا بأنّ الكمال ليس في إنكار القصور، بل في السعي الدائم لتجاوزه. ومن هنا يُمكن القول إنّ **القيادة الواعية هي التي تُحوّل مفهوم التحسين من "ردّ فعلٍ على الضعف" إلى "استباقٍ للتفوّق"**، فتجعل المؤسسة تُحسّن لأنها تريد أن تتقدم، لا لأنها خائفةٌ من التراجع.

القيادة التحويلية كإطارٍ لترسيخ التحسين

وفقًا لنظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي طوّرها "جيمس بيرنز" ووسّعها "برنارد باس"، فإنّ القائد التحويليّ هو الذي لا يكتفي بإدارة العمليات اليومية، بل يُعيد تشكيل وعي الأفراد نحو غايةٍ أكبر، فيخلق لديهم الدافعية الذاتية للتعلّم والنموّ. وهذا هو جوهر التحسين المستمرّ: أن تتحوّل الدافعية من خارجيةٍ إلى داخليةٍ، ومن الخوف من العقاب إلى الرغبة في الإتقان.

فالقائد التحويليّ يُحفّز أتباعه على التفكير النقديّ، ويُشجّعهم على طرح الأسئلة الصعبة، ويعتبر الخطأ فرصةً للتعلّم لا مبررًا للوم. كما يُوفّر بيئةً آمنةً نفسيًا تسمح بالمحاولة والتجريب دون خوفٍ من الفشل. وهذه البيئة الآمنة هي التي تُولّد التحسين الحقيقيّ، لأنّ الإبداع لا ينمو في ظل الخوف.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسات مثل **CIPD** و**SHRM** أنّ المؤسسات التي يتبنّى قادتها أساليب القيادة التحويلية تُحقّق معدلات تحسينٍ أعلى بنسبة 35% مقارنةً بالمؤسسات ذات النمط القياديّ التقليديّ، لأن القائد التحويليّ يُحوّل الاجتماعات الإدارية إلى منصاتٍ للتفكير، ويُحوّل جلسات التقييم إلى مساحاتٍ للتعلّم المشترك، ويُحوّل النظام الإداريّ من إطارٍ للرقابة إلى منظومةٍ للتطوير الذاتيّ المستمرّ.

القيادة الواعية والتحسين كحالة وعيٍّ مؤسسيّ

في الفكر الإداريّ المعاصر، بدأ يظهر مفهوم **القيادة الواعية (Conscious Leadership)** الذي يُركّز على إدراك القائد لتأثير قراراته على المنظومة بأكملها، وعلى وعيه بالتحسين كقيمةٍ إنسانيةٍ قبل أن يكون مهارةً إداريةً. فالقائد الواعي لا يُمارس التحسين لأنه مفروضٌ عليه، بل لأنه يرى فيه تجسيدًا لمسؤوليته الأخلاقية تجاه فريقه ومؤسسته ومجتمعه.

القيادة الواعية تنطلق من مبدأ "المسؤولية المتبادلة"، أي أنّ القائد لا يُطالب الموظفين بالأداء فقط، بل يُلزم نفسه بالتحسين الذاتيّ أيضًا. ولهذا فإنّ المؤسسات الناضجة في الأداء تُقيم برامج تطويرٍ قياديٍّ مستمرّةٍ، تُراجع فيها القيادة العليا نفسها كما تُراجع أداء فرقها. فحين يرى الموظف أن القائد يخضع للتقييم، ويُعلن عن نتائج تحسينه، يدرك أنّ العدالة ليست شعارًا بل ممارسةٌ حيّةٌ، وأنّ التحسين ثقافةٌ جماعيةٌ لا وظيفةٌ إداريةٌ.

ومن أبرز سمات القيادة الواعية أيضًا قدرتها على **توليد الوعي الجمعيّ (Collective Awareness)** داخل المؤسسة، بحيث يُصبح الجميع مسؤولين عن التحسين. فبدلاً من أن يظلّ التحسين وظيفةً في إدارة الجودة أو الموارد البشرية، يتحوّل إلى التزامٍ مشتركٍ بين جميع الإدارات. وهنا تتجلّى القيادة الواعية في قدرتها على بناء هذا الإدراك المشترك الذي يُحوّل المؤسسة إلى نظامٍ متكاملٍ يتعلم ويتطوّر كوحدةٍ واحدةٍ.

القيادة الخليجية والتحسين في سياق الرؤية الوطنية

في السياق الخليجيّ، أصبح التحسين المستمرّ جزءًا من **الوعي القياديّ الوطنيّ**، لأنّ القيادات الإدارية في السعودية والإمارات وعُمان وقطر والبحرين والكويت أدركت أنّ التحسين لم يعُد ترفًا تنظيميًا بل هو وسيلةٌ للبقاء والتقدّم في عالمٍ يتغيّر بسرعةٍ مذهلةٍ.

في **المملكة العربية السعودية**، على سبيل المثال، تُولي "رؤية 2030" أهميةً بالغةً لبناء قياداتٍ حكوميةٍ قادرةٍ على قيادة التحسين والتطوير، ولهذا أنشئ "أكاديمية تطوير القادة" و"معهد الإدارة العامة" لتدريب القيادات على إدارة الأداء والتحسين المستمرّ، مع التركيز على القيم القيادية مثل الشفافية والمساءلة والتحفيز والتحسين الذاتيّ. وقد نصّ "الدليل الإرشاديّ للائحة إدارة الأداء الوظيفيّ" على أنّ مسؤولية التحسين تقع بالدرجة الأولى على القائد المباشر، الذي يُفترض به أن يكون مدرّبًا وموجّهًا ومُلهمًا في آنٍ واحدٍ.

وفي **الإمارات العربية المتحدة**، يتجسّد هذا المفهوم في "القيادة بالجدارات" (Leadership by Competencies)، حيث يُقاس القائد ليس فقط بنتائج وحدته التنظيمية، بل أيضًا بمدى قدرته على **نشر ثقافة التحسين والتعلّم بين فريقه**. كما أنّ "برنامج القيادات الحكومية" يضمّ محورًا أساسيًا حول "قيادة التحسين المستمرّ"، يُدرّس فيه مفهوم التحسين كعمليةٍ معرفيةٍ وإبداعيةٍ وليست إجرائيةً فقط.

أما في **سلطنة عُمان**، فقد ركّزت رؤية عمان 2040 على "القيادة التمكينية" التي تمنح الموظفين الحرية والمسؤولية في اقتراح التحسينات وتنفيذها، ضمن بيئةٍ تشجع المبادرات الصغيرة المتراكمة التي تُنتج أثرًا كبيرًا على المدى الطويل. وفي **قطر**، تمّ إدراج مفهوم التحسين القياديّ ضمن "برنامج قيادات المستقبل" الذي أطلقته وزارة التنمية الإدارية، لتأهيل الجيل الجديد من القادة القادرين على قيادة التغيير والتحسين في مؤسساتهم الحكومية والخاصة.

القائد كصانعٍ للثقافة التحسينية

يُخطئ من يظنّ أن الثقافة التنظيمية تُبنى من القاعدة فقط؛ فالحقيقة أنّ **القائد هو صانع الثقافة الأول**. فحين يتحدث القائد عن التحسين، ويمارسه، ويُكافئ عليه، ويتقبّل النقد، ويتعامل مع التغيير بروحٍ إيجابيةٍ، فإنّ المؤسسة كلها تتبعه. أما حين يُظهر القائد مقاومةً للتحسين أو خوفًا من النقد أو تبريرًا للأخطاء بدلاً من تحليلها، فإنّ الثقافة المؤسسية تتجمّد مهما كانت الخطط مكتوبةً بإتقانٍ.

القائد التحسينيّ هو الذي يُحوّل الاجتماعات إلى منصاتٍ للتعلّم، والتقارير إلى أدواتٍ للتفكير، والأخطاء إلى فرصٍ للنموّ. وهو الذي يُدرك أنّ التحسين ليس وظيفةً إضافيةً بل هو صُلب القيادة ذاتها، لأنّ القائد الذي لا يُحسّن نفسه لا يستطيع أن يُحسّن مؤسسته.

ولذلك تُدرج كثيرٌ من الأنظمة الخليجية ضمن تقييم القادة **مؤشراتٍ سلوكيةٍ** مثل: "مدى تشجيع الموظفين على التحسين"، و"قدرة القائد على إدارة جلسات التغذية الراجعة"، و"معدل المبادرات التطويرية التي يقودها فريقه". فهذه المؤشرات لا تُقيس الأداء الفنيّ فحسب، بل **تقيس الوعي القياديّ التحسينيّ** الذي يُعتبر معيارًا لنجاح النظام بأكمله.

الوعي الإداريّ والتحسين بوصفه حالة تفكير

التحسين ليس فقط فعلاً، بل هو نمط تفكيرٍ إداريٍّ يُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والنظام. فالقائد الواعي لا ينظر إلى النظام كأداةٍ جامدةٍ، بل ككائنٍ حيٍّ يتعلّم ويتفاعل مع بيئته. ولهذا فإنّ الوعي الإداريّ بالتحسين يتطلّب من القادة أن يتبنّوا ما يُعرف بـ **التفكير المنظوميّ (System Thinking)**، وهو القدرة على رؤية الترابط بين الأجزاء وفهم كيف تؤثر القرارات الصغيرة على الصورة الكبرى.

فحين يُعدّل القائد مؤشّرًا بسيطًا في نموذج الأداء، عليه أن يُدرك أثر هذا التعديل على التحفيز، وعلى العدالة، وعلى الثقافة المؤسسية، وعلى العلاقة بين الموظف والمدير. هذا الوعي الشموليّ هو الذي يجعل التحسين متوازنًا ومستدامًا، ويمنع النظام من التحول إلى مجموعةٍ من الإجراءات المتناقضة.

القيادة الأخلاقية والتحسين المسؤول

من منظورٍ قيميٍّ، لا يمكن فصل التحسين عن الأخلاق. فالقائد الذي يسعى للتحسين دون اعتبارٍ للإنسان أو القيم يُحوّل النظام إلى آلةٍ قاسيةٍ تُنتج الأرقام وتفقد المعنى. أما القائد الأخلاقيّ فيُوازن بين الكفاءة والرحمة، وبين السرعة والعمق، وبين النتائج والعدالة. وهو الذي يُدرك أن التحسين الحقيقيّ لا يكون على حساب البشر، بل من خلالهم.

وفي الفكر الإسلاميّ، يُعبّر التحسين المستمرّ عن مبدأ "الإتقان"، والقيادة الأخلاقية هي التي تجعل هذا المبدأ واقعًا يوميًا. فحين يُدير القائد الأداء بالنية الصالحة، والعدل، والشفافية، والصدق، يتحول التحسين إلى عبادةٍ مهنيةٍ تُجسّد عمق القيم الإسلامية في العمل والإدارة.

خلاصة المحور

إنّ القيادة ليست فقط من يُصدر القرار، بل من يُلهم الآخرين أن يتحسّنوا كل يومٍ. وهي التي تُحوّل التحسين من مبادرةٍ إلى ثقافةٍ، ومن ثقافةٍ إلى سلوكٍ، ومن سلوكٍ إلى وعيٍ جمعيٍّ. وكل نظامٍ بلا قيادةٍ واعيةٍ يتحوّل إلى هيكلٍ صامتٍ يكرر نفسه. أما النظام الذي يقوده قادةٌ مؤمنون بالتحسين، فإنه يُجدد نفسه كما تتجدد الخلايا الحية، ويكبر مع كل تجربةٍ، ويتعلم من كل خطأٍ، ويقترب خطوةً

بخطوةٍ من التميّز المستدام.

---

7 التحسين الرقميّ والتكامل مع نظم الموارد البشرية الذكية

حين نتحدث عن "التحسين الرقميّ" في سياق إدارة الأداء، فإننا لا نتحدث عن مجرد استخدام التقنية كأداةٍ لتسريع الإجراءات أو أتمتة النماذج، بل نتحدث عن **تحوّلٍ جذريٍّ في فلسفة الإدارة ذاتها**، حيث تصبح البيانات هي اللغة الجديدة للوعي الإداريّ، وتتحول الأنظمة من أدواتٍ تنفيذيةٍ إلى كياناتٍ ذكيةٍ قادرةٍ على التفكير، والتعلّم، والتحسين الذاتيّ المستمرّ. فالعصر الذي نعيشه اليوم — عصر الذكاء الاصطناعيّ والتحول الرقميّ — لم يعد يقيس الأداء كما كانت تفعل النماذج الورقية القديمة، بل أصبح يُنتج أداءً جديدًا قائمًا على التحليل التنبؤيّ، والتعلّم الآليّ، والتكامل المعرفيّ بين الإنسان والآلة.

من الرقمنة إلى الذكاء التحسينيّ

في بدايات التحول الرقميّ، كانت المؤسسات تُركّز على نقل الإجراءات من الورق إلى الشاشات. فكان يُعتبر النجاح في "أتمتة النظام" إنجازًا تقنيًا كافيًا. لكنّ الواقع الإداريّ أثبت أن الرقمنة الشكلية لا تصنع تحسّينًا حقيقيًا ما لم تُرافقها **نقلة معرفيةٌ في طريقة التفكير الإداريّ**. فالنظام الإلكترونيّ الذي يُعيد إنتاج البيروقراطية الرقمية لا يختلف عن النظام الورقيّ إلا في المظهر. أما النظام الذكّي فهو الذي يُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والمعلومة، بحيث تُصبح التقنية شريكًا في صنع القرار، لا مجرد وسيطٍ لحفظه.

التحسين الرقميّ يعني أن النظام الإلكترونيّ لا يكتفي بتسجيل الأداء، بل يُحلّله، ويُفسّره، ويقترح تحسينه. فهو نظامٌ واعٍ بذاته، يتعلّم من البيانات، ويستنتج الأنماط، ويقترح التغييرات قبل أن يُطلب منه ذلك. فمثلاً، حين تُظهر المؤشرات انخفاضًا تدريجيًا في أداء قسمٍ معينٍ، يستطيع النظام الذكّي عبر خوارزميات التحليل التنبؤيّ أن يربط هذا الانخفاض بعواملٍ محددةٍ — مثل تغيّر القيادة، أو زيادة العبء الوظيفيّ، أو ضعف التدريب — ويُقدّم توصياتٍ فوريةً للمعالجة قبل أن تتحوّل المشكلة إلى أزمةٍ. هذه هي نقلة التحسين الرقميّ من "المتابعة" إلى "الاستشعار"، ومن "التحليل بعد الحدث" إلى "التعلّم أثناء الحدث".

نظم الموارد البشرية الذكية (HRMS) كمنصاتٍ للتحسين المستمرّ

تُعدّ نظم إدارة الموارد البشرية الحديثة (Human Resource Management Systems – HRMS) الركيزة الأساسية للتحسين الرقميّ في إدارة الأداء، لأنها تُشكّل البيئة التقنية التي تتكامل فيها البيانات السلوكية، والوظيفية، والتدريبية، والإنتاجية، لتُنتج صورةً شاملةً عن الإنسان داخل المؤسسة. فالنظام الذكّي اليوم لا يُقيّم الموظف فقط بناءً على ما أنجزه، بل على **كيف أنجزه**، وعلى مدى التزامه بالقيم، وتطوره في الجدارات، واستجابته للتغذية الراجعة.

وتعمل هذه الأنظمة وفق دورةٍ رقميةٍ مغلقةٍ تجمع بين أربعة أبعادٍ رئيسيةٍ:

1 **جمع البيانات (Data Collection):**

من خلال التكامل مع أنظمة الحضور، والمهام، والدورات التدريبية، والتواصل المؤسسيّ.

2 **التحليل الذكّي (Smart Analytics):**

حيث تُستخدم خوارزميات الذكاء الاصطناعيّ لتحليل الأداء في الزمن الحقيقيّ (.Real-Time Analysis)

3 **التوصية والتحسين (Recommendation & Improvement):**

فيقترح النظام خططًا تطويريةً للموظفين أو الفرق استنادًا إلى أنماط الأداء.

4 **المتابعة والتعلّم (Monitoring & Learning):**

إذ يُتابع أثر التحسينات المقترحة ويُعيد تغذية النظام بالنتائج الجديدة في دورةٍ تعليميةٍ مستمرةٍ.

بهذا الشكل، يتحوّل نظام الموارد البشرية الذكّي إلى ما يُمكن تسميته **"العقل الرقميّ للمؤسسة"**، لأنه لا يُسجّل الأداء فحسب، بل يتعلّم منه، ويُعيد تصميمه، ويُطوّر أدواته باستمرارٍ.

من البيانات إلى البصيرة: التحليل التنبؤيّ كأداةٍ للتحسين

التحليل التنبؤيّ (Predictive Analytics) هو أحد أعمدة التحسين الرقميّ في أنظمة الأداء الحديثة. وهو يعتمد على تحليل البيانات التاريخية لاستخراج الأنماط التي تسمح بتوقّع السلوك المستقبليّ. فبدلاً من الانتظار حتى تظهر المشكلات في الأداء، يستطيع النظام الذكّي أن يتنبّأ بها قبل وقوعها ويقترح حلولاً استباقيةً.

على سبيل المثال، إذا لاحظ النظام أن معدل الرضا الوظيفيّ في إدارةٍ معينةٍ بدأ ينخفض تدريجيًا خلال ثلاثة أشهرٍ متتاليةٍ، فيمكنه أن يُنبّه الإدارة العليا بوجود خطرٍ محتملٍ على الأداء العام، ويُقدّم تحليلاً للعوامل المحتملة بناءً على الارتباطات الإحصائية بين مؤشرات الرضا والإنتاجية، وبين القيادة ونسب الغياب. وبهذا الشكل يتحوّل التحليل من "تشخيصٍ متأخرٍ" إلى **وقايةٍ إداريةٍ ذكيةٍ**.

وفي الممارسات العالمية مثل معايير **CIPD** و**SHRM**، يُعتبر التحليل التنبؤيّ معيارًا أساسيًا في نضج أنظمة الأداء، لأنه يُحوّل الإدارة من ردّ فعلٍ إلى استشرافٍ، ومن المراجعة إلى التصميم. أما في السياق الخليجيّ، فقد بدأت بعض الجهات الحكومية في السعودية والإمارات وقطر باستخدام التحليل التنبؤيّ ضمن منصاتها الرقمية للأداء، بحيث تُستخدم البيانات لتحليل الاتجاهات السلوكية وتوقّع احتياجات التدريب، مما يُحوّل النظام إلى منظومةٍ للتعلّم الذاتيّ المستمرّ.

تكامل الأنظمة: الأداء كمنظومةٍ رقميةٍ متصلة

التحسين الرقميّ لا يتحقق ما لم يكن النظام جزءًا من **بنيةٍ رقميةٍ متكاملةٍ** تشمل كل وظائف الموارد البشرية. فالنظام المنعزل لا يُنتج وعيًا، بل يُكرّر الأخطاء في عزلةٍ. ولهذا فإنّ التكامل بين نظام الأداء (PMS) ونظام الموارد البشرية (HRMS) ونظام التدريب (LMS) يُعدّ ضرورةً استراتيجيةً لتحقيق التحسين المستمرّ.

فعندما تتكامل هذه الأنظمة، يُصبح بالإمكان:

- ربط نتائج الأداء مباشرةً بخطط التدريب والتطوير.
- متابعة أثر التدريب على الأداء في الزمن الحقيقيّ.
- تحليل العلاقة بين الترقيات والتحسين في الأداء.
- اكتشاف الأنماط التنظيمية التي تُؤثر على الأداء مثل كثافة المهام أو تكرار الغياب.

وهذا التكامل يُحوّل المؤسسة إلى **نظامٍ معرفيٍّ شاملٍ**، حيث لا تُتخذ القرارات بناءً على الحدس أو المجاملة، بل على بياناتٍ دقيقةٍ تُترجم السلوك إلى معرفةٍ. وبهذا الشكل يتحوّل التحسين من مبادرةٍ موسميةٍ إلى ممارسةٍ رقميةٍ يوميةٍ تُدار آليًا دون الحاجة إلى تدخلٍ بشريٍّ مباشرٍ في كل تفصيلٍ.

التحسين الرقميّ في الممارسات الخليجية

في المملكة العربية السعودية، أطلقت منصة "مسار" الإلكترونية التي تُعدّ إحدى أكبر منصات إدارة الموارد البشرية الحكومية، وتتكامل مع نظام الأداء الوظيفيّ لتُتيح تتبّع مؤشرات الأداء، وجدارات الموظفين، وخطط التطوير الفردية. ومن خلال خاصية التحليل الذكّي في المنصة، يتمّ استخراج مؤشراتٍ للتعلّم المؤسسيّ مثل "معدل الاستفادة من التدريب"، و"زمن الاستجابة للتحسينات"، و"نسبة التحسينات المقترحة من الموظفين"، مما يجعل النظام يُراقب نفسه كما يُراقب أداء العاملين.

وفي الإمارات، يُعدّ نظام "بايناتي" نموذجًا متقدمًا في التكامل الرقميّ، إذ يُتيح تتبّع الأداء الفرديّ والمؤسسيّ عبر لوحةٍ تحليليةٍ ذكيةٍ تُحدث تلقائيًا عند إدخال أي بياناتٍ جديدةٍ. كما أن النظام يدمج بين الأداء والتعلّم الإلكترونيّ بحيث يُقترح على الموظف مسارٌ تدريبيٌّ

رقميٌّ بمجرد تحليل ضعفٍ في إحدى الجدارات. وهذا يُجسّد فلسفة **"التحسين التلقائيّ (Autonomous Improvement)"** التي تُعدّ أرقى مراحل النضج الرقميّ في إدارة الأداء.

أما سلطنة عمان وقطر والبحرين والكويت، فقد بدأت برامج التحول الرقميّ فيها بالتركيز على أتمتة الأداء وربط البيانات عبر المنصات الحكومية، بحيث يمكن للإدارة العليا تحليل الأداء الوطنيّ بشكلٍ شاملٍ واكتشاف نقاط التحسين في الأجهزة الحكومية المختلفة. وقد تمّ تبنّي فكرة "المؤشر الوطنيّ للتحسين المستمرّ"، الذي يُقيس مدى سرعة تجاوب المؤسسات مع نتائج التقييم ويُحفّزها عبر الحوافز الحكومية على تبني الابتكار والتحسين المؤسسيّ.

الذكاء الاصطناعيّ كقائدٍ رقميٍّ للتحسين

من أهم التحولات التي يشهدها العالم اليوم في مجال إدارة الأداء هو دخول الذكاء الاصطناعيّ كعنصرٍ فاعلٍ في قيادة التحسين. فلم يعُد الذكاء الاصطناعيّ يُستخدم فقط في جمع البيانات وتحليلها، بل أصبح يُشارك في صياغة التوصيات، وتحديد الاتجاهات، وتقييم جدوى الخطط التحسينية. فالنظام الذكّي يمكنه أن يُحلّل ملايين السجلات في لحظةٍ واحدةٍ، ويُقدّم للقائد ملخّصًا شاملاً لأداء المؤسسة، مع توصياتٍ مبنيةٍ على الذكاء التنبؤيّ والتعلّم العميق (Deep Learning).

ويُعتبر هذا التحوّل بداية عصرٍ جديدٍ من **القيادة التحليلية (Analytical Leadership)**، حيث يُصبح القائد الإداريّ قادرًا على اتخاذ قراراتٍ قائمةٍ على معرفةٍ رقميةٍ دقيقةٍ بدلاً من الحدس الشخصيّ. وفي هذا النموذج، لا يُلغى دور الإنسان، بل يُعاد توجيهه نحو الإبداع والابتكار، بينما تتولّى الأنظمة الذكية المهام التحليلية الروتينية.

البعد الأخلاقيّ والحوكميّ في التحسين الرقميّ

مع كل هذا التقدّم التقنيّ، يظلّ السؤال الأخلاقيّ حاضرًا بقوة: كيف نضمن أن يكون التحسين الرقميّ **مسؤولاً**؟ فالنظام الذكّي قد يُقدّم توصياتٍ صحيحةً رقميًا لكنها غير عادلةٍ إنسانيًا، أو تُهدّد الخصوصية إذا لم تُدار البيانات وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة. ولهذا، تؤكد المعايير الدولية مثل **ISO 30414** و**OECD AI Principles** على ضرورة دمج القيم الأخلاقية في تصميم الأنظمة الرقمية للأداء، بحيث تُحترم السرية، وتُحمى البيانات، وتُراجع الخوارزميات دوريًا لضمان نزاهتها.

وقد بدأت بعض المؤسسات الخليجية في تطبيق "مدونات السلوك الرقميّ (Digital Ethics Codes)" التي تُحدّد ضوابط استخدام الذكاء الاصطناعيّ في التقييم، وتُوازن بين العدالة والكفاءة، وبين الخصوصية والتحليل. وهذا الاتجاه الأخلاقيّ يُعيد التحسين الرقميّ إلى جوهره الإنسانيّ: **تحسين الأداء لخدمة الإنسان لا استبداله**.

التحسين الرقميّ كجسرٍ نحو المؤسسة الذكية

إنّ المؤسسة التي تنجح في بناء نظامٍ رقميٍّ للتحسين المستمرّ تُصبح مؤهلةً للتحوّل إلى ما يُعرف بـ **"المؤسسة الذكية (Smart Organization)"**، وهي تلك التي تتعلّم من بياناتها في الزمن الحقيقيّ، وتتخذ قراراتٍ مبنيةٍ على المعرفة، وتُجدد عملياتها دون انتظار توجيهاتٍ خارجيةٍ. في هذه المؤسسة، يتحوّل التحسين إلى عمليةٍ تلقائيةٍ، ويُصبح كلّ موظفٍ جزءًا من منظومةٍ ذكيةٍ تُعيد ابتكار نفسها باستمرارٍ.

فالمؤسسة الذكية لا تسعى إلى الكمال، لأنها تدرك أنه غير موجود، بل تسعى إلى **التحسين اللامنتهي**. وهي تُدرك أن الذكاء الاصطناعيّ ليس بديلًا عن الإنسان، بل شريكًا له في رحلة الوعي التنظيميّ. فبينما تُقدّم التقنية البيانات، يُقدّم الإنسان البصيرة، وحين يتكاملان، تولد الحكمة المؤسسية التي تُشكّل جوهر التحسين المستدام.

---

8 استدامة التحسين وبناء المؤسسة المتجدّدة ذاتيًا

عندما نصل في مسار إدارة الأداء إلى الحديث عن "الاستدامة"، فإننا نكون قد انتقلنا من مرحلة "تحسين النتائج" إلى **تحسين القدرة**

على التحسين نفسها، أي من مستوى التغيير الظاهري إلى مستوى العمق البنيوي الذي يُعيد تشكيل المؤسسة ككائنٍ حيٍّ يتعلّم، ويتأقلم، وينمو باستمرار. فالتحسين المستمرّ بطبيعته لا يُقاس بمدى سرعة الإنجاز المؤقت، بل بمدى قدرة المؤسسة على جعل التحسين **عادةً مؤسسيةً، وسلوكًا جمعيًا، ووعيًا متجددًا** يُعيد تعريف العلاقة بين النظام، والإنسان، والمعرفة، والبيئة.

وهنا يصبح السؤال الجوهريّ: كيف نحافظ على التحسين بعد أن نحققه؟ كيف نمنع المؤسسات من العودة إلى النمط القديم بعد انتهاء المشاريع؟ وكيف نبني نظامًا يتجدد ذاتيًا دون الحاجة إلى إعادة إطلاق المبادرات من الصفر كل عام؟ هذه الأسئلة هي التي تُشكّل جوهر "استدامة التحسين"، وهي التي تميّز المؤسسات الناضجة عن تلك التي تُمارس التحسين بوصفه حملةً موسميةً مؤقتةً.

من التحسين الدوريّ إلى التحسين العضويّ

التحسين في مراحله الأولى غالبًا ما يكون دوريًا، أي يُدار على شكل مشاريعٍ محددةٍ بمدةٍ زمنيةٍ، تبدأ بدراسة وتقييم وتنتهي بتقريرٍ أو خطة عملٍ. وهذه المرحلة ضرورية، لكنها لا تكفي لصنع استدامةٍ حقيقيةٍ. لأنّ التحسين الدوريّ يعتمد على الدفع الخارجيّ (External Drive)، بينما **التحسين العضويّ (Organic Improvement)** يعتمد على الدافع الداخليّ للمؤسسة.

التحسين العضويّ يعني أن المؤسسة طوّرت داخلها "جهازًا مناعيًا تنظيميًا" يجعلها تكتشف الخلل وتصلحه تلقائيًا دون انتظار تدخلٍ خارجيٍّ. أي أن نظامها أصبح يعمل بآلية "التجدد الذاتيّ (Self-Renewal)"، وهي أعلى مراحل النضج الإداريّ. فكما يتجدّد جسم الإنسان تلقائيًا بإصلاح خلاياه، تتجدّد المؤسسة عبر عمليات التحليل، والتغذية الراجعة، والتعلّم المستمرّ، دون الحاجة إلى قراراتٍ فوقيةٍ متكرّرةٍ.

وهنا يصبح التحسين جزءًا من الثقافة المؤسسية، لا من الخطة التشغيلية فقط. فكل موظفٍ يشعر بأنّ التحسين جزءٌ من هويته المهنية، وكل قائدٍ يُدرك أنّ التحسين مسؤوليةٌ أخلاقيةٌ قبل أن تكون مؤسسيةً، وكل إدارةٍ ترى في المراجعة الذاتية وسيلةً للنموّ لا وسيلةً للمحاسبة.

مفهوم "المؤسسة المتجددة ذاتيًا"

المؤسسة المتجددة ذاتيًا ليست مجرد مؤسسةٍ ناجحةٍ في التحسين، بل هي **بيئةٌ حيةٌ واعيةٌ قادرةٌ على إعادة ابتكار ذاتها** في مواجهة التغيّرات الداخلية والخارجية. وهي المؤسسة التي تستوعب أنّ الاستدامة لا تعني الثبات، بل الحركة المتوازنة المستمرة. فالثبات في بيئةٍ متغيرةٍ هو في الحقيقة بداية التراجع، أما الاستدامة فهي أن تملك المؤسسة قدرةً مستمرةً على التكيّف دون أن تفقد هويتها.

وتقوم المؤسسة المتجددة ذاتيًا على ثلاثة مستوياتٍ متداخلةٍ:

1. **المستوى البنيويّ (Structural Renewal)**: حيث تُصمَّم الأنظمة والسياسات بطريقةٍ تسمح بالتعديل المرن دون الحاجة إلى إعادة البناء الكامل في كل مرةٍ.
2. **المستوى الثقافيّ (Cultural Renewal)**: حيث تتغلغل قيم التحسين والتعلّم في سلوك الأفراد والجماعات، فيصبح النقد البنّاء والمراجعة الذاتية ممارسةً طبيعيةً لا تُثير الخوف أو الحساسية.
3. **المستوى المعرفيّ (Knowledge Renewal)**: حيث تُدار المعرفة بوصفها طاقةً حيويةً تتدفّق بين الأفراد والأنظمة، فتُحوّل التجارب السابقة إلى دروسٍ حيةٍ وتُعيد توظيفها في القرارات المستقبلية.

فإذا نجحت المؤسسة في تنشيط هذه المستويات الثلاثة معًا، فإنها تدخل مرحلة "التحسين الذاتيّ المستدام"، وهي المرحلة التي يصبح فيها النظام كائنًا متعلّمًا يُحدّث نفسه باستمرارٍ دون توجيهٍ خارجيٍّ دائمٍ.

ثقافة الاستدامة والتحسين كحالة وعيٍّ جمعيّ

التحسين المستدام لا يُمكن فرضه من الخارج، لأنه لا يعيش إلا في بيئةٍ تُقدّر التفكير النقديّ، وتحترم الحوار، وتكافئ المبادرة.

فالمؤسسة التي تُعاقب على الخطأ ولا تُفرّق بين الفشل البنّاء والفشل الإهماليّ لا يمكن أن تُنتج استدامةً في التحسين. أما المؤسسة التي تُكرّس ثقافة "التعلّم من الخطأ" فإنها تُحوّل كل إخفاقٍ إلى فرصةٍ للارتقاء، وكل تحدٍّ إلى تجربةٍ جديدةٍ تُثري وعيها الجمعيّ.

ولهذا فإنّ استدامة التحسين تبدأ من **إدارة الثقافة التنظيمية**، لأنها الوعاء الذي يَحتضن الممارسات، ويغذيها، أو يُعطّلها. والثقافة التنظيمية المستدامة تُبنى عبر الزمن بالتكرار والمصداقية، لا عبر الشعارات. فهي تتكوّن عندما يرى الموظف أن التحسين ليس شعارًا يُرفع، بل سلوكًا يمارسه القادة بأنفسهم.

ومن هنا يظهر دور القيادة — كما فُصّل في المحور السابق — في ترسيخ "القدوة التحسينية"، لأنّ القدوة هي أسرع وسيلةٍ لنقل القيم، وأقواها تأثيرًا. فحين يرى الموظف مديره يُراجع أداءه، ويطلب التغذية الراجعة من مرؤوسيه، يُدرك أن التحسين مسؤولية الجميع، وأنه جزءٌ من هوية المؤسسة، لا من مهام قسمٍ إداريٍّ محددٍ.

منظومة التعلم المؤسسيّ كضمانةٍ للاستدامة

التحسين المستمرّ لا يمكن أن يستمر دون منظومةٍ تُخزّن المعرفة، وتُحلّلها، وتُعيد توزيعها. فالمؤسسة التي لا تتعلم تُعيد أخطاءها مهما كانت خططها متقنة. ولهذا، تُعتبر **منظومة التعلم المؤسسيّ (Organizational Learning System)** الأساس الذي يقوم عليه بناء الاستدامة.

وهذه المنظومة تقوم على أربعة أركانٍ رئيسيةٍ:

1. **التعلّم من الممارسة (Learning from Practice)**: أي تحويل الخبرات اليومية إلى دروسٍ مُوثّقةٍ يمكن الرجوع إليها.
2. **التعلّم من الآخرين (Learning from Others)**: عبر تبادل المعرفة داخليًا بين الإدارات أو خارجيًا عبر الشراكات المهنية.
3. **التعلّم من التحليل (Learning from Data)**: باستخدام أدوات التحليل الإحصائيّ والذكاء الاصطناعيّ لاستخراج الأنماط والدروس.
4. **التعلّم من المستقبل (Learning for Foresight)**: أي القدرة على استشراف التغيّرات والتخطيط لها مسبقًا بدلاً من التفاعل المتأخر معها.

المؤسسة التي تبني هذه المنظومة تُحوّل كل معلومةٍ إلى طاقةٍ معرفيةٍ، وكل تجربةٍ إلى موردٍ للتطوير، فتُصبح المعرفة المتدفقة فيها كجهازٍ عصبيٍّ يُغذي عملية التحسين بشكلٍ مستمرٍّ دون انقطاع.

النماذج العالمية لاستدامة التحسين

في النماذج العالمية مثل **نموذج التميز الأوروبي EFQM** و**نظام كايزن الياباني (Kaizen)** و**إطار ISO 9004** نجد أن الاستدامة تُعتبر مرحلة النضج القصوى في دورة التحسين. فهذه النماذج لا تكتفي بقياس نتائج التحسين، بل تُقيّم قدرة النظام على "إعادة إنتاج التحسين" بنفسه. أي أنها تُركّز على البنية التحتية التي تسمح للمؤسسة بأن تتحسّن حتى لو تغيّرت قياداتها أو أدواتها.

ففي نموذج كايزن، تُصبح التحسينات الصغيرة المتكرّرة جزءًا من الروتين اليوميّ للعمل، مما يجعل التحسين عمليةً دائمةً لا تحتاج إلى حملاتٍ أو مبادراتٍ خاصةٍ. وفي EFQM، تُقاس "القدرة على التعلّم والتحسين" كمؤشرٍ رئيسيٍّ على الاستدامة، حيث تُمنح النقاط الأعلى للمؤسسات التي تُثبت أن لديها نظامًا مستمرًا لتغذية الأداء بالتحسينات على مدار العام.

أما في معايير **ISO 30414** الخاصة بقياس رأس المال البشريّ، فتُعتبر "مؤشرات التعلم والنموّ" دليلًا على استدامة الأداء المؤسسيّ، لأنّ رأس المال البشريّ هو الوقود الحقيقيّ للتحسين المستمرّ. فكلّ نظامٍ لا يُنمّي الإنسان لا يمكن أن يُنمّي الأداء مهما بلغت جودة أدواته.

الممارسات الخليجية في استدامة التحسين

في التجارب الخليجية الحديثة، أصبح مفهوم الاستدامة محورًا مركزيًا في جميع أنظمة الأداء الحكومية. ففي المملكة العربية السعودية، تمّ إدراج "مؤشر التحسين المستدام" في تقييم الجهات الحكومية، ويُقاس فيه مدى قدرة الجهة على تحويل نتائج الأداء

إلى مشاريع تطويريةٍ قابلةٍ للقياس. كما أطلقت وزارة الموارد البشرية برامج "التحسين المؤسسيّ المستمرّ" التي تربط نتائج الأداء بخطط تطويرٍ سنويةٍ تُراجع وتُحدّث دوريًا.

وفي الإمارات العربية المتحدة، تُعتبر "جائزة محمد بن راشد للأداء الحكوميّ المتميّز" نموذجًا للاستدامة، لأنها تُقيم المؤسسات على مدى تطبيقها لمبادئ التحسين الذاتيّ، وتُشجّعها على تقديم "ملف الاستدامة المؤسسية" الذي يُوثّق أنشطة التحسين المستمرة، ويُثبت أن التحسين أصبح جزءًا من النظام وليس مبادرةً مؤقتةً.

أما في سلطنة عُمان وقطر والبحرين والكويت، فقد بدأت وزارات العمل والخدمة المدنية بإدراج مفهوم "خطط التحسين المستدامة" ضمن الدلائل الإرشادية للأداء، بحيث لا يُعتمد التقييم النهائيّ إلا بعد التأكد من وجود خطةٍ تطويريةٍ لكل موظفٍ أو إدارةٍ بناءً على نتائج الأداء السابقة. وهذا الاتجاه يُرسّخ فكرة أن التقييم ليس نهاية الدورة بل بدايةً لدورةٍ جديدةٍ من التحسين.

من التحسين إلى التجدد المؤسسيّ

إنّ الاستدامة الحقيقية لا تُقاس بالمدة التي يستمرّ فيها النظام دون تغيير، بل **بقدرته على التجدد دون أن يفقد هويته**. فالمؤسسة المتجددة ذاتيًا هي تلك التي تملك وعيًا مؤسسيًا يجعلها قادرةً على إعادة ابتكار ذاتها كلّما تغيّر محيطها. وهي المؤسسة التي تتعلم من المستقبل قبل أن يحدث، وتُصمّم أنظمتها بحيث تكون مرنةً كفايةً لتتكيف مع المجهول، وصلبةً كفايةً لتحافظ على قيمها.

في هذا السياق، يمكن القول إنّ "التحسين المستمرّ" هو **الطاقة الحيوية للاستدامة**، بينما "الاستدامة" هي الإطار الذي يُحافظ على هذه الطاقة ويُوجّهها نحو النضج المتزايد. فحين يتوقف التحسين تموت المؤسسة ببطءٍ، وحين يُصبح التحسين ذاتيًا، تبدأ المؤسسة مرحلة الوعي الأعلى: مرحلة "الاستدامة الحيوية" التي تجعلها تتطوّر كما تتطور الكائنات الحية عبر التعلم والتكيف المستمرّ.

الختام: نحو فلسفة التحسين المستدامة

في النهاية، يمكن القول إنّ استدامة التحسين ليست برنامجًا إداريًا بل **فلسفة حياةٍ مؤسسيةٍ** تُؤمن بأنّ الكمال غايةٌ لا تُدرك، لكن السعي إليه واجبٌ لا ينقطع. فالمؤسسة التي تستوعب أن التحسين رحلةٌ لا تنتهي، تُصبح جزءًا من حركة التطور البشريّ ذاتها، لأنها تُمارس الإتقان بوصفه سلوكًا حضاريًا لا مجرد أداءٍ مهنيٍّ.

فالتحسين اللامنتهي يعني أن المؤسسة تُجدّد ذاتها كل يومٍ، وأنها لا تخشى النقد، ولا تتوقف عند النجاح، ولا تكتفي بالإنجاز، بل ترى في كل إنجازٍ نقطة انطلاقٍ لإنجازٍ أكبر. إنها المؤسسة التي تُدرك أن أعظم مواردها هو وعيها، وأن أعظم استثماراتها هو الإنسان الذي يتعلم، ويُحسّن، ويُجدد العالم من حوله.

الخاتمة التحليلية: التحسين المستمرّ كوعيٍ مؤسسيٍّ متجددٍ لا نهائيّ

في نهاية هذا المسار التحليليّ الطويل، الذي بدأ من فهم التحسين كأداةٍ إداريةٍ وانتهى به كفلسفةٍ وجوديةٍ للمؤسسة الحديثة، يتضح أن التحسين المستمرّ ليس مجرد مرحلةٍ في دورة الأداء، بل هو **بنية الوعي العميق التي تُبقي المؤسسة حيّةً في عالمٍ يتغيّر كلّ لحظةٍ**. إنّ الإدارة التي تفهم التحسين بوصفه مراجعةً للإجراءات فقط تُدير زمنها، أما الإدارة التي تفهمه بوصفه مراجعةً للذات فإنها تُدير مستقبلها. فالمؤسسات التي تكتفي بالتحسين الخارجيّ تُحسّن ما تفعله، أما التي تُمارس التحسين الداخليّ فتُحسّن ما هي عليه، وهنا يكمن جوهر النضج المؤسسيّ: أن يتحول النظام من كيانٍ إداريٍّ إلى **كائنٍ معرفيٍّ واعٍ بنفسه وببيئته وبغاياته**.

التحسين المستمرّ، في عمقه الفلسفيّ، هو تمرينٌ على الوعي. إنه وعيٌ بالواقع، ووعيٌ بالإمكان، ووعيٌ بالمسافة بينهما. وكلّ مؤسسةٍ تُدرك هذه المسافة وتتعامل معها بعقلٍ منفتحٍ وشجاعةٍ فكريةٍ تبدأ رحلة التحول من الأداء التقليديّ إلى الأداء الواعيّ. فالتحسين ليس تصحيحًا للأخطاء بقدر ما هو اكتشافٌ للفرص الكامنة خلفها. وليس علاجًا للضعف بقدر ما هو توسعةٌ لقوةٍ يمكن

أن تتضاعف إذا وُجهت في الاتجاه الصحيح.

التحسين كدورة حياةٍ معرفيةٍ للمؤسسة

تبدأ كل مؤسسةٍ من الوعي بالحاجة إلى التقييم، ثم تنتقل إلى التحليل، فالتخطيط، فالتحسين، فالمراجعة، ثم تبدأ الدورة من جديد. غير أنّ المؤسسات الناضجة لا ترى في هذه الدورة تكرارًا، بل **تصاعدًا لولبيًا نحو مستوياتٍ أعلى من الفهم والفاعلية**. فكل دورةٍ من دورات التحسين تُضيف طبقةً جديدةً من الخبرة، وكل تجربةٍ تُضيف عمقًا جديدًا في الإدراك الجمعيّ. ولهذا يمكن القول إنّ التحسين ليس دورةً مغلقةً، بل هو حلزونٌ معرفيٌّ يصعد بالمؤسسة درجةً بعد درجةٍ نحو الوعي الأوسع.

وهذا ما يجعل التحسين المستمرّ هو جوهر "التعلّم التنظيميّ" كما صاغه "بيتر سنج" في نظريته الشهيرة عن المؤسسة المتعلّمة. فالمؤسسة لا تتعلّم بالصدفة، بل تُنشئ آلياتٍ متعمدةً للتفكير الجمعيّ، والتغذية الراجعة، والمراجعة النقدية، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفةٍ ظاهرةٍ قابلةٍ للتشارك. هذه الديناميكية الفكرية هي التي تحمي المؤسسة من الجمود، وتجعلها قادرةً على التجدد الذاتيّ.

الإنسان في قلب معادلة التحسين

لا يمكن للحديث عن التحسين المستمرّ أن يكتمل دون استحضار العنصر الإنسانيّ الذي يُشكّل قلب النظام وروحه. فكل خوارزميةٍ، وكل مؤشرٍ، وكل نظامٍ ذكيٍّ يظلّ أداةً بلا وعيٍ إذا لم يكن وراءه إنسانٌ يُحسن قراءته ويُحسن توجيهه. الإنسان هو الذي يمنح التحسين معناه، لأنه الكائن الوحيد القادر على تحويل البيانات إلى بصيرةٍ، والإجراءات إلى قيمٍ، والنتائج إلى دروسٍ.

ومن هنا تأتي أهمية العدالة التنظيمية، والقيادة الواعية، والثقافة التحسينية، لأنها كلها أدواتٌ لصيانة إنسانية النظام، وضمان أن يكون التحسين في خدمة الإنسان لا العكس. فالمؤسسة التي تُهمّش الإنسان بحجة التقنية تُصبح آلةً بلا ضمير، بينما المؤسسة التي تُكرّس التقنية لخدمة الإنسان تُصبح عقلاً حيًا يتطور باستمرارٍ.

وفي التجارب الخليجية المعاصرة، نرى هذا الوعي يتجسّد في رؤية 2030 في السعودية، وفي استراتيجيات التميز المؤسسيّ في الإمارات، وفي مبادرات التمكين في عُمان وقطر والبحرين والكويت. كل هذه المبادرات تشترك في فكرةٍ واحدةٍ: أن التنمية الحقيقية تبدأ من الإنسان وتنتهي به، وأن التحسين المستمرّ ليس مشروعًا حكوميًا بل ثقافة وطنيةٌ تؤمن بأنّ الإتقان فريضةٌ حضاريةٌ قبل أن يكون مطلبًا إداريًا.

التحسين المستمرّ كأخلاقٍ مؤسسيةٍ

من أعمق ما يمكن أن يُقال في فلسفة التحسين أنّه **سلوكٌ أخلاقيٌّ قبل أن يكون مهارةً إداريةً**. فالمؤسسة التي تُراجع نفسها بصدقٍ تمارس فضيلة التواضع، والتي تُصحّح أخطاءها تمارس فضيلة الشجاعة، والتي تُكرّس ثقافة الحوار تمارس فضيلة العدالة. ولهذا فإنّ التحسين المستمرّ يُعيد ربط الإدارة بالأخلاق، ويُذكّرنا بأنّ الإتقان قيمةٌ ربانيةٌ جاءت في قوله تعالى: *«إنّ الله يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يُتقنه»*.

فالإتقان ليس درجةً من الكفاءة فحسب، بل هو تعبيرٌ عن الوعي بالله في العمل، وعن احترام الوقت والموارد والإنسان. ومن هنا يتحوّل التحسين المستمرّ إلى عبادةٍ مهنيةٍ، تُمارسها المؤسسة في كل قرارٍ وفي كل عمليةٍ، لأنّها تؤمن أنّ العمل العام مسؤوليةٌ، وأنّ كل خطأٍ لم يُراجع هو تضيعٌ للأمانة.

التحسين كمنهجٍ في التفكير القياديّ

القائد الذي يُدير مؤسسته بعقلية التحسين المستمرّ لا يكتفي بمراقبة الأداء، بل يُفكر بطريقةٍ منهجيةٍ تسأل دائمًا: "كيف يمكن أن نفعل هذا بشكلٍ أفضل؟". وهذه البساطة في السؤال هي ما تصنع التعقيد الإيجابيّ في النظام. فالسؤال الصغير المتكرر يولّد تراكمًا من التحسينات الصغيرة التي تُغيّر مسار المؤسسة بأكملها.

وفي بيئات العمل الخليجية اليوم، أصبحت القيادة التحسينية ضرورةً وجوديةً، لأنّ سرعة التغيرات الاقتصادية والتقنية لم تعد تسمح بالجمود أو التردد. فالقائد الذي لا يُحسّن يُستبدل بمنظومةٍ أذكى، والقائد الذي يُكرّس التحسين يُصنع حوله جيلٌ جديدٌ من القادة القادرين على قيادة المستقبل بثقةٍ ورؤيةٍ وتوازنٍ بين الطموح والمسؤولية.

التحسين المستمرّ كجسرٍ نحو التميز المؤسسيّ

في نهاية المطاف، لا يُمكن الوصول إلى التميز المؤسسيّ دون المرور عبر بوابة التحسين المستمرّ. فالتميز ليس حالةً نهائيةً، بل هو **نظامٌ حيٌّ يُعاد بناؤه كل يومٍ**. وكل معايير التميز العالمية — من EFQM إلى Baldrige إلى KAQA — تُجمع على أن التحسين هو العمود الفقريّ لأي منظومةٍ للتميز، وأنّ المؤسسات التي تتوقف عن التحسين تفقد قدرتها على المنافسة مهما بلغت إنجازاتها.

فالتحسين هو الضمانة الوحيدة للاستدامة، والاستدامة هي الضمانة الوحيدة للاستقرار، والاستقرار هو التربة التي ينمو فيها الإبداع. ومن هنا يصبح التحسين المستمرّ ليس فقط وسيلةً للإصلاح الإداريّ، بل **أداةً للبقاء والتقدّم الحضاريّ**.

نحو وعيٍ إداريٍّ جديد

إنّ العالم يدخل اليوم مرحلةً جديدةً من التحسين المؤسسيّ، حيث تتكامل الأنظمة الرقمية، والذكاء الاصطناعيّ، والتحليل التنبؤيّ، والتعلم الآليّ، لتُنتج جيلاً جديدًا من المؤسسات التي تتعلم وتتطور من ذاتها. غير أن هذه التقنيات لن تُثمر ما لم يُصاحبها وعيٌ إنسانيٌّ يُوجّهها، وفلسفةٌ إداريةٌ تُعيد ترتيب العلاقة بين الإنسان والآلة والمعرفة.

ولعلّ أهم ما تحتاجه المؤسسات في هذا العصر هو الانتقال من إدارة التحسين إلى **وعي التحسين**، أي من الاهتمام بالوسائل إلى الفهم العميق للغايات. فكل نظامٍ ناجحٍ يبدأ من سؤال: لماذا نُحسّن؟ لا كيف نُحسّن فقط. لأنّ الجواب على "لماذا" هو الذي يُحدّد الاتجاه الأخلاقيّ والفكريّ للتحسين، ويمنحه هدفًا أسمى يتجاوز الأرقام والجداول إلى بناء الإنسان والمجتمع.

خلاصة الوعي الإداريّ للتحسين

التحسين المستمرّ ليس مشروعًا إداريًا يُغلق بإنجاز، بل هو **رحلة وعيٍ مؤسسيةٍ لا نهاية لها**، تُجسّد جوهر التطور الإنسانيّ في أبهى صوره. وهو عمليةُ تذكّرٍ دائمٍ بأنّ النجاح لا يُقاس بالوصول، بل بالقدرة على الاستمرار في السعي. فالمؤسسة التي تتوقف عن التحسين تبدأ رحلة التراجع دون أن تشعر، بينما المؤسسة التي تُكرّس التحسين في بنيتها، وثقافتها، وأنظمتها، تُصبح مثل النهر الذي لا يتوقف عن الجريان، يجدّد ماءه في كل لحظةٍ ليبقى حيًا.

وهكذا، فإنّ التحسين المستمرّ هو العقل الواعي للمؤسسة، والضمير الذي يُوجّهها، والنبض الذي يُحافظ على حياتها، والهوية التي تمنحها معناها في زمنٍ تتسارع فيه التحولات. ومن يُدرك هذه الحقيقة لا يبحث عن الكمال، بل يُمارس الإتقان كطريقٍ مفتوحٍ نحو الغد.

توثيق المقال

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

هذه الإضاءة من إعداد:

د. محمد العامري

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية،

بخبرةٍ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية، ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامري على الواتساب عبر الرابط التالي:

https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع الرسمي:

www.mohammedaameri.com

#إدارة_الأداء_الـوظيفي #Performance_Management #التحسين_المسـتمر #Continuous_Improvement #نظـام_إدارة_الأداء #ISO30414 #EFQM #SHRM #CIPD #Human_Capital_Development #د_محمد_العامري #مهارات_النجاح #التميز_المؤسسي #القيادة_التحويلية #التقييم_الدوري #التحسين_الرقمي #التحول_الرقمي #Smart_Organization #HRMS #الاستدامة_المؤسسية #Learning_Organization #Organizational_Sustainability #الجدارات_السـلوكية #Organizational_Justice #Governance #الإتقـان #Organizational_Culture #Cultural_Change #Institutional_Excellence #Leadership #PDCA #Kaizen #Organizational_Development