إدارة الأداء: المفهوم، النشأة، والغاية المؤسسية Performance Management: Concept, Evolution, and Institutional Purpose

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

October 2025 24 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 1,787



إدارة الأداء ليست إجراءً إداريًّا يُمارَس في نهاية العام فحسب، بل هي فلسفة مؤسسية متكاملة تُعيد تعريف معنى العمل ذاته داخل المنظمات. إنها الوعي العميق بأن الإنسان ليس أداةً من أدوات الإنتاج، بل هو جوهره وهدفه ومصدر استدامته.

خريطة القراءة

الفهرس

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

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

3. **الغاية المؤسسية لإدارة الأداء: من الأداة إلى القيمة**
   بيان كيف يتحول الأداء من عمليةٍ إجرائيةٍ إلى ثقافةٍ قيَميةٍ تسهم في تحقيق الرؤية الوطنية وتعزيز العدالة والشفافية والتميز المؤسسي.

4. **البنية المعيارية للنظام: الأهداف والجدارات والمؤشرات والتغذية الراجعة**
   تفكيك المكونات الجوهرية لنظام إدارة الأداء، ودور كل عنصرٍ في بناء حلقة تعلمٍ مستمرةٍ تربط الأفراد بالمؤسسة.

5. **الارتباطات النظامية: الموارد البشرية، الحوكمة، والجودة**
   تحليل العلاقة التفاعلية بين نظام الأداء وأنظمة الموارد البشرية والحوكمة والجودة، بوصفها شبكةً متكاملةً تصنع التميّز المؤسسي.

6. **السياقات العربية: النماذج الوطنية ومعايير التنظيم**
   استعراضٌ لأبرز النماذج العربية الرائدة في إدارة الأداء (السعودي والإماراتي)، وتحليل بنيتها التنظيمية والقيمية وتأصيلها التشريعي.

7. **الأثر الإنساني والثقافي: الأداء كثقافة لا كنظام**
   تأملٌ في البعد الإنساني للأداء، وبناء ثقافةٍ تنظيميةٍ قائمةٍ على الثقة، والتحفيز، والتعلّم، والعدالة، والانتماء المهني العميق.

8. **أفق الاستشراف: إدارة الأداء في ظل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي**
   قراءةٌ مستقبليةٌ لكيفية تفاعل الأداء مع التقنية والذكاء الاصطناعي، وبناء الحوكمة الرقمية الذكية التي تُبقي الإنسان في مركز المنظومة.

وحين تتحول المؤسسة من منطق "ماذا أنجزنا؟" إلى "كيف ننمو ونتحسّن؟"، تكون قد عبرت من ضفة الإدارة التقليدية إلى ضفة إدارة الأداء الحقيقية. فالأداء هنا ليس تقريرًا يُرفع، بل قصةٌ تُروى عن العلاقة بين القيم والسلوك والنتائج، وعن القدرة على تحويل النية إلى ممارسة، والخطة إلى واقعٍ ملموسٍ.

لقد نشأ مفهوم إدارة الأداء كتعبيرٍ عن الحاجة إلى تحويل التقييم من فعلٍ رقابي إلى فعلٍ تنموي. ففي الفكر الإداري الكلاسيكي، كان التركيز على النتائج وحدها، وكان الموظف يُقاس بقدر ما يُنجز من مهام. أما اليوم، فقد اتسع الأفق ليشمل الكيفية والسلوك والجدارات، لأن النتيجة لا تكون مستدامة ما لم يُبنَ طريقها على قيمٍ صحيحةٍ ومهاراتٍ متكاملةٍ. وهكذا أصبح الحوار حول الأداء حوارًا حول النمو، وأصبح التقييم فرصةً للتعلّم لا مناسبةً للمحاسبة.

إدارة الأداء، في جوهرها، هي عملية تعلمٍ مؤسسيٍّ مستمرّ، تُعيد التوازن بين التطلعات الفردية والأهداف المؤسسية، وبين طموح الإنسان واحتياجات النظام. إنها عملية تبادلٍ مستمرٍّ بين القيادة والموظف، قوامها الشفافية والعدالة والمساءلة المشتركة. فحين يدرك القائد أن نجاحه مرهون بنجاح فريقه، ويدرك الموظف أن أداءه جزءٌ من هوية المؤسسة، يتحقق التناغم الذي يحوّل العمل من التزامٍ إداري إلى انتماءٍ مهني.

وتزداد أهمية إدارة الأداء في البيئات العربية الحديثة، لأنها تُمثّل أحد أهم أدوات التحول الإداري في ظل الرؤى الوطنية الكبرى مثل **رؤية السعودية 2030** و**رؤية الإمارات 2071**، التي جعلت من رأس المال البشري محورًا للتنمية وشرطًا للتميز المؤسسي. فالمؤسسات التي تُحسن إدارة الأداء لا تكتفي بقياس الكفاءة، بل تصنع الكفاءة. ولا تكتفي بتحليل الانحرافات، بل تبني القدرات. إنها مؤسسات تتعلّم من أخطائها كما تحتفي بإنجازاتها، وتربط كل جهدٍ فرديٍّ بخارطة طريقٍ استراتيجيةٍ أوسع.

وهكذا، فإن الحديث عن إدارة الأداء هو حديث عن فلسفة التغيير في جوهرها؛ تغييرٍ في نظرة القيادة إلى موظفيها، وفي طريقة بناء القرارات، وفي معنى القيمة المضافة في بيئة العمل. إنها النقطة التي يلتقي فيها الفكر الإداري بالوجدان الإنساني، والعقل التحليلي بالقلب القيادي. وكلما ارتقت المؤسسة في وعيها بهذا المعنى، ازداد نضجها في تحويل الأداء من مهمةٍ إلى رسالة، ومن نظامٍ إلى ثقافةٍ.

المحور الأول: ماهية إدارة الأداء – المفهوم العلمي والتطور التاريخي

The Essence of Performance Management – Scientific Concept and Historical Evolution

من الكفاءة الصناعية إلى إدارة العمل

إنّ الحديث عن إدارة الأداء لا يمكن أن يبدأ إلا من جذوره الفكرية الأولى؛ لأن هذا المفهوم الذي يُتداول اليوم في بيئات العمل الحكومية والخاصة لم يولد فجأة، ولم يُبنَ كأداةٍ تقنيةٍ في فراغٍ إداري، بل جاء نتيجةً لتحوّلٍ طويلٍفي الفكر التنظيمي والإداري، امتدّ عبر قرنٍ كاملٍ من البحث في سؤالٍ واحدٍ ظلّ يتكرر بصيغٍ مختلفة: كيف يمكن للمؤسسة أن تضمن أن جهد الإنسان فيها يتحول إلى نتائجٍ ملموسةٍ تخدم غايتها الكبرى؟
لقد بدأت الإجابة الأولى عن هذا السؤال في بدايات القرن العشرين مع ظهور المدرسة العلمية في الإدارة على يد فريدريك تايلور، التي سعت إلى إيجاد معادلةٍ رياضيةٍ بين الجهد والزمن والنتيجة، فاعتبرت الأداء وظيفةً ميكانيكيةً قابلةً للقياس بالملاحظة والتكرار. وفي تلك المرحلة، كان الإنسان يُنظر إليه كعنصرٍ من عناصر الإنتاج، تُحدَّد قيمته بقدر ما ينتجه من وحداتٍ ملموسة، وكان التقييم في جوهره رقابةً على الجهد لا فهمًا للدافع. غير أن هذه النظرة اختزلت الإنسان في بعده الفيزيائي، وأغفلت أبعاده النفسية والمعنوية، ما أدى لاحقًا إلى انتقاداتٍ واسعةٍ دفعت الفكر الإداري إلى مراجعة جوهر مفهوم الأداء ذاته.

ومع بروز المدرسة الإنسانية في الإدارة بقيادة إلتون مايو وتجارب هوثورن في ثلاثينيات القرن الماضي، بدأ التحول الأول الكبير في فهم الأداء؛ إذ تبين أن الإنتاجية لا تتعلق بالرقابة وحدها، بل تتأثر بالتحفيز، والعلاقات الإنسانية، والشعور بالانتماء. هنا بدأ الانتقال من "قياس العمل" إلى "فهم الإنسان"، ومن "تقييم النتيجة" إلى "إدارة السلوك". وأصبح الأداء مفهومًا مركبًا يتألف من عنصرين متداخلين: الكفاءة (Competence) التي تعبّر عن قدرة الفرد على الإنجاز، والالتزام (Commitment) الذي يعبر عن رغبته في الإنجاز. وكلما اجتمع العنصران ارتفع الأداء، وكلما اختلّ أحدهما ظهرت فجوات الأداء التي تشغل اليوم حيزًا واسعًا في أدبيات التنمية الإدارية.

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

دراكر والإدارة بالأهداف

عرض بيتر دراكر الإدارة بالأهداف في كتابه «ممارسة الإدارة» عام 1954، قبل الفترة التي يتناولها النص أدناه. فهرس الكتاب لدى الناشر

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

ومع دخول التسعينيات، بدأت المؤسسات تبحث عن نماذج أكثر شمولية، تربط بين الأهداف الفردية والاستراتيجية المؤسسية الكلية. فظهر مفهوم **إدارة الأداء Performance Management** بصورته الحديثة، والذي قدمه لأول مرة كمنهجٍ متكاملٍ باحثون أمثال مايكل آرمسترونغ (Michael Armstrong) وأدريان بارون (Adrian Baron)، الذين عرّفاه بأنه "عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق والمؤسسة من خلال تحديد الأهداف، وقياس التقدم، وتقديم الدعم والتغذية الراجعة، وتطوير القدرات، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".
وقد شكّل هذا التعريف نقطة تحولٍ فارقةٍ، إذ انتقل الأداء من كونه موضوعًا إداريًا إلى كونه نظامًا ثقافيًا وتنمويًا يربط بين الغايات العليا للمؤسسة وسلوكيات أفرادها اليومية.

ومع مطلع الألفية الجديدة، ومع بروز أنظمة الجودة الشاملة (TQM) والحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)، أصبح يُنظر إلى إدارة الأداء باعتبارها العمود الفقري لأنظمة التميز المؤسسي، فهي التي تضمن أن تتحول الخطط إلى نتائج، وأن تُقاس النتائج بعدالةٍ، وأن تُدار الفجوات بوعيٍ وتحسينٍ مستمر. وفي هذا السياق، نشأت معايير **الجدارات Competency Frameworks** لتكون الإطار المرجعي الذي يُعرّف السلوكيات المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، فانتقل التركيز من "ماذا تحقق" إلى "كيف تحقق". وهنا بدأ التحول الثالث الحاسم: من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء، أي من النظر إلى النتيجة إلى إدارة العملية التي تؤدي إليها.

التجارب العربية والتحوّل التقني

لقد ساهمت التجارب الحكومية العربية، خصوصًا في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، في إثراء هذا المفهوم وتطوير ممارساته بما يتلاءم مع الثقافة المحلية. ففي السعودية، شكّلت "اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي" نقلةً نوعيةً حين أعادت تنظيم عملية التقييم على أسسٍ علميةٍ ترتبط بالأهداف الذكية والجدارات السلوكية، وأدخلت نظام الدورات الزمنية (التخطيط – المتابعة – التقييم – التحسين) كمنهجٍ دوريٍّ متصلٍ لا ينقطع بانتهاء السنة المالية. بينما في الإمارات، أسست الحكومة الاتحادية نظامًا متكاملاً لإدارة الأداء (EPMS) يقوم على ثلاثة مبادئ رئيسة: العدالة، والشفافية، والربط بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي. وقد أصبحت هذه التجارب نماذج إقليمية يُستفاد منها في تطوير الأنظمة المماثلة في بقية الدول العربية.

ولا يمكن فهم تطور إدارة الأداء دون التوقف عند التحول التقني الذي شهده العالم خلال العقدين الأخيرين. فقد أدى ظهور الأنظمة الرقمية والتحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي إلى إعادة تعريف العلاقة بين الإنسان والبيانات. لم تعد عملية التقييم تُدار عبر النماذج الورقية، بل أصبحت تعتمد على مؤشراتٍ آنيةٍ تُرصد لحظةً بلحظةٍ، وتُحلّل لاتخاذ قراراتٍ دقيقةٍ مبنيةٍ على الدليل. وهكذا ولدت "إدارة الأداء الرقمية" (Digital Performance Management) التي تمكّن القائد من قراءة الاتجاهات المستقبلية للأداء قبل أن تتحول إلى مشكلاتٍ، وتتيح للموظف فهم موقعه في المنظومة باستمرار.

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

المحور الثاني: من تقييم الأداء إلى إدارة الأداء – التحول المفاهيمي والمنهجي

From Performance Appraisal to Performance Management – The Conceptual and Methodological Transformation

---

الاختلاف الذي يصنعه السؤال

حين نعود إلى الجذور اللغوية لمصطلحي "التقييم" و"الإدارة"، نكتشف أن الفرق بينهما ليس في المفردة فحسب، بل في الفلسفة

التي تقف وراء كلٍّ منهما. فالتقييم يعني – في جوهره – الحكم على الشيء بعد وقوعه، أي أن زمنه ماضٍ، وفاعله منفصل عن موضوعه، وغايته محصورة في إصدار حكمٍ أو تقريرٍ أو نتيجةٍ. بينما الإدارة هي فعلٌ مستمرٌّ في الزمن، يهدف إلى التنظيم والتطوير والتحسين والتمكين. فالإدارة بطبيعتها فعلٌ قياديٌّ واعٍ يتضمن الملاحظة والتوجيه والتحفيز والمساءلة في آنٍ واحدٍ. ومن هنا، فإن الانتقال من "تقييم الأداء" إلى "إدارة الأداء" لم يكن انتقالاً في اللغة، بل كان تحولاً جذريًا في الوعي الإداري ذاته.

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

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

من حكم المدير إلى حوار العمل

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

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

تقييم الأداء أم إدارته؟



التقييم يجيب عن سؤال النتيجة، لكن إدارة الأداء تستفيد من المتابعة لإجراء تعديل قبل انتهاء الفترة.

كما أنّ التحول المفاهيمي شمل أيضًا أدوات القياس والتفاعل. ففي التقييم التقليدي، كانت النماذج جامدةً، والمقاييس موحدةً، والمعايير عامةً لا تراعي الفروق الفردية أو طبيعة المهام. أما في إدارة الأداء، فقد أصبحت الأهداف ذكيةً (SMART)، والمقاييس مرنةً تتكيف مع طبيعة الدور، وأصبحت الجدارات السلوكية جزءًا أصيلاً من المعادلة، بحيث يُقاس السلوك إلى جانب النتيجة. وهذا التحول جعل الأداء أكثر عدالةً وشمولاً، لأنه لا يقيس فقط ما تم إنجازه، بل أيضًا كيف تم إنجازه، وهو ما يعكس تطورًا أخلاقيًا وفلسفيًا في النظرة إلى العمل.

إنّ التحول من تقييم الأداء إلى إدارته لم يكن خطوةً نظريةً فحسب، بل كان ضرورةً فرضها واقع المؤسسات المعاصرة. فالتقنيات الرقمية، والتغير السريع في بيئات العمل، وتزايد الوعي بحقوق الموظفين، كلّها جعلت من غير الممكن استمرار الأساليب القديمة التي تعتمد على الأحكام الفردية والانطباعات الذاتية. ومع دخول أنظمة إدارة الأداء الحديثة مثل **الأنظمة الإلكترونية المتكاملة (EPMS)** في الإمارات و**منصات الأداء الحكومية في السعودية**، أصبحت العملية أكثر شفافيةً وموضوعيةً وتوثيقًا. فلم تعد القرارات تعتمد على الذاكرة أو المزاج، بل على بياناتٍ وتحليلاتٍ موضوعيةٍ، تُتيح للقيادة أن تتخذ قراراتٍ مبنيةً على الدليل، لا على

الانطباع.

ما الذي يتغيّر في الثقافة؟

وقد أفرز هذا التحول أيضًا تغييرًا في الثقافة التنظيمية. فحين كانت المؤسسات تعتمد على التقييم، كان الموظفون ينتظرون نهاية العام بقلقٍ لمعرفة نتيجتهم، بينما في إدارة الأداء، أصبح الحوار حول الأداء جزءًا من الحياة اليومية في المؤسسة. تُعقد الاجتماعات الدورية للمراجعة، وتُقدَّم الملاحظات بشكلٍ مستمر، ويُحتفل بالتحسن التدريجي لا بالإنجاز النهائي فقط. وبذلك، تحوّل النظام من مناسبةٍ سنويةٍ إلى ممارسةٍ مستمرةٍ، ومن علاقةٍ رقابيةٍ إلى علاقةٍ تعليميةٍ تشاركيةٍ.

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

ويكتمل التحول المنهجي حين تُدمج إدارة الأداء في بقية أنظمة المؤسسة، بحيث لا تبقى نظامًا قائمًا بذاته، بل تصبح جزءًا من منظومة الموارد البشرية، والتعليم المؤسسي، والجودة الشاملة، والحوكمة، والتحول الرقمي. فحين تتكامل هذه الأنظمة، تتحول المؤسسة إلى كيانٍ متعلّمٍ قادرٍ على اكتشاف الفجوات في الوقت الحقيقي ومعالجتها قبل أن تتفاقم. وهكذا تصبح إدارة الأداء ليس فقط أداةً للقياس، بل رادارًا استراتيجيًا يرصد الاتجاهات، ويقود عملية التحسين المستمر، ويغرس في المؤسسة ثقافة التعلم الذاتي.

إنّ هذا التحول من تقييم الأداء إلى إدارته يمثل نقلةً نوعيةً في الفكر الإداري العربي أيضًا. ففي المملكة العربية السعودية، مثلًا، جاء تحديث نظام الأداء الوظيفي ليُترجم هذا الوعي الجديد، فانتقل من نموذج التقييم الخطي التقليدي إلى نموذجٍ تفاعليٍّ قائمٍ على الأهداف الذكية والجدارات السلوكية واللقاءات الدورية. وفي الإمارات، أصبح نظام **إدارة الأداء الحكومي الاتحادي** جزءًا من منظومة التميز الحكومي، يُقاس به الأداء المؤسسي على مستوى الدولة. وفي كلا النموذجين، يُلاحظ أن الهدف لم يعد إصدار تقريرٍ سنوي، بل بناء ثقافة أداءٍ مستدامةٍ ترتبط بالتخطيط، والتدريب، والتحفيز، والمساءلة، في دورةٍ واحدةٍ متكاملةٍ.

إنّ الانتقال من "تقييم" إلى "إدارة" هو انتقال من الماضي إلى المستقبل، من اللقطة إلى المشهد الكامل، من الانطباع إلى التحليل، ومن الحكم إلى التعلم. وهو انتقال يحتاج إلى وعيٍ قياديٍّ حقيقيٍّ يدرك أن الأداء لا يُقاس فقط، بل يُفهم ويُصاغ ويُدار. وحين تصل المؤسسة إلى هذا الوعي، فإنها تكون قد تجاوزت حدود الإدارة إلى أفق القيادة، وتحوّلت من منظمةٍ تُراقب الأداء إلى منظمةٍ تُلهم الأداء.

المحور الثالث: الغاية المؤسسية لإدارة الأداء – من الأداة إلى القيمة

The Institutional Purpose of Performance Management – From Tool to Value

---

الأداء باعتباره قيمة مشتركة

حين يُطرح مصطلح "إدارة الأداء" في أذهان كثيرين، يتبادر مباشرةً معنى "النظام" أو "الأداة" أو "النموذج" أو "النموذج الإلكتروني" الذي تُسجَّل فيه الأهداف وتُتابع فيه النتائج وتُرفع من خلاله التقييمات السنوية. لكن في جوهر الفكر الإداري الحديث، لم تعد إدارة الأداء أداةً إجرائيةً على الإطلاق، بل أصبحت فلسفةً مؤسسيةً عميقةً تسعى إلى تحويل الأداء من عملية قياسٍ ميكانيكيةٍ إلى عملية توليدٍ مستمرٍّ للقيمة. الفارق بين "الأداة" و"القيمة" هو الفارق بين النظام الذي يُدار من الخارج والنظام الذي يُستمد من الداخل؛ فالأداة تُحرّكها التعليمات، بينما القيمة يُحرّكها الإيمان. والمؤسسة التي تجعل إدارة الأداء أداةً تُنتج التزامًا شكليًا، أما التي تجعلها

قيمةً فإنها تُنتج انتماءً حقيقيًا، وشتّان بين الالتزام والانتماء في ثقافة العمل.

إنّ الغاية المؤسسية من إدارة الأداء تتمثل في بناء علاقةٍ تكامليةٍ واعيةٍ بين الفرد والمنظمة، بحيث يشعر الموظف أن أهدافه الشخصية هي امتدادٌ طبيعيٌّ لأهداف مؤسسته، وأن نجاحه الفردي لا ينفصل عن النجاح الجمعي. هذا الوعي هو الذي يحوّل الأداء إلى لغةٍ موحّدةٍ تجمع القيادة والموظفين في معنى مشتركٍ واحد: أن كل جهدٍ يُبذل داخل المؤسسة يجب أن يحمل أثرًا يمكن قياسه، وأن هذا الأثر يجب أن يصبّ في تحقيق غايةٍ عليا تُمثّل الرؤية الكبرى للمؤسسة. ولذلك، فإدارة الأداء لا تُمارَس فقط لتقييم السلوك أو الإنجاز، بل لتوليد معنى الانتماء والمسؤولية والعدالة والثقة.

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

إنّ تحويل إدارة الأداء إلى قيمةٍ مؤسسيةٍ يعني أن تصبح جزءًا من الثقافة التنظيمية، لا مجرد موسمٍ إداريٍّ يتكرر في نهاية كل عام. فحين يؤمن المدير بأن تقييم الأداء مسؤوليةٌ قياديةٌ لا مهمةٌ مكتبية، وحين يدرك الموظف أن الحوار حول أدائه فرصةٌ للتطوير لا مناسبةٌ للمحاسبة، تبدأ المؤسسة بالانتقال من مرحلة "الامتثال للنظام" إلى مرحلة "الانتماء للمعنى". وفي هذه المرحلة، تتجاوز الإدارة مفهوم الإجراءات لتصل إلى مفهوم الغايات، وتتحول التقارير إلى محاور نقاشٍ بنّاءةٍ، وتصبح المؤشرات لغةً للوعي الجماعي، لا مجرد أرقامٍ للمتابعة.

العدالة والتعلّم المؤسسي

ولأن القيمة المؤسسية هي جوهر الاستدامة، فإن إدارة الأداء الناجحة هي التي تُدار بمعايير أخلاقيةٍ رفيعةٍ تحميها من الانحراف إلى التحيّز أو الاستغلال أو التسطيح. فالنظام الذي لا تحكمه الأخلاق يتحول إلى بيروقراطيةٍ جديدةٍ تقتل الإبداع وتُضعف الدافعية. أما حين تكون العدالة والشفافية والاحترام أساس التقييم، فإن النظام يصبح وسيلة تمكينٍ لا وسيلة تقييدٍ، ويغدو الموظف أكثر التزامًا لأنه يشعر بأن الجهد يُقدَّر بالحق لا بالهوى. وهنا يظهر البعد الأخلاقي لإدارة الأداء كأحد أهم أركان الغاية المؤسسية، إذ تُصبح العدالة مبدأً لا شعارًا، والمساءلة ممارسةً تربويةً لا إجراءً عقابيًا، والمكافأة ترجمةً للإنصاف لا للمحاباة.

كما أنّ الغاية المؤسسية لإدارة الأداء تمتد لتشمل بناء القدرة المؤسسية على التعلم المستمر. فحين تُحلّل المؤسسة بيانات الأداء لا لمجرد تصنيف الأفراد، بل لفهم مواطن القوة والضعف في النظام ككل، فإنها تنتقل من إدارة الأفراد إلى إدارة المعرفة. وعندما يُترجم هذا الفهم إلى خطط تدريبٍ وتطويرٍ واستثمارٍ في الجدارات، تتحول إدارة الأداء إلى نظامٍ يُغذّي ذاته، يُولّد التحسين من داخله، ويجعل من كل دورة أداءٍ فرصةً لاكتشافٍ جديدٍ. وهكذا تتجسّد فكرة "التحسين المستمر" بوصفها الغاية الكبرى التي تتجاوز الرقابة إلى النمو، وتتجاوز التقييم إلى التطوير، وتتجاوز الحاضر إلى الاستعداد للمستقبل.

ولأن المؤسسة لا تعمل في فراغٍ، فإن القيمة التي تولد من إدارة الأداء لا تقتصر على الداخل، بل تمتد إلى المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة. فكل نظامٍ إداريٍّ عادلٍ ومنصفٍ وشفافٍ ينعكس أثره على صورة المؤسسة في بيئتها، ويعزز ثقة المجتمع في نزاهة مؤسسات الدولة والقطاع الخاص. لذلك، فإن إدارة الأداء ليست مجرد شأنٍ داخليٍّ تنظيميٍّ، بل هي ممارسة حَوْكَمِيّةٌ ذات أثرٍ اجتماعيٍّ واقتصاديٍّ وثقافيٍّ. فكل موظفٍ يشعر بالعدالة في مؤسسته يصبح مواطنًا أكثر إيجابيةً في مجتمعه، وكل قائدٍ يمارس الإنصاف في التقييم يُسهم في ترسيخ ثقافة العدالة في الحياة العامة. وبذلك تتحول إدارة الأداء إلى رافعةٍ للقيم المجتمعية، لا مجرد أداةٍ لتحسين الكفاءة التشغيلية.

إنّ إدراك الغاية المؤسسية لإدارة الأداء يعني كذلك تجاوز النظرة الفردية إلى نظرةٍ نسقيةٍ شاملةٍ، ترى النظام بوصفه منظومةً من العلاقات المتداخلة بين الاستراتيجية والتخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين. فالأداء لا ينفصل عن الحوكمة، والحوكمة لا تنفصل عن القيادة، والقيادة لا تنفصل عن الثقافة. وكلّما ازداد وعي المؤسسة بهذا الترابط، ازدادت قدرتها على تحويل الأداء إلى قيمةٍ مستدامةٍ تُنتج تميّزًا مؤسسيًا لا يعتمد على الأفراد وحدهم، بل على النظام الجمعي القائم على التعلم والتمكين والمساءلة.

ومن هنا نستطيع أن نُعرّف الغاية المؤسسية لإدارة الأداء بأنها **تحويل العمل اليومي إلى رسالةٍ ذات معنى، والنتائج إلى معرفةٍ قابلةٍ للتحسين، والأفراد إلى شركاءٍ في بناء القيمة المؤسسية.**

إنها الغاية التي تجعل المؤسسة قادرةً على أن ترى نفسها لا في أرقامها فقط، بل في ضميرها الإداري، وعدالتها التنظيمية، وأثرها الإنساني. إنها الغاية التي ترفع الأداء من مستوى التنفيذ إلى مستوى الرسالة، ومن حدود النظام إلى أفق الثقافة، ومن الإجراء إلى القيمة.

المحور الرابع: البنية المعيارية للنظام – الأهداف والجدارات والمؤشرات والتغذية الراجعة

The Structural Framework of Performance Management – Goals, Competencies, Indicators, and Feedback

---

إنّ البنية المعيارية لأي نظامٍ لإدارة الأداء هي قلبه النابض، فهي التي تحدد وضوح الرؤية، وعدالة التقييم، وفاعلية التطبيق، واستدامة التحسين. ولا يمكن لنظامٍ أن يحقق غايته المؤسسية ما لم يكن قائمًا على معايير واضحةٍ تتكامل فيما بينها في صورةٍ منهجيةٍ منضبطةٍ. فكما أن البناء المعماري يحتاج إلى مخططٍ هندسيٍّ دقيقٍ يضمن ثبات أركانه وتناسق أبعاده، كذلك يحتاج نظام إدارة الأداء إلى بنيةٍ معياريةٍ تجمع بين الأهداف المحددة، والجدارات السلوكية، ومؤشرات الأداء، وآليات التغذية الراجعة. هذه المكونات الأربعة تشكل ما يمكن تسميته "المنظومة الحاكمة للأداء"، وهي ليست مجرد عناصر تقنيةٍ منفصلة، بل دوائر متداخلةٍ متفاعلةٍ تتغذى بعضها من بعض، لتنتج في النهاية أداءً مستدامًا يُعبّر عن وعي المؤسسة بذاتها وبمسؤولياتها تجاه موظفيها ومجتمعها.

الأهداف: ما الذي نريد تحقيقه؟

تبدأ هذه البنية من **الأهداف**، لأنها نقطة الانطلاق لكل أداءٍ واعٍ. فالهدف هو بوصلة الجهد، وهو الذي يمنح العمل معناه واتجاهه، ويحوّل الجهد الفردي إلى استثمارٍ مؤسسيٍ موجَّهٍ نحو الغاية الكبرى. والأهداف في نظام إدارة الأداء الحديث لا تُترك عامةً أو فضفاضةً، بل تُصاغ وفق معايير دقيقةٍ تعرف اختصارًا بـ(SMART): محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، ذات صلةٍ استراتيجيةٍ (Relevant)، ومحددةٍ زمنيًا (Time-bound). هذه القاعدة ليست مجرد صيغةٍ لغويةٍ، بل فلسفةٌ إداريةٌ متكاملةٌ تجعل الهدف قابلاً للمتابعة والمساءلة والتحسين. فحين تكون الأهداف واضحةً ومحددةً، يصبح الحوار حول الأداء موضوعيًا وعادلاً، لأن الجميع يتحدثون بلغةٍ مشتركةٍ مفهومةٍ. وحين تُربط الأهداف الفردية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يتحول كل موظفٍ إلى مساهمٍ مباشرٍ في تحقيق الرؤية المؤسسية، فيشعر أن لجهده أثرًا حقيقيًا، وأن عمله ليس مجرد تكرارٍ، بل إضافةٌ واعيةٌ لمسارٍ أكبر.

الجدارات: كيف يُنجَز العمل؟

غير أن وضوح الأهداف وحده لا يكفي لبناء أداءٍ متميزٍ؛ فالأداء لا يتحدد فقط بما يُنجز، بل بكيفية إنجازه. وهنا يظهر البُعد الثاني في البنية المعيارية للنظام: **الجدارات (Competencies)**.

الجدارة في السلوك القابل للملاحظة

الجدارة ليست مهارةً تقنيةً فحسب، بل هي مزيجٌ من المعرفة والمهارة والسلوك والقيمة، يتجلى في تصرفات الموظف أثناء العمل. وهي التي تُحوّل "القدرة" إلى "كفاءة"، و"النية" إلى "سلوكٍ مثمرٍ"، و"الخبرة" إلى "احترافٍ مؤسسيٍّ". ومن أجل ذلك، تُصاغ أُطُر الجدارات (Competency Frameworks) لتكون مرجعًا معياريًا يصف السلوكيات المتوقعة في كل مستوى وظيفيٍّ، من الجدارات الأساسية التي يشترك فيها جميع الموظفين (مثل النزاهة، والتعاون، والمسؤولية)، إلى الجدارات القيادية (مثل التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وتمكين الآخرين)، والجدارات التخصصية التي تتعلق بطبيعة المهنة أو القطاع. إنّ اعتماد إطارٍ واضحٍ للجدارات يُحقق العدالة في التقييم، لأنه يربط الحكم على الأداء بسلوكياتٍ يمكن ملاحظتها وقياسها، لا بانطباعاتٍ شخصيةٍ أو آراءٍ ذاتيةٍ. كما أنه

يُمكّن القادة من تحديد فجوات الأداء بدقةٍ، وتحويلها إلى خطط تطويرٍ وتدريبٍ موضوعيةٍ، وهو ما يضمن أن يتحول النظام من التقييم إلى التعلم، ومن المحاسبة إلى التمكين.

المؤشرات: ما الدليل على التقدّم؟

ويأتي بعد ذلك العنصر الثالث: **مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators – KPIs)**، وهي أداة القياس التي تُترجم الهدف إلى رقمٍ، وتُحوّل السلوك إلى بياناتٍ قابلةٍ للتحليل. فالمؤشر ليس رقمًا جامدًا، بل قصةٌ رقميةٌ تروي ما يحدث فعلاً في الميدان، وتكشف مدى التقدم أو التأخر في المسار نحو الهدف. وتُصمَّم المؤشرات وفق معايير الدقة والموثوقية والملاءمة، بحيث ترتبط مباشرةً بالأهداف المحددة، وتُحدَّث دوريًا لتعكس الواقع بدقةٍ. وتُقسَّم المؤشرات عادةً إلى ثلاثة أنواعٍ رئيسةٍ: مؤشرات الكفاءة (Efficiency) التي تقيس العلاقة بين الموارد والمخرجات، ومؤشرات الفاعلية (Effectiveness) التي تقيس مدى تحقيق النتائج، ومؤشرات الأثر (Impact) التي تقيس التغيرات الجوهرية الناتجة عن العمل. هذا التصنيف يسمح للمؤسسة بأن ترى أداءها من زوايا متعددةٍ، فلا تكتفي بمعرفة "كم" أنجزت، بل "كيف" و"لماذا" و"بأي أثرٍ طويل المدى". وهكذا تتحول المؤشرات إلى لغةٍ موضوعيةٍ تُوحّد الفهم بين المستويات التنظيمية كافة، وتُمكّن من اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

التغذية الراجعة: ماذا نُحسّن؟

لكن النظام سيظل ناقصًا ما لم تُكتمل دائرته الأخيرة: **التغذية الراجعة (Feedback)**، وهي الأداة التي تضمن أن تظل الدورة الحيوية للأداء مستمرةً في التعلم والتحسين. فالتغذية الراجعة هي الجسر بين الماضي والمستقبل، بين ما تحقق وما يمكن أن يتحقق، بين التقييم والتطوير. وهي ليست فعلاً لحظةً واحدةً، بل عملية مستمرةٌ من الحوار والتواصل البنّاء بين القائد والموظف. في النماذج التقليدية، كانت التغذية الراجعة تأتي في نهاية العام بوصفها تقريرًا نهائيًا، أما في أنظمة إدارة الأداء الحديثة، فهي ممارسةٌ يوميةٌ، يُبنى عليها التحسين في الوقت الحقيقي. وتُعدّ اللقاءات الدورية (Check-ins) التي تُعقد كل ربع سنةٍ أو شهرٍ نموذجًا على هذه الممارسة؛ إذ تُستخدم لمراجعة التقدم نحو الأهداف، ومناقشة التحديات، وتقديم الدعم، وتحديث الأولويات. ويُشترط أن تكون التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه؛ فكما يقدّم القائد الملاحظات إلى موظفه، يُتاح للموظف أن يعكس تجربته ويعبّر عن احتياجاته المهنية والتدريبية. إنّ هذا التفاعل المتبادل هو الذي يخلق الثقة التنظيمية، ويحوّل الحوار حول الأداء إلى مساحةٍ للتعلم والنضج المهني.

وعندما تتكامل هذه المكونات الأربعة – الأهداف، والجدارات، والمؤشرات، والتغذية الراجعة – تتشكل **المنظومة المعيارية الكاملة** لإدارة الأداء، التي يمكن تصويرها على شكل دائرةٍ مغلقةٍ متجددةٍ، تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتطوير لتعود إلى تخطيطٍ جديدٍ على مستوى أعلى من النضج المؤسسي. فالأهداف تحدد الاتجاه، والجدارات تحدد الكيفية، والمؤشرات تُمكّن من القياس، والتغذية الراجعة تضمن التعلم والتحسين. وكل خللٍ في أحد هذه المكونات يُضعف المنظومة بأكملها، كما أن توازنها هو ما يضمن استدامة الأداء وجودته. ولهذا فإنّ المؤسسات الرائدة تجعل من هذه البنية المعيارية نظامًا متكاملاً داخل منظومة الموارد البشرية، وتربطه مباشرةً بالتخطيط الاستراتيجي والتطوير المهني والحوكمة المؤسسية.

أربعة عناصر لنظام إدارة الأداء



في خدمة استقبال الطلبات، لا يبيّن انخفاض زمن الرد وحده كيف تحقّق التحسّن. الجدارات تبيّن طريقة العمل، والتغذية الراجعة تربط قراءة المؤشر بتعديل الإجراء.

وفي البيئات الحكومية العربية، يُلاحظ أنّ اعتماد هذه البنية المعيارية لم يعد خيارًا تنظيميًا بل ضرورةً استراتيجيةً. ففي المملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، وضعت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية "الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي" ليُحدّد بدقةٍ عناصر هذه البنية: من الأهداف الذكية، إلى الجدارات السلوكية، إلى مؤشرات القياس، إلى آليات التغذية الراجعة. وقد نصّ الدليل على أن الهدف من النظام ليس فقط تقييم الأداء، بل تطوير الموظف وتعزيز الكفاءة المؤسسية، من خلال إشراكه في تحديد أهدافه ومناقشة أدائه بشكلٍ دوريٍّ مستمرٍّ. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، جاء "نظام إدارة الأداء الاتحادي (EPMS)" ليؤكد المبدأ نفسه، حيث جعل عملية التقييم مستندةً إلى حوارٍ مستمرٍّ، وبياناتٍ موثقةٍ، ومؤشراتٍ قابلةٍ للتحليل، وجعل النتائج أساسًا لبرامج التدريب والترقية والتحفيز. وهذان النموذجان يمثلان نقلةً فكريةً في المنطقة، إذ يُظهران أن العدالة التنظيمية لا تتحقق بالحياد فقط، بل بالمعيارية والشفافية والمشاركة الواعية.

إنّ البنية المعيارية لإدارة الأداء هي ما يضمن للمؤسسة أن تكون "نظامًا متعلمًا" لا "نظامًا مراقبًا". فالمراقبة ترصد، لكن التعلم يُصلح؛ والمحاسبة تُسجّل، لكن التطوير يُغيّر. وهذه الفلسفة هي التي ترفع نظام إدارة الأداء من مجرد عمليةٍ تقنيةٍ إلى عمليةٍ ثقافيةٍ تُعيد تشكيل السلوك الإداري والقيادي في المؤسسة. فحين يدرك المديرون أن التغذية الراجعة مسؤوليةٌ قياديةٌ مستمرة، ويدرك الموظفون أن الجدارات ليست عقبةً بل فرصةٌ للنمو، ويدرك الجميع أن الهدف والمؤشر وسيلتان لا غايتان، تتحول المؤسسة إلى كيانٍ نابضٍ بالتحسين الذاتي، لا ينتظر التعليمات من الخارج بل يولّد التطوير من داخله.

وبذلك، يمكن القول إنّ البنية المعيارية لإدارة الأداء ليست مجرد "هيكلٍ فنيٍّ"، بل هي "لغة النظام الإداريّ"، التي تربط الرؤية بالواقع، والمعنى بالممارسة، والإنجاز بالإنسان. إنها الخريطة التي تضمن أن لا يتحول الأداء إلى صدفةٍ، وأن لا يُترك النجاح للمصادفة، بل يُبنى بالوعي، ويُدار بالمعيار، ويُقاس بالعدل، ويُطوّر بالتعلّم.

المحور الخامس: الارتباطات النظامية – الموارد البشرية، الحوكمة، والجودة

Systemic Interconnections – Human Resources, Governance, and Quality

---

إنّ نظام إدارة الأداء لا يعمل في عزلةٍ عن بقية الأنظمة المؤسسية، بل يعيش في قلبها ويتنفس من خلالها، فهو المِفصل الذي يربط بين المورد البشري كطاقةٍ حيةٍ وبين النظام الإداري كهيكلٍ منظمٍ، وبين مبادئ الحوكمة كضابطٍ أخلاقيٍّ ومعياريٍّ، وبين الجودة كمنهجٍ للتحسين المستمر. فحين تُفهم إدارة الأداء في بعدها النظامي، تُصبح شبكةً من العلاقات المتداخلة التي تضمن التكامل بين الإنسان والنظام والمعيار والنتيجة. إنّها ليست دائرة مغلقة حول الموظف، بل منظومة مفتوحة تُغذي كل مكونات المؤسسة وتستمد منها في الوقت ذاته. ولذلك، فإنّ أي ضعفٍ في هذه الروابط الثلاثة – الموارد البشرية، الحوكمة، الجودة – ينعكس مباشرةً على فاعلية الأداء واستدامة التحسين المؤسسي.

الموارد البشرية والتخطيط الوظيفي

يُعدّ ارتباط إدارة الأداء بنظام **الموارد البشرية** علاقة أصلٍ بفرعٍ، فالمورد البشري هو المادة الخام للأداء، وإدارة الأداء هي الأداة التي تُشكّل هذه المادة وتوجّهها نحو الإنجاز المؤسسي. فكل مراحل إدارة الموارد البشرية – من الاستقطاب، إلى التدريب، إلى الترقي، إلى الاحتفاظ بالكفاءات – تعتمد على بياناتٍ ونتائج تُنتجها إدارة الأداء. ومن هنا، فإنّ إدارة الأداء تمثّل "نظام الحقيقة" داخل منظومة الموارد البشرية، لأنها تكشف بموضوعيةٍ من يمتلك الجدارة الفعلية، ومن يحتاج إلى دعمٍ أو تطويرٍ إضافي. فالترقية لا تُمنح بناءً على الأقدمية أو العلاقات، بل تُبنى على أداءٍ موثقٍ بالبيانات، والتدريب لا يُنفّذ عشوائيًا، بل يُصمَّم استنادًا إلى فجوات الأداء التي تُرصد علميًا عبر المؤشرات والتقارير. وهكذا يتحول الأداء إلى قاعدة بياناتٍ استراتيجيةٍ تمكّن إدارة الموارد البشرية من اتخاذ قراراتٍ قائمةٍ على الدليل، لا على الحدس أو الانطباع.

كما أنّ العلاقة بين إدارة الأداء والتخطيط الوظيفي هي علاقة تفاعلية متبادلة، فالتخطيط الوظيفي يُحدد الاحتياجات المستقبلية من القدرات والمهارات، وإدارة الأداء توفّر المعلومات الواقعية عن مستوى الكفاءات الحالية. هذا التفاعل يُنتج ما يُسمى بـ **التكامل الوظيفي الاستراتيجي (Strategic Workforce Integration)** الذي يُتيح للمؤسسة أن توازن بين احتياجاتها المستقبلية وقدراتها الحاضرة، فيتحقق بذلك مبدأ "الجاهزية البشرية" الذي يُعد أحد مؤشرات النضج المؤسسي المعتمد عالميًا في نماذج التميز. ومن دون هذا التكامل، تتحول إدارة الأداء إلى أداة تقييمٍ فقط، بينما وظيفتها الحقيقية هي أن تكون أداة تخطيطٍ وتنميةٍ مستمرة.

الحوكمة والعدالة والمساءلة

أما علاقة إدارة الأداء بـ **الحوكمة**، فهي علاقة المعنى بالشرعية. فالحوكمة هي التي تمنح إدارة الأداء بعدها الأخلاقي والشفاف، وتضمن أن تكون الممارسات خاضعةً للقواعد لا للأهواء. والحكومة في الفكر الإداري ليست فقط منظومة لوائح وإجراءات، بل هي ثقافة العدالة، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة في القرار. ومن هنا فإنّ نظام إدارة الأداء هو أحد الأدوات الرئيسة لتفعيل مبادئ

الحوكمة داخل المؤسسة. فمن خلاله تُرسّخ العدالة التنظيمية، لأن المعايير واضحةٌ ومعلنةٌ، والمقاييس موضوعيةٌ ومحددةٌ، والنتائج قابلةٌ للتحقق والمراجعة. ومن خلاله تتحقق المساءلة الشفافة، لأن الأداء موثقٌ بالبيانات والأدلة، وليس بتقاريرٍ شفهيةٍ أو انطباعاتٍ شخصيةٍ. ومن خلاله تُبنى الثقة بين القيادة والعاملين، لأن الحوار حول الأداء يتم في بيئةٍ يحكمها الإنصاف والمعيارية لا التسلط والمحاباة. وهكذا تصبح إدارة الأداء أداة تطبيقٍ فعّالةٍ لمبدأ "المسؤولية مقابل الصلاحية"، أحد أهم ركائز الحوكمة المؤسسية الحديثة.

ولأنّ الحوكمة تهدف إلى منع تضارب المصالح، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، فإنّ ارتباطها بإدارة الأداء يمنح الأخيرة بعدًا وقائيًا واستشرافيًا في آنٍ واحدٍ. فعندما تكون مؤشرات الأداء شفافةً ومعلنةً، فإنها تُقلّل من احتمالات الانحراف الإداري، لأنها تُظهر بالأرقام مدى الالتزام والخروج عن المسار. وعندما تُوثَّق جلسات التقييم والحوار وتُحفظ في أنظمةٍ رقميةٍ، فإنها تصبح جزءًا من الذاكرة المؤسسية التي يمكن الرجوع إليها في أي وقتٍ للتحقق والمراجعة، وهو ما يعزز النزاهة ويحد من التلاعب. ولذا، فإنّ المؤسسات الرائدة لا تفصل بين إدارة الأداء ووحدات الحوكمة والالتزام والمراجعة الداخلية، بل تجعلها جميعًا أجزاءً من منظومةٍ واحدةٍ تُغذّي بعضها البعض، وتشترك في هدفٍ واحدٍ: ترسيخ العدالة وتحقيق الشفافية وتعزيز الثقة المؤسسية.

الجودة والتعلّم من الأخطاء

أما العلاقة الثالثة في هذه المنظومة، فهي ارتباط إدارة الأداء بـ **نظام الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)**، وهي علاقة التنفيذ بالتحسين. فالجودة ليست شعارًا للتجميل التنظيمي، بل هي فلسفة تسعى إلى أن تُدار المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر، وهذا لا يتحقق إلا بوجود نظامٍ يقيس الأداء ويحلله ويُعيد ضبطه دوريًا. فإدارة الأداء هي الأداة التي تُزوّد نظام الجودة بالمدخلات اللازمة للتحليل، ومن دونها تبقى الجودة نظريةً بلا بياناتٍ. والعكس صحيح، إذ إنّ مبادئ الجودة تُزوّد إدارة الأداء بالمنهجية العلمية للتحسين، من خلال تطبيق أدوات مثل **حلقة ديمنغ (PDCA: Plan-Do-Check-Act)** التي تُترجم عمليًا في دورة إدارة الأداء: التخطيط، التنفيذ، المراجعة، التحسين. وبذلك يصبح الأداء والجودة وجهين لعملةٍ واحدةٍ، أحدهما يُقيس والآخر يُطوّر، أحدهما يُحلّل والآخر يُحسّن.

إنّ التكامل بين الأداء والجودة يجعل من المؤسسة بيئةً متعلمةً تسعى إلى تجاوز الأخطاء لا إلى إخفائها، وإلى بناء القدرات لا إلى معاقبة القصور. فعندما تُستعمل نتائج الأداء كمدخلٍ لبرامج التحسين، يتحول النظام من دائرةٍ مغلقةٍ إلى منظومةٍ حيةٍ تتطور باستمرار. وفي المؤسسات الحكومية العربية الحديثة، نجد أن هذا التكامل أصبح سمةً مميزةً للأنظمة الوطنية. ففي المملكة العربية السعودية، مثلاً، تم ربط نتائج الأداء الفردي بالأداء المؤسسي ضمن منظومة قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، بحيث تُترجم نتائج تقييم الموظفين إلى مؤشراتٍ تُغذّي تقارير الأداء المؤسسي العام، والعكس صحيح. وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، نرى هذا التكامل في نظام التميز الحكومي الذي يربط بين الأداء الفردي والنتائج المؤسسية ومعايير الجودة الشاملة، في إطارٍ وطنيٍّ يُدار عبر برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. وهذا الترابط هو ما جعل من إدارة الأداء عنصرًا من عناصر منظومة التميز لا مجرد نظامٍ إداريٍّ داخليٍّ.

ولكي يتحقق هذا التكامل عمليًا، يجب أن تُبنى العلاقة بين إدارة الأداء وهذه الأنظمة الثلاثة على مبدأ **الاتساق المؤسسي (Institutional Coherence)**، أي أن تتحدث الأنظمة جميعها بلغةٍ واحدةٍ، وتعمل وفق بياناتٍ موحدةٍ، وتستند إلى سياساتٍ منسجمةٍ. فالمؤسسة التي تمتلك نظام أداءٍ منفصلٍ عن نظام الحوكمة أو نظام الجودة، إنما تُكرر الجهد وتضاعف التعقيد وتخلق فجواتٍ في المساءلة. أما المؤسسة التي توحّد هذه الأنظمة في إطارٍ واحدٍ من التخطيط والمراجعة، فإنها تُحقق كفاءةً عاليةً في استخدام مواردها، وتزيد قدرتها على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب. ولهذا، فإنّ بناء التكامل النظامي ليس مسألة تقنيةٍ فحسب، بل هو قرار استراتيجيٌّ يُعبّر عن نضج القيادة وإيمانها بالحوكمة الشاملة.

إنّ العلاقة بين إدارة الأداء والأنظمة المؤسسية الأخرى يمكن تشبيهها بالدورة الدموية في الجسد؛ فالأداء هو الدم الذي يحمل الأكسجين إلى كل خليةٍ من خلايا المؤسسة، والموارد البشرية هي القلب الذي يضخّه، والحوكمة هي الجهاز العصبي الذي يضبط إيقاعه، والجودة هي الرئتان اللتان تُبقيانه نقيًّا ومُغذّيًا للحياة المؤسسية. وكلما ازداد هذا الترابط انسجامًا، ازدادت المؤسسة صحةً وقدرةً على النمو، وكلما ضعفت إحدى هذه الوظائف، ظهرت أعراض الخلل على الأداء العام. ومن هنا، فإنّ إدراك الارتباطات النظامية لإدارة الأداء ليس ترفًا فكريًا، بل شرطٌ لبقاء المؤسسة قادرةً على البقاء والتنافس في بيئةٍ معقدةٍ وسريعة التغير.

المحور السادس: السياقات العربية – النماذج الوطنية ومعايير التنظيم

Arab Contexts – National Models and Regulatory Frameworks

لقد شهد العالم العربي خلال العقدين الأخيرين تحوّلاً جذريًا في طريقة تعاطيه مع مفهوم إدارة الأداء، حيث انتقل من مرحلة "الاستعارة المفاهيمية" إلى مرحلة "التأصيل التنظيمي". فبعد أن كانت أنظمة الأداء تُستورد من المدارس الغربية كأدواتٍ جاهزةٍ تطبّقها المؤسسات على استحياء، أصبحت اليوم أنظمة وطنيةً متكاملةً ذات مرجعياتٍ قانونيةٍ وتشريعيةٍ، ترتكز على فلسفاتٍ إداريةٍ محليةٍ وتُترجم الرؤى الوطنية إلى ممارساتٍ مؤسسيةٍ. هذا التحول لا يُعدّ مجرد تحديثٍ إداري، بل هو انعكاس لوعيٍ جديدٍ يرى أن الأداء المؤسسي ليس شأنًا داخليًا فحسب، بل هو قضية وطنيةٌ تمس التنمية، والكفاءة، وجودة الخدمات العامة، وفاعلية استثمار رأس المال البشري.

السعودية: تنظيم إدارة الأداء الوظيفي

يصف النص التالي تطوّرًا تاريخيًا. لمعرفة الإجراءات المعمول بها، ارجع إلى الجهة المعنية، وتحقّق من نطاق سريان الوثيقة قبل تطبيقها. الأطر التنظيمية السعودية · نظام «إنجازاتي» في الحكومة الاتحادية الإماراتية

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

١) **تحديد الأهداف الفردية الذكية** التي تُشتق من الأهداف الاستراتيجية للجهة،

٢) **تقييم الجدارات السلوكية والمهنية** بوصفها سلوكياتٍ يمكن ملاحظتها وقياسها،

٣) **اللقاءات الدورية والتغذية الراجعة** لتعزيز التواصل الفعّال بين الموظف ورئيسه المباشر،

٤) **التحسين والتطوير المستمر** الذي يترجم نتائج الأداء إلى خطط تدريبية وتنموية واقعية.

وقد نصت اللائحة على أنّ الغاية من النظام ليست فقط قياس الأداء بل تطويره، وأن العدالة التنظيمية لا تتحقق بالدرجات وحدها، بل بالمشاركة والوضوح والشفافية. ولهذا رُبطت نتائج الأداء بعمليات الترقي، والتكريم، وبناء خطط التعاقب الوظيفي، وبرامج تطوير القيادات، ليصبح النظام جزءًا من منظومة الموارد البشرية الشاملة. ويمثل هذا النموذج السعودي مثالاً على قدرة المؤسسات الحكومية على تحويل المفهوم الإداري إلى ممارسةٍ وطنيةٍ متجذّرةٍ تستند إلى معايير علميةٍ وتخدم في الوقت نفسه غاياتٍ تنمويةً عليا.

الإمارات: دورة الأداء الاتحادي

وفي المقابل، نجد في **دولة الإمارات العربية المتحدة** نموذجًا تكامليًا آخر يتمثل في **نظام إدارة الأداء في الحكومة الاتحادية (EPMS)** الذي أُطلق رسميًا عام 2012م، وأُعيد تطويره في دوراتٍ متتابعةٍ ليتماشى مع رؤية الإمارات 2071 واستراتيجية الحكومة الرقمية. يقوم النظام الإماراتي على فلسفةٍ جوهرها أن الأداء لا يُقاس فقط بما يُنجز، بل بما يُتعلم ويُطوّر ويُحقن من معرفةٍ جديدةٍ في المؤسسة. ولهذا صُمم النظام ليكون منصةً تعليميةً تنظيميةً، لا مجرد أداة قياسٍ إداريةٍ.

يتألف النظام من ثلاث مراحل رئيسة تمثل دورة الأداء الكاملة:

- **مرحلة التخطيط (Performance Planning)**: وفيها تُحدَّد الأهداف الفردية بالتعاون بين الموظف ورئيسه، مع تحديد

معايير الإنجاز والمؤشرات المرتبطة بها، وربطها بالأولويات الوطنية.

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

- **مرحلة التقييم النهائي (End-Year Review)**: حيث تُراجع الأهداف والجدارات والملاحظات، وتُستخرج الدروس للتحسين المستقبلي.

ويتميّز النموذج الإماراتي بإدخاله مفهوم **الجدارات المؤسسية (Core and Leadership Competencies)** في صميم العملية، وباعتماده على التحليل الكمي والكيفي معًا. كما جعل النظام من "العدالة" و"الشفافية" و"التغذية الراجعة المستمرة" مبادئ حاكمة، وارتبط مباشرةً ببرامج تطوير القيادات مثل "قيادات الإمارات"، مما جعله أحد أكثر الأنظمة العربية نضجًا واتساقًا مع الممارسات العالمية.

القواسم المشتركة عربيًا

أما على المستوى العربي الأوسع، فقد بدأت دول أخرى كالمملكة الأردنية الهاشمية، ومملكة البحرين، وسلطنة عمان، ودولة قطر، في بناء أو تحديث أنظمةٍ وطنيةٍ لإدارة الأداء الحكومي. ففي الأردن، اعتمدت وزارة تطوير القطاع العام نظامًا متكاملاً للموظف الحكومي يربط الأداء الفردي بمؤشرات الأداء المؤسسي ضمن إطار "التميز الحكومي". وفي سلطنة عمان، تعمل وزارة العمل على تطوير منظومةٍ موحدةٍ لإدارة الأداء تُراعي الخصوصية الوظيفية وتربط النتائج ببرامج التدريب والتحفيز. وفي دولة قطر، تم تضمين مفهوم إدارة الأداء في إطار التطوير المؤسسي للجهات الحكومية، حيث تدمج خطط الأداء في مشاريع التميز الإداري، وتُعتمد كأداةٍ لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية، بما يتماشى مع رؤية قطر الوطنية 2030.

ويُلاحظ أن القاسم المشترك بين هذه النماذج العربية جميعًا هو السعي إلى تحقيق ثلاثة أهدافٍ استراتيجيةٍ كبرى:
1. **تحسين الكفاءة المؤسسية** من خلال ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي العام.
2. **تحقيق العدالة التنظيمية** عبر معايير موحدةٍ وشفافةٍ للتقييم والمساءلة.
3. **تعزيز التعلم المؤسسي المستمر** عبر تحويل نتائج الأداء إلى خطط تطويرٍ وتحسينٍ.

هذه الأهداف تعبّر عن تحوّلٍ ثقافيٍّ عميقٍ في الإدارة العربية من ثقافة الرقابة إلى ثقافة التمكين، ومن ذهنية الامتثال إلى ذهنية الإبداع، ومن نظام التقييم إلى نظام التعلم والتحسين المستدام.

ومن الزاوية التنظيمية، يمكن القول إنّ النماذج العربية الحديثة لإدارة الأداء لم تعد تستنسخ النماذج الغربية كما كان الحال سابقًا، بل باتت تُعيد صياغتها بما يتناسب مع السياق الاجتماعي والثقافي والديني العربي، مستلهمةً مبادئ العدالة، والشورى، والمسؤولية الجماعية. فقد وُضعت السياسات على نحوٍ يُوازن بين المعايير العالمية والخصوصية المحلية، فالمعيار العلمي لا يُلغي القيم، والكفاءة لا تُغني عن العدالة. ولهذا أصبح من المألوف أن نجد في الأنظمة العربية نصوصًا تؤكد على ضرورة احترام الكرامة الإنسانية أثناء التقييم، وتمنع استخدام النتائج كسلاحٍ للعقوبة، وتُلزم القادة بتقديم الدعم والتوجيه المستمر للعاملين.

ومن الجوانب المهمة التي تُميز السياق العربي كذلك إدخال مفهوم **المساءلة القيمية (Ethical Accountability)** ضمن إدارة الأداء، بحيث لا يُقاس الموظف فقط بمدى تحقيقه للأهداف، بل أيضًا بمدى التزامه بقيم النزاهة والشفافية وخدمة المجتمع. وهذا التوجّه يُعبّر عن وعيٍ متزايدٍ بأنّ الأداء الحقيقي لا يُختزل في الأرقام، بل يُقاس بمدى اتساق السلوك مع المبادئ والقيم المؤسسية. وقد أكدت التجارب أن هذا النهج يُعزز الثقة داخل المؤسسات ويُقلّل من حالات الاحتراق الوظيفي، ويُرسّخ ثقافة الانتماء، لأن الموظف حين يشعر أن نظام الأداء منصفٌ وإنسانيٌّ، يُصبح أكثر دافعيةً للعطاء.

إنّ تأمل هذه النماذج العربية يكشف أن إدارة الأداء أصبحت جزءًا من البنية التشريعية للدولة، وليست مجرد ممارسةٍ إداريةٍ داخل المؤسسات. فوجود قراراتٍ وزاريةٍ، وأدلةٍ تنظيميةٍ، ومنصاتٍ إلكترونيةٍ رسميةٍ، يعني أن الدولة قد تبنّت هذا النظام كأداةٍ للحوكمة والتطوير. وهذه النقلة من "الممارسة" إلى "المؤسَسة" تمثّل خطوةً نوعيةً في تطور الفكر الإداري العربي، لأنها تُحوّل الأداء إلى

قضيةٍ وطنيةٍ ترتبط بالكفاءة الحكومية، والشفافية، ومؤشرات التنافسية العالمية، والتنمية المستدامة.

وهكذا، فإنّ إدارة الأداء في السياق العربي اليوم لم تعد مجرد تطبيقٍ لمدارس الإدارة الحديثة، بل أصبحت **تجربةً فكريةً وتنظيميةً عربيةً خالصةً** تُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والمؤسسة والدولة. فهي تعبّر عن مرحلةٍ جديدةٍ من النضج الإداري الذي يدمج بين الرؤية الاستراتيجية، والهوية الثقافية، والمسؤولية الاجتماعية. وكلما تعمق هذا الدمج، ازداد حضور العدالة في الإدارة، وارتفعت كفاءة الأنظمة، وتقدمت المؤسسات العربية في سلم التميز المؤسسي العالمي.

المحور السابع: الأثر الإنساني والثقافي – الأداء كثقافة لا كنظام

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

---

إنّ إدارة الأداء حين تُفهم في معناها العميق، تتجاوز كونها نظامًا إداريًا أو إجراءً وظيفيًا إلى أن تُصبح ثقافةً حيّةً تنبض في الوعي الجمعي للمؤسسة، وتتجسّد في السلوك اليومي للعاملين والقيادات على السواء. فالنظام، مهما بلغت دقته التقنية، لا يصنع الأداء ما لم تتبنّه القلوب قبل اللوائح، وما لم يتحول من وثيقةٍ رسميةٍ إلى ممارسةٍ أخلاقيةٍ وسلوكٍ مهنيٍّ متجذّرٍ في القيم. وهنا تكمن جوهرية التحول من الأداء كنظامٍ إلى الأداء كثقافةٍ، وهو التحول الذي لا يحدث بقرارٍ إداريٍّ أو لائحةٍ تنفيذيةٍ، بل ببناءٍ طويلٍ في الفكر والسلوك والوجدان المؤسسي.

الثقافة التنظيمية في جوهرها هي مجموعة المعتقدات غير المكتوبة التي تحدد كيف يفكر الناس وكيف يتصرفون في العمل، وهي التي تُفسر لماذا تتشابه السياسات بين مؤسستين وتختلف النتائج بينهما اختلافًا جذريًا. فالمؤسسة التي ترى في إدارة الأداء وسيلةً للرقابة والخضوع ستُنتج خوفًا وترددًا وانغلاقًا، بينما المؤسسة التي تراها وسيلةً للتعلّم والنمو والإنصاف ستُنتج طاقةً وإبداعًا وتعاونًا. لذلك فإنّ الثقافة الإدارية هي العدسة التي تُرى من خلالها أنظمة الأداء: فهي إما أن تُحوّلها إلى أدوات تمكينٍ وعدالةٍ وتحفيزٍ، أو أن تُفرغها من معناها فتجعلها إجراءاتٍ شكليةٍ باردةٍ تفقد قدرتها على الإلهام والتغيير.

دور القيادة في تحويل الأداء إلى ثقافة

إنّ بناء ثقافة الأداء في المؤسسات يبدأ من القيادة، لأن القائد هو حامل المعنى الأول، وصانع النغمة التي يتردد صداها في كل مستويات المنظمة. فحين يمارس القائد التقييم بوصفه فعلاً تربويًا لا حكمًا سلطويًا، يتحول الحوار حول الأداء إلى مساحة أمانٍ نفسيٍّ تدفع الموظف إلى المبادرة. وحين يرى الموظف أن الجهود تُقدّر بعدالة، وأن الأخطاء تُناقش بهدف التعلم لا العقاب، ينشأ الشعور بالثقة والانتماء، وهما حجر الأساس في أي ثقافةٍ أداءٍ مستدامةٍ. فالثقة تُحرّر الطاقات، والعدالة تُوازنها، والاحترام يُهذّبها، وحين تجتمع هذه القيم الثلاث، تزدهر بيئة العمل، وتتحول المؤسسة إلى مجتمعٍ مهنيٍّ راقٍ يُنتج الإبداع كما يُنتج الولاء.

لكن تحويل الأداء إلى ثقافةٍ لا يتم فقط من خلال القيادة، بل عبر بناء منظومة قيمٍ مؤسسيةٍ واضحةٍ، تُغرس في كل ممارسةٍ داخل المؤسسة. فحين تكون قيمة "الشفافية" مثلاً مبدأً حاكمًا، يصبح الحديث عن الأداء حوارًا مفتوحًا لا سرًّا إداريًا. وحين تكون "المساءلة" قيمةً راسخةً، يتحول التقييم من ممارسةٍ شكليةٍ إلى التزامٍ أخلاقيٍّ يشارك فيه الجميع. وحين تكون "التحسين المستمر" قيمةً معيشةً، يصبح الأداء رحلةً متواصلةً لا محطةً مؤقتةً. وهذه القيم لا تُكتسب بالخطاب وحده، بل تُترجم إلى سلوكٍ يوميٍّ متكررٍ يشكل مع الوقت ذاكرةً تنظيميةً تُعيد تعريف النجاح والفشل والتميّز من منظورٍ إنسانيٍّ عميقٍ.

الثقافة هنا لا تقتصر على المؤسسة، بل تمتد إلى السياق المجتمعي الذي تعمل فيه. ففي العالم العربي، تحمل ثقافة العمل مزيجًا من القيم الجماعية، والاعتبارات الاجتماعية، والنزعة الإنسانية العاطفية، وكلها يمكن أن تكون قوةً داعمةً لإدارة الأداء إذا وُجّهت بحكمةٍ. فالبيئة العربية تميل إلى تقدير العلاقات الإنسانية، واحترام الكبير، ومراعاة المشاعر، وهذه القيم إذا دُمجت في نظام الأداء تُضفي عليه بُعدًا أخلاقيًا يحميه من التصلب البيروقراطي. لكن المشكلة تظهر حين تتحول هذه القيم إلى محاباةٍ أو مجاملةٍ تُضعف العدالة. وهنا تأتي أهمية القيادة الواعية التي تستطيع أن توازن بين البعد الإنساني والبعد المؤسسي، فتمارس اللين بلا ضعف،

والحزم بلا قسوة، والعدل بلا جفاء.

ركائز ثقافة الأداء

إنّ الثقافة التنظيمية التي تحتضن إدارة الأداء تُبنى على خمس ركائز نفسيةٍ وسلوكيةٍ مترابطةٍ:

1. **الأمان النفسي (Psychological Safety)** الذي يسمح للموظف بالتعبير عن رأيه وتقبّل الملاحظات دون خوفٍ من الانتقام أو الإقصاء.
2. **الانتماء (Belongingness)** الذي يجعله يشعر أن أداءه جزءٌ من هوية جماعيةٍ لا مجرّد إنجازٍ فرديٍّ.
3. **العدالة التنظيمية (Organizational Justice)** التي تضمن تكافؤ الفرص والمساءلة على أسسٍ موضوعيةٍ.
4. **التقدير والاعتراف (Recognition)** الذي يُشبِع الحاجة الإنسانية للشعور بالقيمة.
5. **التعلّم المستمر (Continuous Learning)** الذي يحوّل كل تقييمٍ إلى درسٍ، وكل خطأٍ إلى خبرةٍ، وكل إنجازٍ إلى فرصةٍ للتطوير.

كيف تعمل الركائز معًا؟

وحين تتكامل هذه الركائز، تُصبح إدارة الأداء بيئةً نفسيةً محفزةً للنمو، لا عبئًا إداريًا يُرهق الموظفين ويُغلق الأبواب أمام الإبداع.

ولأنّ الثقافة هي ناتج تفاعلٍ بين الوعي الفردي والسلوك الجمعي، فإنّ نشر ثقافة الأداء يتطلب تضافر جهود كل المستويات داخل المؤسسة. فالقادة يرسخون القيم، والمديرون يُمارسونها، والموظفون يُعيدون إنتاجها في تعاملهم اليومي. ويمكن تعزيز هذه الثقافة عبر مبادراتٍ عمليةٍ مثل: جلسات الحوار المفتوح حول الأداء، قصص النجاح التي تُروى داخل المؤسسة لتشكيل الوعي الجمعي، المنتديات الداخلية لتبادل الخبرات، والبرامج التدريبية التي تُحوّل القيم إلى مهاراتٍ قابلةٍ للتطبيق. ومع مرور الوقت، تتحول هذه المبادرات إلى طقوسٍ تنظيميةٍ تحمل روح المؤسسة وتُعبّر عن هويتها القيمية في كل تصرفٍ وسلوكٍ.

ومن الجدير بالذكر أنّ تحويل الأداء إلى ثقافةٍ ليس مجرد ترفٍ تنظيميٍّ، بل هو شرطٌ أساسيٌّ لتحقيق التميز والاستدامة. فالمؤسسات التي تبني أنظمتها على الخوف تفقد ولاء موظفيها، بينما المؤسسات التي تبني ثقافتها على الثقة تُصبح أكثر إنتاجيةً وتكيّفًا واستقرارًا. والدراسات الحديثة في علم النفس التنظيمي تُظهر أن الأفراد الذين يعملون في بيئاتٍ تقوم على الثقة والانفتاح يحققون أداءً أعلى بنسبة تصل إلى 30% من أولئك الذين يعملون في بيئاتٍ قائمةٍ على الخوف والرقابة. وهذا يعني أن الاستثمار في الثقافة ليس أقل أهميةً من الاستثمار في التكنولوجيا أو الهياكل الإدارية، بل هو استثمارٌ في الإنسان الذي هو رأس المال الحقيقي لأي مؤسسةٍ.

وحين تبلغ المؤسسة درجة النضج الثقافي التي تجعل من إدارة الأداء عادةً تنظيميةً وسلوكًا جماعيًا، تصبح القرارات أكثر موضوعيةً، والتغذية الراجعة أكثر قبولاً، والأخطاء أكثر ندرةً، لأن الجميع أصبحوا يراقبون الأداء ليس خوفًا من العقاب، بل رغبةً في التحسين. وفي هذه اللحظة، يتحقق التحول الأكبر: يتحول الأداء من نظامٍ يُدار إلى ثقافةٍ تُعاش، ومن معايير خارجيةٍ إلى قيمٍ داخليةٍ، ومن إجراءاتٍ مكتوبةٍ إلى وعيٍ مستبطنٍ يحكم التصرف حتى في غياب الرقيب. وهذا هو جوهر التميّز المؤسسي؛ أن تُصبح القيم أقوى من التعليمات، والثقافة أعمق من النماذج، والوعي أسبق من الرقابة.

إنّ بناء ثقافة الأداء هو مشروعٌ إنسانيٌّ بامتياز، لأنه يتعامل مع الإنسان في طاقاته العليا: إرادته، ووعيه، ومسؤوليته، وشعوره بالمعنى. فالأداء ليس مجرد نتاجٍ للعقل، بل هو فعلٌ للقلب أيضًا، ولذا فإنّ إدارة الأداء الناجحة هي تلك التي تمسّ الوجدان المهني للعاملين، فتجعلهم يشعرون بأنهم شركاء في صناعة القيمة لا منفّذون للأوامر. وفي هذا المستوى من الوعي، تصبح المؤسسة كائنًا حيًا يتنفس التعلم، ويغتذي بالتحسين، ويعيش في توازنٍ بين النظام والإنسان، بين العقل والإحساس، بين المعيار والقيمة.

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

The Horizon of Foresight – Performance Management in the Age of Artificial Intelligence and Digital Transformation

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

التحوّل الرقمي يتجاوز استبدال الورق

إنّ التحول الرقمي في إدارة الأداء لا يعني مجرد استبدال الورق بالنظام الإلكتروني، بل هو تحول فلسفيٌّ في طريقة التفكير في الأداء ذاته. فحين تتحول البيانات إلى معرفةٍ، والمعرفة إلى قرارٍ، والقرار إلى قيمةٍ مضافةٍ، يكون النظام قد تجاوز الإدارة إلى "الحوكمة الذكية للأداء". وفي هذه البيئة، لم يعد القائد بحاجةٍ إلى انتظار نهاية العام ليعرف مستوى أداء موظفيه، بل أصبحت لوحات القيادة (Dashboards) تعرض له في الوقت الحقيقي مؤشراتٍ دقيقةً عن التقدم في الأهداف، ومعدلات الإنجاز، ومؤشرات المخاطر، ومستوى الرضا، ومعدلات الالتزام، في مشهدٍ متكاملٍ يجعل الإدارة التنبؤية واقعًا حيًا. وهذه الأنظمة لا تكتفي بعرض البيانات، بل تستخدم التحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) لتقديم اقتراحاتٍ للقرار، مثل توقع احتمالية انخفاض الأداء بناءً على أنماط السلوك السابقة، أو تحديد الفرق التي تحتاج إلى دعمٍ إضافيٍّ، أو اكتشاف التحيزات في التقييم البشري وتصحيحها.

لكن الذكاء الاصطناعي في إدارة الأداء ليس مجرد "آلة مراقبة"، بل هو شريك معرفيٌّ للقائد في اتخاذ القرار. فالنظم الحديثة مثل **HR Analytics Platforms** و**AI-driven Performance Systems** أصبحت قادرةً على تحليل سلوكيات الموظفين داخل بيئة العمل الرقمية، واستخراج مؤشراتٍ عن التفاعل، والتحفيز، والتعلم، والتعاون، ومن ثمّ تقديم توصياتٍ مخصصةٍ لكل موظفٍ لتحسين أدائه المهني. وهذا ما يُعرف اليوم بـ **Personalized Performance Development**، أي التطوير الشخصي القائم على البيانات، حيث يحصل كل موظفٍ على خريطة أداءٍ رقميةٍ تُحدّد له مسارات النمو المهني والتدريب المناسب له استنادًا إلى أدائه الفعلي، لا إلى تقديراتٍ عامةٍ أو تصوراتٍ مسبقةٍ. وهكذا يتحول النظام من أداة تقييمٍ جماعيةٍ إلى أداة تعلمٍ فرديةٍ ذكيةٍ، تجمع بين الكفاءة والتخصيص، بين العدالة والتحفيز.

ومع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI)، بدأت مرحلة جديدة في إدارة الأداء تُعرف بـ **التحليل الذكي للجدارات (Competency Intelligence)**، حيث تُستخدم الخوارزميات لتحديد أنماط الكفاءة والجدارة عبر تحليل البيانات النصية والسلوكية للموظفين، مثل تقارير الاجتماعات، ومحتوى البريد الإلكتروني المهني، وتفاعلات أنظمة العمل التعاونية. وتتيح هذه الأدوات للقيادة رؤيةً شموليةً عن القدرات الفعلية لفِرَق العمل، ومطابقة المهارات المتاحة مع المهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تُساعد في التنبؤ بالفجوات المستقبلية في القدرات البشرية، لتوجيه الاستثمار في التدريب والتطوير على نحوٍ أكثر دقةٍ وفاعليةٍ. وهنا يظهر الذكاء الاصطناعي لا كمراقبٍ للإنسان، بل كـ "مرشدٍ إداريٍّ رقميٍّ" يُعيد تعريف معنى الشراكة بين الإنسان والتقنية في إدارة القيمة المؤسسية.

الخصوصية والإنصاف والرقابة البشرية

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

ومن جهةٍ أخرى، يُمثل التحول الرقمي فرصةً غير مسبوقةٍ لتعزيز **ثقافة الأداء المستدام (Sustainable Performance Culture)**،

التي تجعل من إدارة الأداء عمليةً مستمرةً ومتصلةً على مدار العام. فالنظم الرقمية تتيح متابعة الأداء في الزمن الحقيقي، وتقديم التغذية الراجعة الفورية، وتوثيق الإنجازات بشكلٍ تراكميٍّ يخلق لدى الموظف شعورًا دائمًا بالتقدير والمشاركة. كما تتيح هذه النظم ربط الأداء بمؤشرات الأثر الاجتماعي والبيئي في المؤسسات التي تتبنى أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، فيصبح الأداء ليس فقط اقتصاديًا، بل إنسانيًا وبيئيًا ومسؤولاً. وهذا الاتجاه الجديد يُعبّر عن مرحلةٍ متقدمةٍ من الوعي المؤسسي، حيث تتوحد التقنية والقيم في خدمة الهدف الأسمى: بناء مؤسسةٍ ذكيةٍ وعادلةٍ وإنسانيةٍ في آنٍ واحد.

وفي العالم العربي، بدأت بوادر هذا التحول الرقمي تتجلى بوضوحٍ في أنظمة الأداء الحكومية والخاصة. فالمملكة العربية السعودية، من خلال مبادرات وزارة الموارد البشرية وبرنامج التحول الوطني، تبنّت أنظمة الأداء الإلكتروني التي تربط بين الأهداف والنتائج عبر منصاتٍ رقميةٍ موحدةٍ، مثل "منصة أداء" التي تمكّن الجهات الحكومية من متابعة مؤشرات الأداء المؤسسي والفردي في الوقت الحقيقي، وتقديم تقارير تحليلية للإدارة العليا. وفي الإمارات، تم إدماج نظام **إدارة الأداء الحكومي الاتحادي (EPMS)** في البنية الرقمية للحكومة الذكية، وأُنشئت لوحات قيادةٍ متقدمةٍ تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتتبع أداء الموظفين والمشروعات والمبادرات الوطنية. كما تبنت العديد من الجهات الخليجية والخاصة أدواتٍ تحليليةٍ متطورةٍ مثل **Power BI** و**Tableau** و**SAP SuccessFactors** و**Oracle HCM Cloud** لإدارة وتحليل الأداء بشكلٍ شاملٍ ومتكاملٍ.

حوكمة الأداء الرقمية

ومع تطور هذه الأنظمة، يتبلور مفهومٌ جديدٌ في الفكر الإداري يُعرف بـ **حوكمة الأداء الرقمية (Digital Performance Governance)**، وهو الإطار الذي يضمن أن تكون الأنظمة الذكية خاضعةً لضوابطٍ أخلاقيةٍ وتنظيميةٍ تضمن العدالة، وتمنع إساءة استخدام البيانات، وتحقق الشفافية في القرارات. وفي هذا الإطار، يصبح الذكاء الاصطناعي أداةً للمساءلة بقدر ما هو أداةٌ للتمكين، ويصبح القائد مطالبًا بفهمٍ جديدٍ يجمع بين المهارة التقنية والبصيرة الإنسانية، بين التحليل الرقمي والحدس القيادي، بين القرار السريع والرؤية العميقة.

قبل تفسير إشارة رقمية عن الأداء

افحص البيانات
هل تعكس فترة القياس والعمل الفعلي؟
اسمع التفسير
ما الذي يوضّحه الموظف أو الفريق عن الظروف؟
راجع القرار
هل تدعم المعلومات قرارًا منصفًا، أم نحتاج إلى دليل إضافي؟

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

وهكذا، فإنّ إدارة الأداء في ظل الذكاء الاصطناعي ليست نهاية مرحلةٍ وبداية أخرى، بل هي اندماج الوعي الإنساني بالقدرة التقنية، وانفتاح المؤسسة على عصرٍ جديدٍ من الشفافية والدقة والتحسين المستمر. وهي في جوهرها دعوةٌ لإعادة تعريف الأداء بوصفه "وعيًا حيًا" يتغذى من البيانات، ويُهذّبه الضمير، ويقوده الهدف. وفي هذا الأفق، تصبح إدارة الأداء ليست فقط علمًا أو نظامًا، بل فلسفة قيادةٍ متجددةٍ تُوازن بين الخوارزمية والعاطفة، بين المعيار والقيمة، بين التحليل والحكمة، لتصنع المؤسسة التي تُبدع بقدر ما تُنتج، وتتعلم بقدر ما تُقيّم، وتُحسن بقدر ما تُحاسب.

الخاتمة التحليلية: إدارة الأداء بوصفها فلسفة قيادةٍ وإنسانٍ ونظامٍ متكامل

حين نُطلّ على مفهوم إدارة الأداء من علٍ، بعد أن عبرنا محاوره الفكرية والتطبيقية والتاريخية، نكتشف أنه ليس مجرد نظامٍ إداريٍّ أو ممارسةٍ وظيفيةٍ، بل هو فلسفة متكاملة للحياة المؤسسية. فهو المرآة التي تعكس وعي القيادة بذاتها، ونضج المؤسسة في إدارتها، وإدراك الإنسان لقيمته في منظومةٍ أكبر من ذاته. لقد بدأ المفهوم في تاريخه كمحاولةٍ لقياس العمل، ثم تحول إلى وسيلةٍ لتقويم الموظف، ثم تجاوز ذلك ليصبح نظامًا للتطوير، وها هو اليوم يتجسد كمنهجٍ للقيادة الواعية التي تدير الأداء لا لتراقب، بل لتُعلّم، ولا لتحاسب، بل لتُمكّن، ولا لتُصنّف الناس، بل لتُحرر طاقتهم وتُحوّلها إلى قيمةٍ ملموسةٍ تخدم الرؤية العامة.

والمتأمل في هذه الرحلة يدرك أن إدارة الأداء تُعبّر عن جوهر التحول في الفكر الإداري الإنساني: من السيطرة إلى المشاركة، من الرصد إلى التحفيز، من تقييم النتيجة إلى تنمية الإنسان. فهي في نهاية المطاف ليست نظامًا رقميًا تُدار به الملفات، بل منظومةٌ قيميةٌ تُدار بها العقول والقلوب. ولذلك، فإنّ أي مؤسسةٍ لا تجعل الأداء قيمةً ثقافيةً، بل تُبقيه إجراءً إداريًا، تبقى أسيرةً للشكليات، عاجزةً عن بلوغ روح الكفاءة الحقيقية.

التوازن بين الإنسان والنظام والتقنية

لقد كشفت المحاور السابقة أن إدارة الأداء هي مركز توازنٍ دقيقٍ بين ثلاثة أبعادٍ كبرى:
البعد الإنساني الذي يجعلها عدلاً ورحمةً وإنصافًا،
والبعد المؤسسي الذي يجعلها نظامًا وقياسًا ومساءلةً،
والبعد التقني الذي يجعلها ذكاءً وتحليلاً واستشرافًا.

ما الذي يحقّقه التوازن؟

والمؤسسة الناجحة هي التي تُدير هذا التوازن دون إفراطٍ أو تفريطٍ، فلا تُفرغ النظام من إنسانيته فتتحول إلى بيروقراطيةٍ آليةٍ، ولا تُغرق في العاطفة فتفقد معاييرها ومصداقيتها، ولا تُسلّم نفسها كليًا للتقنية فتنسى أن الإنسان هو الهدف والغاية معًا.

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

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

ومن زاوية التحول الرقمي، فإنّ إدارة الأداء تدخل اليوم طورًا جديدًا يُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والتقنية. فالذكاء الاصطناعي لم يأتِ ليُلغينا، بل ليُذكّرنا بما يميزنا عنه: قدرتنا على المعنى، والعاطفة، والحكمة، والاختيار الأخلاقي. وحين نُحسن استخدام هذه الأدوات الرقمية، فإننا نخلق بيئةً ذكيةً عادلةً تُكرّم الإنسان ولا تُراقبه، وتُنمّي موهبته ولا تُجرّده من فرادته. وهنا تلتقي الفلسفة بالتقنية في وحدةٍ معرفيةٍ جديدةٍ، يكون فيها الأداء ليس فقط محصلة الجهد، بل محصلة الوعي الجمعي للمؤسسة.

في النهاية، يمكن القول إنّ إدارة الأداء هي التعبير العملي عن فكرة "الإنسان الكامل في المؤسسة الكاملة"؛ الإنسان الذي يعي

مسؤوليته، ويؤدي بإتقانٍ، ويُسهم في تحسين بيئته، والمؤسسة التي تُنصف، وتُعلّم، وتُحفّز، وتُقدّر. وحين يتحقق هذا التوازن بين الإنسان والنظام والقيمة، تتحول المؤسسة إلى كيانٍ حيٍّ يتعلم وينمو ويُبدع، وتتحول إدارة الأداء إلى فنٍّ قياديٍّ يربط بين الرؤية والواقع، بين الفكرة والفعل، بين الحلم والتحقق.

إنّ إدارة الأداء ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلةٌ لإيقاظ الطاقات، واستثمار العقول، وصناعة المعنى. إنها، في جوهرها، دعوةٌ لأن تكون الإدارة فعلاً إنسانيًا راقيًا لا يُدار بالأوامر بل بالإلهام، ولا يُقاس بالأرقام فقط بل بالأثر، ولا يُختزل في التقييم بل يمتد إلى التمكين. فحين تُدار المؤسسات بهذا الوعي، تُصبح الإدارة فنًّا من فنون الإتقان، ويُصبح الأداء مرآةً تُضيء طريق المستقبل، لا سجلاً يُغلق في نهاية العام.

التوثيق الختامي الموحد (Citation & Author Note)

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

إعداد: **د. محمد بن علي العامري**
مدرب وخبير استشاري في التطوير الإداري والقيادة وبناء الأنظمة المؤسسية
رئيس مجلس إدارة **شركة الإتقان الدولي للاستشارات**
ومؤسس **منظومة مهارات النجاح للتنمية الإدارية والتعليمية**

للاطلاع على المقالات والبرامج والدورات المتخصصة
زوروا الموقع الرسمي: www.mohammedaameri.com
أو اشتركوا في قناة د. محمد العامري الرسمية على واتساب:
https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z

#إدارة_الأداء #Performance_Management #د_محمد_العامري #مهارات_النجاح #التحول_المعرفي #التفكير_التصميمي #التميز_المؤسسي #القيادة_الواعية #الجدارات #مؤشرات_الأداء #حوكمة_الموارد_البشرية #الثقافة_التنظيمية #الذكاء_الاصطناعي #التحول_الرقمي #التحسين_المستمر #العدالة_التنظيمية #التنمية_المستدامة #الابتكار_المؤسسي #القيادة_التحويلية #الإدارة_العربية