تفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسي Activating the Institutional Performance Management System

يُقدّم هذا المقال الإطار العمليّ لتفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسيّ بعد بنائه، موضحًا كيف تُترجم النماذج والسياسات إلى ممارساتٍ واقعيةٍ، وكيف تتكامل القيادة والثقافة والأنظمة التقنية لضمان التطبيق الفعّال

October 2025 24 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 1,816



تُعدّ مرحلة **تفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسيّ** النقطة الفاصلة بين الرؤية النظرية والواقع العمليّ؛ فهي اللحظة التي ينتقل فيها النظام من كونه نموذجًا مصمَّمًا بعناية إلى كونه سلوكًا مؤسسيًا يوميًا يُمارس على أرض الواقع.

خريطة القراءة

الفهرس للمقال

1. الجاهزية المؤسسية لتفعيل النظام

استعراضٌ لمفهوم الجاهزية في إدارة الأداء، وكيف تُبنى الأرضية التنظيمية والفكرية لنجاح التطبيق، من خلال وضوح الهيكل، ومواءمة الأدوار، وتكامل القيادة والثقافة في تمهيد الطريق للتفعيل الفعّال.

2. إدارة التغيير والتحول الثقافي في تطبيق النظام

تحليلٌ للبعد الإنسانيّ في عملية التفعيل، ودور إدارة التغيير في معالجة مقاومة الموظفين، وبناء الوعي، وترسيخ ثقافة المساءلة والتحسين، لتتحول إدارة الأداء إلى سلوكٍ مؤسسيٍّ يوميّ.

3. **تشغيل النظام: من النماذج إلى الممارسات**
شرحٌ تفصيليٌّ لكيفية تحويل الدليل والنماذج والسياسات إلى ممارساتٍ عمليةٍ عبر التدريب، والدعم الفنيّ، وتوزيع الصلاحيات، وضبط العمليات التشغيلية للنظام في بيئة العمل الفعلية.

4. **أدوار القيادة في دعم تفعيل الأداء**
استعراضٌ لمهام القيادات في مراحل التفعيل، وكيف تمارس القيادة التحفيزية دورها في ربط الأهداف بالرؤية، وتوجيه السلوك التنظيميّ نحو نتائج ملموسةٍ تعكس روح النظام.

5. **آليات المتابعة والرقابة والتقويم**
عرضٌ متكاملٌ للأدوات والمنصات التي تتابع الأداء بعد التفعيل، وآليات الرقابة الوقائية والتصحيحية، وربط المراجعة الدورية بالتحسين المستمرّ وضمان جودة النظام.

6. **إدارة التواصل والتغذية الراجعة**
بيان أهمية قنوات الاتصال الداخليّ أثناء وبعد التفعيل، وكيف يُبنى الحوار المؤسسيّ حول الأداء، وآليات تقديم التغذية الراجعة البنّاءة لضمان التفاعل الإيجابيّ مع النظام.

7. **تمكين الموظفين وتعزيز ملكية الأداء**
شرحٌ لكيفية إشراك الموظفين في النظام بوصفهم شركاء في التقييم والتحسين، عبر بناء الثقة، والشفافية، وتدريبهم على استخدام الأدوات الرقمية والمقاييس الخاصة بأدوارهم.

8. **التقنيات الذكية في التفعيل الرقميّ لنظام الأداء**
تحليلٌ للتطبيقات الرقمية وأدوات الذكاء الاصطناعيّ التي تُستخدم في تشغيل النظام، وربط المؤشرات بالأنظمة المركزية، وتوظيف التحليل اللحظيّ للبيانات في المتابعة والتطوير.

9. **التحديات التنفيذية واستراتيجيات الاستدامة**
استعراضٌ لأبرز التحديات التي تواجه المؤسسات بعد التفعيل — مثل ضعف الالتزام أو فقدان الزخم أو تشتت الأدوار — مع تقديم استراتيجياتٍ مؤسسيةٍ مستدامةٍ للحفاظ على حيوية النظام وفاعليته على المدى الطويل.

الخاتمة التحليلية

التوثيق ونَسب المحتوى

فالتصميم مهما كان متقنًا يظلّ حبرًا على ورقٍ إن لم يُفعّل بوعيٍ، ويُدار بجدّيةٍ، ويُتّبع بإنصافٍ. إنّ التفعيل هو الامتحان الحقيقيّ للنضج الإداريّ للمؤسسة، لأنه يكشف مدى قدرتها على تحويل الأفكار إلى ممارساتٍ، والسياسات إلى نتائج، والرؤى إلى ثقافةٍ حيةٍ تسري في تفاصيل العمل اليوميّ.

إنّ مرحلة التفعيل لا تبدأ بضغط زرٍّ على نظامٍ إلكترونيٍّ، بل تبدأ بتفعيل *العقول والضمائر قبل الأنظمة*. فالمؤسسة التي لا تؤمن بثقافة الأداء لن تنجح في تطبيق أي نظامٍ مهما كانت أدواته ذكيةً. ولهذا فإنّ تفعيل النظام يتطلب بيئةً قياديةً تتبنّى الأداء لا كمشروعٍ إداريٍّ، بل كقيمةٍ تنظيميةٍ. فالقيادة هنا ليست مشرفًا على التطبيق، بل راعٍ لرحلة التحوّل الثقافيّ التي ترافق النظام.

ولأنّ إدارة الأداء المؤسسيّ تمثّل منظومةً معقدةً تتقاطع فيها الأدوار والتقنيات والعمليات، فإنّ مرحلة التفعيل تُعدّ الأكثر حساسيةً، لأنها تُظهر مدى تكامل التصميم مع الواقع. فالنظام المصمَّم نظريًا قد يبدو كاملاً، لكنه حين يُطبَّق يُواجه مقاومةً بشريةً، أو ضعفًا في الاتصال، أو تضاربًا في الفهم، أو فجواتٍ في التدريب، أو نقصًا في البيانات. ولهذا، فإنّ التفعيل ليس مجرد تطبيقٍ تقنيٍّ، بل هو *إدارةُ التغيير المؤسسيّ* بكل أبعاده البشرية والتنظيمية.

وفي المنهج الإداريّ الحديث، يُنظر إلى التفعيل كعمليةٍ ديناميكيةٍ تمرّ بثلاث مراحلٍ مترابطة:

1. **مرحلة الجاهزية المؤسسية (Institutional Readiness)**: حيث تُراجع البنية التنظيمية، وتُهيّأ القيادات، وتُدرّب الفرق، وتُبنى آليات الاتصال الداخليّ التي تشرح النظام ومبرراته وأهدافه.
2. **مرحلة التشغيل التجريبيّ (Pilot Implementation)**: وهي لحظة اختبارٍ واقعيةٍ للنظام في بيئةٍ محدودةٍ قبل تعميمه، بهدف اكتشاف الثغرات وتحسين الأدلة والنماذج.
3. **مرحلة التطبيق الشامل (Full Activation)**: حيث يُطلق النظام رسميًا في جميع الإدارات والوحدات، وتُبدأ عملية المتابعة والتحسين المستمرّ ضمن دورة الأداء المؤسسية.

وما بين هذه المراحل، يظهر دور القيادة كعاملٍ حاسمٍ في النجاح أو الفشل. فالقائد الذي يظن أن التفعيل شأنٌ إداريٌّ تقنيٌّ فقط، يُفوّت جوهر العملية. فالتفعيل هو في الحقيقة **عملية تعبئةٍ للوعي المؤسسيّ حول الأداء**، وخلقٍ للانسجام بين الناس والنظام، وبين الأهداف الفردية والرؤية الكلية، وبين التقنية والقيم. ولذلك فإنّ القيادة الفاعلة لا تُركّز على ضبط النظام فحسب، بل على بناء الثقة حوله، وإقناع الموظفين بأن الأداء ليس عبئًا بل فرصةٌ للنموّ والاعتراف بالجهد والإنجاز.

لقد أثبتت التجارب أن المؤسسات التي تفشل في تفعيل نظام الأداء لا تفشل بسبب ضعف الأدوات، بل بسبب ضعف الثقافة. فالموظف الذي يرى التقييم سيفًا فوق رأسه لن يُبدع، لكن الموظف الذي يراه مرآةً لتطوره سيُقبل عليه بشغف. ولهذا، فإنّ التفعيل الناجح يبدأ بالخطاب الصحيح الذي يُقدَّم للناس، وبطريقة إدارة الحوار حول الأداء، وبقدرة المؤسسة على خلق بيئةٍ يشعر فيها الجميع أن النظام وُجد لخدمتهم لا لمعاقبتهم.

وفي ظل التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ، اكتسبت مرحلة التفعيل بعدًا جديدًا تمامًا، لأنها أصبحت لحظة الدمج بين الإنسان والتقنية. فالموظف اليوم لا يتعامل مع أوراقٍ ونماذج، بل مع لوحات تحكمٍ رقميةٍ تُتابع أداءه لحظةً بلحظةٍ، وتُصدر تقارير فوريةً عن إنجازه وتطوره. ولذلك فإنّ التفعيل في هذا العصر لا يعني تشغيل النظام فقط، بل تدريب الإنسان على *كيف يُفكر ويعمل ويتفاعل* في بيئةٍ رقميةٍ ذكيةٍ متغيرة.

ولأنّ إدارة الأداء المؤسسيّ ترتكز على فلسفة التحسين المستمرّ، فإنّ مرحلة التفعيل ليست نهاية الرحلة، بل بدايتها الحقيقية. فبعد الإطلاق، يبدأ النظام في تغذية نفسه بالبيانات، وتبدأ المؤسسة في اكتشاف مناطق القوة والضعف، وتُعدّل أدواتها وسياساتها وفقًا لذلك. وهكذا تتحول مرحلة التفعيل من حدثٍ مؤقتٍ إلى **عملية تعلمٍ مؤسسيٍّ مستدامة** تعيد تشكيل الطريقة التي تفكر بها المؤسسة في ذاتها وأدائها ومستقبلها.

إنّ **تفعيل نظام إدارة الأداء** ليس مجرد عملٍ تشغيليٍّ، بل هو **نقطة التحوّل من الوعي الفرديّ إلى الوعي المؤسسيّ**. ففيه تختبر المؤسسة قدرتها على ترجمة الاستراتيجية إلى ممارسةٍ، وتتعلم كيف تُوازن بين الانضباط والمرونة، وبين التقنية والإنسان، وبين المراقبة والتحفيز. إنها لحظة الحقيقة التي تُظهر هل بُني النظام ليُدار، أم ليُحدث التغيير.

وحين تُدرك المؤسسة أن التفعيل ليس غايةً بل وسيلةٌ لبناء ثقافة الأداء الواعي، تبدأ مرحلة النضج الحقيقيّ، حيث تُصبح إدارة الأداء جزءًا من هوية المؤسسة، لا من مشاريعها، ويتحول كل موظفٍ إلى قائدٍ في موقعه، وكل عمليةٍ إلى فرصةٍ للتحسين، وكل نتيجةٍ إلى درسٍ للمستقبل. وعندها فقط، يمكن القول إنّ النظام لم يُفعّل إداريًا فحسب، بل **تفعّل مؤسسيًا وإنسانيًا** في آنٍ واحد.

الجاهزية المؤسسية لتفعيل النظام

Institutional Readiness for System Activation

كيف تعرف أن المؤسسة جاهزة؟

قبل أن تبدأ أي مؤسسة في تطبيق نظام إدارة الأداء، فإنّ السؤال الجوهريّ الذي ينبغي أن تطرحه على نفسها ليس *متى نُطبّق؟* بل *هل نحن جاهزون للتطبيق؟*. فنجاح التفعيل لا يعتمد على جودة النظام وحدها، بل على درجة **الجاهزية المؤسسية** التي تُشكّل القاعدة الفكرية والبنيوية والنفسية لنجاح التغيير. فالنظام هو مجرد أداة، أما الجاهزية فهي المناخ الذي يضمن أن تعمل هذه الأداة بفاعليةٍ وتؤدي غايتها دون مقاومةٍ أو ارتباكٍ أو تكرارٍ للأخطاء السابقة.

الجاهزية المؤسسية هي حالةٌ من **الاستعداد الإداريّ المتكامل** الذي يجمع بين وضوح الرؤية، ونضج العمليات، واستقرار البنية التنظيمية، وتماسك الثقافة الداخلية، ووعي القيادة. إنها ليست قائمة فحصٍ ميكانيكيةٍ، بل منظومةٌ عقليةٌ وسلوكيةٌ تحدد مدى قدرة المؤسسة على الانتقال من مرحلة التصميم إلى مرحلة التنفيذ بثقةٍ وتوازن. ولهذا، فإنّ مفهوم الجاهزية في إدارة الأداء هو في جوهره مقياسٌ للنضج الإداريّ (Organizational Maturity)، وليس مجرد تهيئةٍ إجرائيةٍ سطحية.

أبعاد الجاهزية الخمسة

ومن الناحية العملية، تتكوّن الجاهزية المؤسسية لتفعيل نظام الأداء من **خمسة أبعادٍ تكاملية** تُشكّل معًا ما يمكن تسميته بـ *هرم الجاهزية المؤسسية للتفعيل*:

1. **الجاهزية الاستراتيجية (Strategic Readiness):**
وتعني وضوح الرؤية والرسالة والأهداف العليا التي سيخدمها النظام. فالنظام الذي لا يعرف إلى أي غايةٍ يُدار يفقد اتجاهه منذ البداية. وتتحقق هذه الجاهزية حين تُترجم الاستراتيجية المؤسسية إلى أهدافٍ قابلةٍ للقياس، ويُدرك القادة والموظفون معًا كيف سيسهم نظام الأداء في تحقيقها. فالجاهزية هنا ليست في الوثائق، بل في الفهم المشترك للرؤية بين جميع المستويات الإدارية.

2. **الجاهزية التنظيمية (Structural Readiness):**
وتتعلق بمدى وضوح الهياكل والأدوار والمسؤوليات. فالنظام لا يعمل في فراغٍ تنظيميٍّ، بل يحتاج إلى خريطةٍ دقيقةٍ تحدد من يُخطط، ومن يُنفذ، ومن يُقيّم، ومن يُراجع. فكلما كانت الأدوار محددةً وواضحةً، قلت فرص التعارض وتداخل الصلاحيات. وفي النظم الناضجة، يتم تحديد مسؤوليات الأداء في بطاقات الوصف الوظيفيّ، وتُربط بالمؤشرات التي تُعبّر عن مخرجات الوظيفة وليس فقط عن مهامها.

3. **الجاهزية البشرية (Human Readiness):**
وهي الأهم، لأنها تتعلق بمدى وعي الموظفين، وتقبّلهم للنظام، واستعدادهم للتفاعل معه. فالموظفون الذين لم يُشرح لهم النظام ولم يُدرَّبوا عليه سيُقاومونه بالفطرة، ليس لأنهم يرفضون الأداء، بل لأنهم يخشون المجهول. وهنا يظهر دور القيادة في التواصل الواضح، والتدريب المسبق، وبناء الطمأنينة بأن النظام وُجد لتقدير الجهد لا لمعاقبة التقصير. والجاهزية البشرية هي لحظة بناء الثقة بين الإنسان والنظام.

4. **الجاهزية التقنية (Technological Readiness):**
وتُعنى بتوفير الأنظمة والمنصات الرقمية التي تُسهّل تطبيق نظام الأداء بكفاءةٍ وسرعةٍ وشفافية. فالتفعيل في العصر الحديث لم يعد يعتمد على النماذج الورقية، بل على أنظمةٍ إلكترونيةٍ تُمكّن من إدخال الأهداف، ومتابعة التقدّم، وتوليد التقارير، وإدارة التغذية الراجعة. وكلما كانت البيئة التقنية متكاملةً وسهلة الاستخدام، زادت نسبة الالتزام والثقة بالنظام.

5. **الجاهزية الثقافية (Cultural Readiness):**
وهي البعد الأعمق الذي يضمن استدامة النظام بعد إطلاقه. فالثقافة التنظيمية التي تُقدّر الأداء، وتحتفي بالإنجاز، وتُشجّع المراجعة والتعلّم، هي التي تحفظ النظام من التراجع. أما الثقافة التي ترى التقييم تهديدًا، والمساءلة عقوبةً، فإنها تُفرغ النظام من معناه مهما بلغت دقته. ولهذا، فإنّ الجاهزية الثقافية تتطلب نشر الوعي بأن إدارة الأداء ليست "مراقبة"، بل "حوار مستمرّ حول التطوير".

هذه الأبعاد الخمسة لا تعمل منفصلة، بل تُغذي بعضها بعضًا في دورةٍ مستمرةٍ من النضج الإداريّ. فوضوح الاستراتيجية يُولّد

الثقة، والثقة تُولّد الالتزام، والالتزام يُولّد الأداء، والأداء يُعزّز الثقافة، والثقافة تُعيد تأكيد الرؤية. وهكذا تتكوّن الحلقة الذهبية التي تجعل التفعيل انطلاقةً لا اختبارًا.

كيف تُفحص الجاهزية قبل التطبيق؟

وقد أثبتت التجارب الميدانية أن أغلب الإخفاقات في تفعيل نظام إدارة الأداء لا تعود إلى ضعف النموذج أو خلل المؤشرات، بل إلى ضعف الجاهزية المؤسسية. ففي كثيرٍ من الحالات، تُعتمد الأنظمة الحديثة دون إعدادٍ كافٍ للقيادات والموظفين، أو دون مواءمةٍ بين النظام وهيكل السلطة في المؤسسة، فيتحوّل الأداء إلى عبءٍ إداريٍّ بدل أن يكون أداةً للتحسين. ولهذا، فإنّ قياس الجاهزية يُعدّ خطوةً إلزاميةً قبل أي تفعيلٍ ناجحٍ، تمامًا كما يُفحص الجهاز قبل تشغيله للتأكد من سلامة دوائره.

ويُمكن للمؤسسة أن تُجري **تقييمًا منهجيًا لدرجة جاهزيتها** باستخدام أدواتٍ معياريةٍ مثل نموذج **Organizational Readiness Assessment (ORA)**، الذي يُقيّم الأبعاد الخمسة السابقة عبر استباناتٍ كميةٍ ومقابلاتٍ نوعيةٍ، لتحديد الفجوات وتطوير خطة معالجةٍ قبل التفعيل. كما يُوصى بتطبيق أدوات التحليل التنظيميّ (مثل تحليل SWOT وPESTEL) لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الجاهزية.

وفي السياق العربيّ، يمكن الاستفادة من التجارب السعودية والإماراتية في هذا المجال؛ فوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة وضعت ضمن دليل الأداء الوظيفيّ فصولاً مخصصةً لمرحلة "الاستعداد للتطبيق"، تتضمن تحديد الأدوار والأنشطة التدريبية وجدول الزمني للتفعيل، بينما اعتمدت الإمارات في نظامها الاتحاديّ لإدارة الأداء على مفهوم "الجاهزية التدرّجية"، أي إطلاق النظام تدريجيًا بعد التأكد من استكمال المتطلبات المؤسسية والبشرية.

عند التطبيق في جهة عامة، ارجع إلى المرجع المختص بنطاقها. يخصّ المرجع السعودي الخدمة المدنية، ويخصّ نظام «إنجازاتي» موظفي الحكومة الاتحادية ضمن نطاقه المعلن. اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية • الهيئة الاتحادية: نظام «إنجازاتي»

إنّ الجاهزية ليست ترفًا تنظيميًا، بل شرطًا للنجاح. فالمؤسسة غير الجاهزة لتفعيل نظام الأداء تشبه من يحاول زرع شجرةٍ في تربةٍ غير مهيأة؛ قد ينجح الغرس مؤقتًا، لكنه لن يصمد طويلاً. ولذلك، فإنّ القائد الحكيم لا يتسرع في الإطلاق، بل يستثمر في الإعداد، لأنّ ساعة التحضير الواعية توفر شهورًا من المعالجة اللاحقة.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ **الجاهزية المؤسسية هي لحظة الصدق بين المؤسسة ونفسها**، تُراجع فيها بنيتها وثقافتها وقيادتها لتجيب بوضوحٍ: هل نحن مستعدون لأن نُدار بالأداء؟ فالإدارة بالأداء ليست شعارًا، بل التزامٌ بالشفافية والمساءلة والتحسين المستمرّ. وحين تصل المؤسسة إلى هذه الحالة من النضج، فإنّ التفعيل لا يكون مجرد بدايةٍ للنظام، بل بدايةً لمرحلةٍ جديدةٍ من الوعي المؤسسيّ الحقيقيّ.

إدارة التغيير والتحول الثقافي في تطبيق النظام

Change Management and Cultural Transformation in System Implementation

---

إنّ أعظم ما يُواجه الأنظمة الإدارية الجديدة ليس نقص الموارد أو الأدوات، بل **مقاومة التغيير**. فحين تُقرر المؤسسة تفعيل نظامٍ جديدٍ لإدارة الأداء، فإنّها لا تغيّر نموذجًا فنيًا فقط، بل تُغيّر الطريقة التي يفكر بها الناس، ويعملون بها، ويتواصلون، ويُقيّمون أنفسهم والآخرين. وهذا التحول لا يمكن أن يمرّ دون مقاومة، لأنّ التغيير في جوهره **صدمةٌ ثقافيةٌ** تمسّ العادات والسلوكيات والمعتقدات التنظيمية الراسخة. ومن هنا تأتي أهمية **إدارة التغيير والتحول الثقافيّ** بوصفها القلب النابض لنجاح أي عملية تفعيلٍ مستدامة.

فالموظف الذي عاش سنواتٍ في بيئةٍ تقيس الحضور والانصراف سيشعر بالتهديد حين تبدأ المؤسسة بقياس الأثر والنتائج. والمدير الذي اعتاد أن يكون هو صاحب القرار الوحيد سيجد صعوبةً في تقبّل الشفافية التي تجلبها المؤشرات الرقمية ولوحات المتابعة. ولهذا، فإنّ إدارة التغيير ليست مجرد تدريبٍ على النظام، بل هي **رحلة وعيٍ جماعيٍّ** تُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والنظام، وتحوّل الخوف من المجهول إلى طاقةٍ إيجابيةٍ نحو التطوير.

من التغيير المخطّط إلى سلوك يومي

ويُعرّف التغيير التنظيميّ بأنه "العملية المخططة لإعادة توجيه المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالةٍ مستقبليةٍ أفضل، بطريقةٍ تزيد من قدرتها على التكيف والتعلم". لكنّ هذا التعريف يظلّ نظريًا ما لم يتحوّل إلى استراتيجيةٍ عمليةٍ لإدارة الناس أثناء التغيير. فالمؤسسة لا تتغير على الورق، بل في عقول وسلوك أفرادها. ولهذا قال "جون كوتر" — أحد أبرز منظّري التغيير — إنّ "أعظم خطأٍ ترتكبه المؤسسات هو الاعتقاد بأنّ التغيير مسألة منطق، بينما هو في جوهره مسألة عاطفة".

مراحل التحوّل الثقافي

وفي إطار تفعيل نظام إدارة الأداء، تمرّ إدارة التغيير بخمس مراحلٍ متكاملةٍ تُشكّل ما يمكن تسميته بـ **سُلّم التحول الثقافيّ للأداء**:

1. **مرحلة الوعي (Awareness):**
وفيها تبدأ المؤسسة بإعلام جميع العاملين بالنظام الجديد، وشرح أهدافه ومبرراته وأثره الإيجابيّ على بيئة العمل. فالمعرفة هي أول خطوةٍ لتقليل الغموض. فحين يفهم الموظف "لماذا" يتغير النظام، تقلّ مقاومته بشكلٍ كبيرٍ. ولهذا، يجب أن تكون الرسائل الاتصالية في هذه المرحلة واضحةً، شفافةً، متكرّرةً، تأتي من القيادة العليا لا من النشرات فقط.

2. **مرحلة القبول (Acceptance):**
بعد الوعي، تبدأ عملية تكوين القناعة بأنّ التغيير ضروريٌّ ومفيد. وهنا يأتي دور القيادة المتوسطة في التوضيح والمناقشة وتبديد المخاوف. فالناس لا يرفضون التغيير، بل يرفضون أن يُفرَض عليهم دون حوار. فكلما شاركوا في النقاش، زاد استعدادهم للمشاركة في التنفيذ.

3. **مرحلة التبني (Adoption):**
في هذه المرحلة يبدأ الموظفون في تطبيق النظام فعليًا، ويكتشفون فوائده في تحسين الأداء الفرديّ والجماعيّ. وتظهر هنا أهمية الدعم الفنيّ والنفسيّ من القيادات، لأنّ أي عقبةٍ صغيرةٍ في البداية قد تتحول إلى مبررٍ للعودة إلى النمط القديم.

4. **مرحلة الالتزام (Commitment):**
حين تبدأ النتائج الإيجابية بالظهور، ويتأكد الموظفون أن النظام منصفٌ ويُقدّر الجهد الحقيقيّ، يتحول التطبيق إلى التزامٍ تلقائيٍّ. وهنا تُصبح إدارة الأداء جزءًا من الروتين الإيجابيّ للمؤسسة، لا عبئًا إضافيًا عليها.

5. **مرحلة الدمج الثقافيّ (Cultural Integration):**
وهي المرحلة التي يُصبح فيها الأداء قيمةً مؤسسيةً متجذرةً، يُمارسها الجميع دون تذكيرٍ أو مراقبة. وهنا فقط يمكن القول إنّ النظام قد نجح، لأنّه تجاوز حدود اللوائح إلى وعي الناس وسلوكهم اليوميّ.

ويُساعد هذا السلم المؤسسيّ على تتبّع مراحل التحول الواقعيّ، لا كخطةٍ زمنيةٍ جامدة، بل كرحلةٍ إنسانيةٍ تحتاج إلى الصبر والتواصل والمثابرة. فالثقافة لا تُغيّرها القرارات، بل **الممارسات المتكررة المدعومة بالقدوة**.

أدوات تيسير التغيير

ومن أبرز أدوات إدارة التغيير الفاعلة في تفعيل نظام الأداء ما يلي:

- **خطـة الاتصـال المؤسسـيّ (Communication Plan)**: لتوضيـح أهـداف النظـام ورسـائله ومراحلـه لجميـع الفئـات المستهدفة.

- **برامج التدريب التحويليّ (Transformational Training)**: التي لا تكتفي بتدريب الموظفين على النماذج والأنظمة، بل تُغيّر طريقة تفكيرهم تجاه الأداء.

- **قياس درجة التقبّل (Change Readiness Assessment)**: لتحديد أين تقع المؤسسة على خريطة التغيير، وتكييف الرسائل والأساليب وفقًا لذلك.

- **قصص النجاح الداخلية (Success Stories)**: لإبراز النماذج الإيجابية من داخل المؤسسة، وبناء الحافز الاجتماعيّ للتغيير.

- **الدعم القياديّ (Leadership Sponsorship)**: حيث يُظهر القادة التزامهم بالنظام من خلال ممارساتهم اليومية، لأنّ التغيير يُدار بالفعل لا بالقول.

وفي التجارب الإقليمية، نجحت مؤسساتٌ في **دولة الإمارات العربية المتحدة** في تطبيق نظام إدارة الأداء من خلال جعل "إدارة التغيير" محورًا أساسيًا في خطة التفعيل، فاعتمدت نموذج "التغيير الثقافيّ المتدرّج" الذي يركّز على التواصل الدائم بين القيادة والموظفين أثناء التطبيق. أما في **المملكة العربية السعودية**، فقد أكدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في "الدليل الإرشادي للأداء الوظيفيّ" على أهمية "تهيئة الموظف للتغيير" قبل التطبيق، من خلال التدريب والحوار والتغذية الراجعة الإيجابية.

إنّ التحول الثقافيّ في تطبيق نظام إدارة الأداء لا يهدف فقط إلى قبول النظام، بل إلى بناء **ثقافة الأداء الواعيّ** التي ترى في القياس وسيلةً للتعلم، وفي المراجعة فرصةً للتحسين، وفي الشفافية مدخلاً للثقة. وهذه الثقافة لا تُبنى بين يومٍ وليلة، بل تنمو تدريجيًا حين تترسخ في السلوك اليوميّ للقادة والموظفين على حدٍّ سواء.

ومن الزاوية الإنسانية الأعمق، يمكن القول إنّ إدارة التغيير في هذا السياق هي **تربيةٌ للنفوس قبل تدريبٍ للأنظمة**. فهي تزرع في الإنسان المعنى الإيجابيّ للمساءلة، وتجعل من الأداء رحلة وعيٍ ذاتيٍّ نحو الإتقان. فحين يُدرك الموظف أنّ التقييم ليس لإدانته بل لتطويره، يتحول الخوف إلى دافعٍ، والمقاومة إلى التزامٍ، والأنظمة إلى ثقافةٍ حيةٍ تُعبّر عن أفضل ما في الإنسان من طاقةٍ ومسؤوليةٍ ووعي.

وهكذا، فإنّ تفعيل نظام إدارة الأداء لا يكتمل إلا حين تُدار عملية التغيير بحكمةٍ وفهمٍ عميقٍ للطبيعة الإنسانية. فالنظام يُفعّل بالبرمجيات، أما الثقافة فتُفعّل بالثقة. وحين تنجح المؤسسة في الجمع بين الاثنين، تولد **المؤسسة المتوازنة** التي تجمع بين الصرامة الإدارية والرحمة الإنسانية، وتُحوّل الأداء إلى سلوكٍ واعٍ يترجم الرؤية إلى واقعٍ حيٍّ متجددٍ ومستدام.

تشغيل النظام: من النماذج إلى الممارسات

Operating the System: From Models to Practices

حين تصل المؤسسة إلى لحظة تشغيل نظام إدارة الأداء، فإنّها تكون قد قطعت شوطًا طويلاً من البناء والتصميم والإعداد، لكنها الآن تبدأ المرحلة الأكثر واقعيةً وحسمًا؛ المرحلة التي تُترجم فيها السياسات إلى إجراءاتٍ، والنماذج إلى سلوكياتٍ، والتوجيهات إلى أفعالٍ ملموسةٍ داخل بيئة العمل اليومية. فالنظام في ذاته لا يكتسب قيمته من دقّة تصميمه، بل من **كيفية تشغيله وإدارته في الميدان**، لأن التشغيل هو الذي يُحوّل الأفكار إلى نتائج، ويُظهر مدى جاهزية المؤسسة للانتقال من "الكلام عن الأداء" إلى "العيش بالأداء".

ماذا يعني التشغيل في العمل اليومي؟

تشغيل النظام يعني ببساطة **تحريك المنظومة المؤسسية بأكملها** وفق إيقاعٍ جديدٍ قائمٍ على المتابعة، والتحليل، والتغذية الراجعة. إنه عملية تفعيلٍ متكاملةٍ تشمل الإنسان، والهيكل، والعملية، والتقنية. ومن هنا، فإنّ أول قاعدةٍ في تشغيل النظام هي أن يُدار التشغيل ذاته كنظامٍ إداريٍّ مستقلٍّ، له خطته ومؤشراته ومسؤولياته وجدول زمنيٍّ واضح. فالتشغيل ليس فعلاً آنيًا، بل **دورة أداءٍ داخل دورة الأداء**.

مسار التشغيل من الإعلان إلى التحسين

ويمكن النظر إلى عملية التشغيل من خلال أربع مراحلٍ رئيسيةٍ مترابطةٍ تُشكّل ما يمكن تسميته بـ **الدورة التشغيلية لنظام إدارة الأداء المؤسسيّ (Operational Performance Cycle)**:

1️⃣ **مرحلة الإطلاق الرسميّ (Official Launch)**:

وهي لحظة إعلان النظام وتدشينه أمام الموظفين والقيادات، وتُعدّ من أهم مراحل التشغيل لأنها تُؤسس للانطباع الأوليّ لدى العاملين. في هذه المرحلة تُقدَّم الرسائل القيادية بوضوحٍ حول أهداف النظام وأهميته ودوره في تحسين بيئة العمل. ويُوصى أن يتحدث القائد الأعلى للمؤسسة بنفسه في هذه المناسبة، ليؤكد التزام القيادة ودعمها الكامل. فالإطلاق الناجح لا يكون فنيًا فقط، بل رمزيًا أيضًا؛ إذ يربط الموظف بين النظام والهوية المؤسسية، لا باعتباره أداة رقابةٍ، بل مشروعًا للتطوير والنهوض الجماعيّ.

2️⃣ **مرحلة التشغيل التجريبيّ (Pilot Operation)**:

وفيها يتم تطبيق النظام على نطاقٍ محدودٍ، عادةً في إدارةٍ أو قطاعٍ معين، لاختبار فعالية النماذج والإجراءات، وتحديد الصعوبات المحتملة قبل التعميم. هذه المرحلة تمثّل "المختبر العمليّ" للنظام، حيث تُجمع الملاحظات، وتُحلل البيانات، ويُعدّل الدليل التشغيليّ وفقًا للتجربة الواقعية. ومن الأخطاء الشائعة أن تُختزل هذه المرحلة أو تُلغى، بينما هي جوهر النجاح؛ إذ تُتيح للمؤسسة أن تُصحّح المسار مبكرًا وتتعلم من التطبيق الجزئيّ قبل التعميم الكامل.

ماذا نغيّر قبل تعميم النظام؟



في هذا المثال، لا تكفي موافقة الفريق على إدخال البيانات للانتقال إلى التعميم؛ المطلوب أولاً أن يفهم الجميع الحالة المسجّلة بالطريقة نفسها وأن تطابق عينة السجل الواقع الميداني.

3 **مرحلة التشغيل الشامل (Full Operation)**:

وفيها يُعمّم النظام على جميع الإدارات والوحدات التنظيمية، ويُصبح جزءًا من دورة العمل الاعتيادية. وهنا تُبرز أهمية التنظيم والدعم الفنيّ، لأنّ التوسع في التطبيق يُضاعف حجم التحديات. تُنشأ في هذه المرحلة مكاتب دعم الأداء (Performance Support Units) لتقديم المساندة الفنية، والإجابة على الاستفسارات، وتحديث النماذج عند الحاجة. كما تُفعّل أدوات المتابعة الرقمية مثل لوحات التحكم (Dashboards) وتقارير الإنجاز الدورية، لضمان الشفافية وإتاحة المعلومات لجميع المستويات القيادية.

4 **مرحلة التحسين المستمرّ (Continuous Improvement)**:

وهي المرحلة التي تُمثّل روح النظام وحيويته. فكل نظامٍ يُشغَّل دون مراجعةٍ دوريةٍ سيخبو بمرور الوقت. ولذلك، يجب أن تتضمن خطة التشغيل آليةً واضحةً لتجميع الملاحظات الدورية من المستخدمين، وتحليل بيانات الأداء، وتطوير الأدلة والسياسات تبعًا لذلك.

فالتشغيل الفعّال هو الذي يُغذي نفسه بالمراجعة والتحسين، لا الذي يتجمّد عند لحظة الانطلاق.

ما الذي يحوّل الدليل إلى ممارسة؟

إنّ تحويل النماذج إلى ممارساتٍ فعليةٍ يتطلب أكثر من مجرّد اتباع الدليل، بل يحتاج إلى **إدارة تنفيذية واعية** تدرك أن النظام يجب أن "يُعاش" لا أن "يُملأ". فالنموذج الورقيّ أو الإلكترونيّ لا قيمة له إذا لم يتحول إلى سلوكٍ يوميٍّ في الاجتماعات، والتقارير، والقرارات. فحين يُراجع المدير أداء موظفيه بصدقٍ، ويُقدّم له تغذيةً راجعةً بنّاءة، وحين يُبنى القرار الإداريّ على نتائج الأداء، يكون النظام قد تحوّل من وثيقةٍ إلى ممارسةٍ حقيقيةٍ.

ومن الأخطاء الشائعة في مرحلة التشغيل أن تُركّز الإدارات على الجانب الفنيّ فقط — مثل تعبئة النماذج أو إدخال البيانات — دون الاهتمام بالبعد المعنويّ والتربويّ للنظام، وهو بناء الثقة والتفهّم المتبادل. فحين يشعر الموظف أنّ عملية التشغيل تهدف إلى مراقبته لا إلى تطويره، يُصبح التطبيق شكليًا خالٍ من الروح. ولذلك يجب أن تتوازن العملية التشغيلية بين الصرامة التنظيمية والرحمة الإنسانية، بحيث تُدار الرقابة بروح التمكين لا التهديد.

ركائز التشغيل الثلاث

وفي هذا السياق، تُبرز التجارب الميدانية الناجحة ثلاث ركائز تشغيلية رئيسية لضمان فاعلية النظام في المؤسسات الحديثة:

- **الركيزة الأولى: التمكين التشغيليّ (Operational Empowerment):**
  تُعني تفويض الصلاحيات للإدارات والوحدات لتنفيذ إجراءات الأداء ضمن حدودٍ واضحةٍ، مما يُشعرها بالمسؤولية ويُحفزها على الالتزام. فالنظام الفعّال لا يُدار من القمة وحدها، بل من كل المستويات.

- **الركيزة الثانية: الاتساق التشغيليّ (Operational Consistency):**
  ويقصد به تطبيق النظام وفق معايير موحّدةٍ في جميع الإدارات لضمان العدالة في التقييم والمقارنة. ويتم ذلك من خلال التدريب المستمرّ، وتحديث الأدلة، ومراجعة مؤشرات الأداء دوريًا.

- **الركيزة الثالثة: الدعم التقنيّ (Technical Support):**
  إذ يُعدّ النظام الإلكترونيّ العمود الفقريّ لنجاح التشغيل، لأنه يُتيح إدارة الأداء لحظةً بلحظةٍ عبر مؤشراتٍ حيةٍ وتقاريرٍ فوريةٍ. فكلما كان النظام أكثر تفاعليةً وسهولةً في الاستخدام، زاد التزام الموظفين به.

ويُلاحظ أن المؤسسات التي تُهمل هذه الركائز سرعان ما تفقد السيطرة على جودة التشغيل، فتتحول إدارة الأداء إلى عبءٍ بيروقراطيٍّ بدل أن تكون أداةً للتحسين. ولذلك، يجب النظر إلى التشغيل كعملية قيادةٍ يوميةٍ تُدار بالمتابعة والحوار، لا كإجراءٍ آليٍّ يُنفّذ دون وعي.

وفي التجارب الدولية، اعتمدت بعض المؤسسات — مثل هيئة الخدمة المدنية في سنغافورة ومكتب الأداء في نيوزيلندا — نموذج التشغيل المرحليّ الذي يجمع بين الصرامة والانسيابية. فالتشغيل لديهم يبدأ بالتدريب المكثف، ثم التشغيل الموجّه، ثم التشغيل الذاتيّ القائم على الثقة. وهذا التسلسل يخلق ثقافةً مؤسسيةً ترى في الأداء مسؤوليةً ذاتيةً، لا التزامًا إداريًا مفروضًا.

إنّ تشغيل نظام إدارة الأداء المؤسسيّ هو بمثابة *ولادة النظام في الواقع*. وفي هذه الولادة، يحتاج النظام إلى رعايةٍ، ومتابعةٍ، وتغذيةٍ راجعةٍ مستمرةٍ حتى ينمو ويستقرّ. ومتى ما نجحت المؤسسة في تحويل النموذج إلى ممارسةٍ، والممارسة إلى ثقافةٍ، والثقافة إلى التزامٍ، تكون قد بلغت مستوى النضج المؤسسيّ الذي يجعل الأداء لغةً يوميةً مشتركةً بين الجميع.

وحين يصل النظام إلى هذه المرحلة، فإنّ إدارة الأداء لا تُصبح عمليةً مستقلةً، بل تتماهى مع كل أنشطة المؤسسة: في التخطيط، في الاجتماعات، في التوظيف، وفي القرارات. ويصبح التشغيل عندها جزءًا من الحياة التنظيمية، لا حدثًا دوريًا. وهنا يتحقق الهدف

الأسمى: أن تُصبح **إدارة الأداء ممارسةً مؤسسيةً مستدامةً تُترجم الرؤية إلى واقعٍ حيٍّ، وتربط الطموح بالإنجاز في دورةٍ متواصلةٍ من التحسين والابتكار.**

أدوار القيادة في دعم تفعيل الأداء

Leadership Roles in Supporting Performance Activation

لا يمكن لأي نظامٍ لإدارة الأداء أن ينجح في بيئةٍ قياديةٍ غائبةٍ أو مترددةٍ، لأن القيادة هي التي تمنح النظام روحه، وتُضفي عليه شرعيته المعنوية. فالنظام الإداريّ مهما كان متقن التصميم يحتاج إلى من يؤمن به ويجسّده في السلوك اليوميّ. ولهذا، فإنّ **أدوار القيادة في دعم تفعيل الأداء** تمثّل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها الثقة، وتُستمدّ منها القناعة، ويُقاس بها نضج المؤسسة.

إنّ دور القائد في نظام الأداء لا يُختزل في المتابعة أو التوقيع، بل يتعداه إلى *إعادة تشكيل علاقة المؤسسة بأدائها*. فالقائد في هذا السياق ليس مُقيّمًا للأداء فحسب، بل هو *مُحرّكٌ للوعي المؤسسيّ* نحو معنى الأداء ذاته: أن يكون الالتزام بالنتائج أسلوب حياةٍ لا مجرد التزامٍ وظيفيٍّ. وحين يدرك القائد هذه الحقيقة، يصبح حضوره في نظام الأداء حضورًا توجيهيًا وتحفيزيًا، لا رقابيًا فحسب.

مستويات القيادة الثلاثة

ولتحليل دور القيادة في دعم التفعيل، يمكننا النظر إلى القيادة عبر ثلاثة مستوياتٍ متكاملةٍ تُشكّل ما يمكن تسميته بـ **مثلث القيادة الفاعلة في نظام الأداء (The Leadership Triangle of Performance Activation)**، وهي: القيادة العليا، والقيادة المتوسطة، والقيادة التنفيذية.

1 القيادة العليا (Strategic Leadership):

وهي التي تُشكّل الإطار العام للنظام، وتُحدد الرؤية الاستراتيجية والأولويات الكبرى. فدور القيادة العليا هو أن تُقدّم "لماذا" قبل أن تُقدّم "كيف". فحين تشرح القيادة العليا للمؤسسة أن نظام إدارة الأداء ليس مشروعًا رقابيًا بل استراتيجيًا يهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين العدالة وتحقيق التميز، فإنها تزرع في النفوس الإيمان بالنظام قبل أن تُطالبهم بتطبيقه. كما يقع على عاتق القيادة العليا مسؤولية تخصيص الموارد اللازمة للتفعيل (التقنية، التدريب، الوقت)، لأنّ الرسالة الضمنية التي يفهمها الموظفون من كل قرارٍ قياديٍّ هي أن *ما تُخصص له موارد يُعدّ أولويةً*. ومن هنا، فإنّ القائد الاستراتيجيّ هو الذي يُبرهن دعمه للنظام بالفعل قبل القول، وبالميزانية قبل الخطاب.

2 القيادة المتوسطة (Tactical Leadership):

وهي القيادة التي تعمل كجسرٍ بين الرؤية والتطبيق، بين القمة والميدان. وهنا يُختبر وعي المديرين بعمق النظام وقدرتهم على ترجمته في وحداتهم التنظيمية دون تشويهٍ أو تعسّفٍ. فالقيادة المتوسطة هي التي تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى أهدافٍ تشغيليةٍ قابلةٍ للقياس، وتُتابع التنفيذ، وتُقدّم التغذية الراجعة للإدارة العليا. ولكن أهم أدوارها هو *بناء القناعة في نفوس الموظفين*. فهي القائد الأقرب إلى الناس، ومن خلاله تُقاس مصداقية النظام. فإن كان منصفًا، فهو من يُقنعهم به، وإن كان غامضًا، فهو من يُزيل الغموض. ولهذا يُقال إنّ القيادة المتوسطة هي "قلب النظام"، لأنها تُمثّل نقطة التوازن بين البُعد الإداريّ والبُعد الإنسانيّ في عملية الأداء.

3 القيادة التنفيذية (Operational Leadership):

وهي القيادة التي تُمارس النظام في تفاصيل العمل اليوميّ، وتُشرف على الأداء الفعليّ للموظفين. وهي القيادة التي تُحوّل مؤشرات الأداء إلى جلسات حوارٍ وتوجيهٍ وتطوير. فالقائد التنفيذيّ الناجح لا يكتفي بمتابعة التقارير، بل يُحوّلها إلى قصص نجاحٍ وفرص تعلّم. كما يُقدّم نموذجًا عمليًا في العدل والإنصاف عند التقييم، لأنّ العدالة هي جوهر الثقة في نظام الأداء.

سبعة أدوار في تفعيل النظام

وفي ضوء هذا المثلث القياديّ، يُمكن تحديد **أدوارٍ قياديةٍ سبعةٍ** تُعدّ محور نجاح التفعيل المؤسسيّ:

1. **القائد المُلهم (Inspirational Leader)**: الذي يُحفّز الموظفين على رؤية النظام كأداةٍ للنموّ، لا كقيدٍ إداريٍّ، فيحوّل الأداء من واجبٍ إلى شغفٍ.

2. **القائد المربّي (Coaching Leader)**: الذي يُساعد مرؤوسيه على فهم نقاط قوتهم وفرص تطويرهم، ويُحوّل جلسات الأداء إلى مساحاتٍ للتعلّم لا للمحاسبة.

3. **القائد القدوة (Role Model Leader)**: الذي يُجسّد مبادئ العدالة والشفافية في سلوكه اليوميّ، فيرى الموظفون فيه المثال الذي يحتذونه.

4. **القائد الداعم (Supportive Leader)**: الذي يُهيّئ بيئة العمل للنجاح، ويوفر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، ويتعامل مع الأخطاء كفرصٍ للتحسين.

5. **القائد المتواصل (Communicative Leader)**: الذي يُبقي قنوات الحوار مفتوحةً دائمًا، فيُفسّر المؤشرات، ويستمع للمخاوف، ويُعزز الانسجام في الفريق.

6. **القائد المتعلم (Learning Leader)**: الذي يُراجع أداءه هو أيضًا، ويُظهر للآخرين أنّ القيادة ليست معصومةً من الخطأ، بل هي رحلة تطورٍ دائمٍ.

7. **القائد الحاكم (Governance-Oriented Leader)**: الذي يضمن أن تطبيق النظام يتمّ وفق الضوابط والحوكمة، ويُوازن بين المرونة والالتزام بالمعايير.

كيف تُختبر قيمة اجتماع الأداء؟

إنّ القيادة في نظام الأداء لا تُقاس بعدد الاجتماعات التي تُعقد، بل بمدى *تحويل الاجتماعات إلى قيمةٍ مضافةٍ للأداء*. فالقائد الواعي يُحوّل المتابعة إلى تعلّم، والتقارير إلى قراراتٍ، والتقييم إلى تحفيز. ولذا، فإنّ تفعيل النظام يحتاج إلى قيادةٍ تتقن فنّ **الحوار حول الأداء (Performance Dialogue)**، وهو الحوار الذي لا يكتفي بمناقشة الأرقام، بل يستكشف خلفها القصص والجهود والمعاني.

وفي التجارب الدولية، نلاحظ أن المؤسسات التي تُحقق أعلى معدلات الأداء هي تلك التي تُحوّل قادتها إلى "مُدرّبين في الميدان" أكثر من كونهم "مُشرفين في المكاتب". ففي نموذج الأداء الحكوميّ في سنغافورة على سبيل المثال، يُلزم القادة بعقد جلسات تطويرٍ فرديةٍ دوريةٍ مع الموظفين، تُركز على النموّ المهنيّ أكثر من التقييم العدديّ، ما جعل القيادة هناك جزءًا من منظومة التعلم المستمرّ.

أما في السياق العربيّ، فإنّ القيادة السعودية الحديثة — في ضوء رؤية المملكة 2030 — قدّمت نموذجًا رائدًا في ربط الأداء بالمساءلة الشفافة والتحفيز الذكّي، حيث أصبح القائد هو "المُمكّن الأول" للأداء، لا المراقب السلبيّ له. فالقيادة في هذا الإطار ليست سلطةً، بل *خدمةٌ للنتائج*.

وحين تمارس القيادة هذا الدور الواعي، يتحول النظام إلى كائنٍ حيٍّ يتنفس بثقةٍ وعدالةٍ وإنصافٍ. فالقائد الذي يُحفّز، ويُدرّب، ويُقيّم، ويُراجع ذاته، يُصبح هو المحرك الخفيّ الذي يُبقي النظام في حالة توازنٍ وحياة. أما النظام الذي يُدار ببيروقراطيةٍ جامدةٍ فيموت قبل أن ينضج، مهما بلغت دقته التقنية.

وفي نهاية هذا المحور، يمكن القول إنّ **القائد في نظام الأداء ليس من يُصدر الأوامر، بل من يُصدر الطاقة**. إنه من يُضيء الطريق حين يُطفئ الآخرون مصابيحهم، ويحوّل النظام من وثيقةٍ إلى ثقافةٍ، ومن سياسةٍ إلى روحٍ. وعندها فقط يُصبح الأداء المؤسسيّ انعكاسًا مباشرًا لقيادةٍ مؤمنةٍ بأنّ أعظم سلطةٍ تُمارس هي سلطة القدوة.

آليات المتابعة والرقابة والتقويم

Mechanisms of Monitoring, Control, and Evaluation

إذا كان تشغيل نظام إدارة الأداء يمثل لحظة الولادة العملية للنظام، فإنّ **مرحلة المتابعة والرقابة والتقويم** هي لحظة نضجه الحقيقيّ. ففيها تُختبر قدرته على البقاء متوازنًا بين الانضباط والمرونة، وبين الرقابة والتحفيز، وبين المراجعة والتحسين. فالنظام الذي لا يُتابَع يفقد نبضه، والذي يُراقَب بعنفٍ يفقد روحه، أما النظام الذي يُدار بالمتابعة الواعية والرقابة الذكية والتقويم البنّاء، فهو الذي يتحوّل إلى منظومةٍ حيةٍ للتعلّم والتحسين المستمرّ.

تبدأ المتابعة من الفهم العميق لفلسفة إدارة الأداء ذاتها، فهي ليست مجرد رصدٍ للنتائج، بل **رحلةُ معرفةٍ وتحليلٍ واستبصارٍ** تُعيد للمؤسسة وعيها بذاتها. فالمتابعة الجيدة لا تكتفي بأن تسأل "هل تحقّق الهدف؟"، بل تتساءل أيضًا "كيف ولماذا؟"، لتكتشف العلاقات السببية خلف الأرقام، وتحوّل البيانات إلى بصائر (Insights). ومن هنا، فإنّ المتابعة ليست إجراءً إداريًا، بل مهارة قياديةٍ واستراتيجيةٍ تتطلّب إدراكًا وتحليلاً ومنهجية.

وتتكوّن منظومة المتابعة والرقابة والتقويم من **ثلاث دوائرٍ متكاملةٍ** تُشكّل دورة الأداء المغلقة (Performance Feedback Loop):

المتابعة: ما الذي نرصده؟

1. دائرة المتابعة (Monitoring Loop):

وهي الخط الأماميّ في دورة الأداء، حيث يتم رصد مؤشرات التنفيذ بصفةٍ دوريةٍ وفق خطة الأداء المتفق عليها. وتتمثل مهامها في جمع البيانات، وتدقيقها، وتحليلها أوليًا للكشف المبكر عن الانحرافات. وتُنفّذ المتابعة عبر أدواتٍ متنوعةٍ مثل: لوحات التحكم الرقمية (Dashboards)، والتقارير الأسبوعية والشهرية، والاجتماعات الدورية للأداء (Performance Review Meetings).

وتتسم المتابعة الفعالة بخصائص ثلاث:

- **الاستباقية:** أي القدرة على رصد الانحرافات قبل تفاقمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- **الواقعية:** أي أن تركز على ما يمكن قياسه وملاحظته فعلًا، دون غرقٍ في التفاصيل غير المؤثرة.
- **الاستمرارية:** أي أن تكون جزءًا من الثقافة اليومية للمؤسسة، لا نشاطًا موسميًا أو مؤقتًا.

وتُعدّ أدوات المتابعة الرقمية من أهم عناصر النجاح في هذه المرحلة، لأنها تُوفّر بياناتٍ لحظيةً (Real-Time Data) تُتيح للإدارة اتخاذ قراراتٍ سريعةٍ وموضوعيةٍ. ومع تطور الذكاء الاصطناعيّ، أصبحت أنظمة الأداء الحديثة قادرةً على تحليل الاتجاهات Predictive Analytics والتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، مما يجعل المتابعة أداة استشرافٍ بقدر ما هي أداةُ ضبط.

الرقابة: من يتدخل ومتى؟

2️⃣ **دائرة الرقابة (Control Loop)**:
وتبدأ حين تنتقل المؤسسة من الرصد إلى الفعل، أي من الملاحظة إلى التوجيه. والرقابة هنا لا تعني التفتيش أو العقوبة، بل تعني **التحكم المنهجيّ في الانحرافات** بما يضمن بقاء الأداء ضمن الحدود المستهدفة. فهي نظام تغذيةٍ تصحيحيةٍ يعيد الأمور إلى مسارها الطبيعيّ.

والرقابة الفاعلة تقوم على أربع ركائز:

- **المرجعية الواضحة**: أي وجود مؤشراتٍ ومعايير محددةٍ يُقاس الأداء في ضوئها (مثل مؤشرات KPI أو أهداف SMART).
- **المسؤولية المحددة**: أي تحديد من يُراجع، ومن يُصحّح، ومن يُحاسب، حتى لا تضيع الرقابة في تعدد الجهات.
- **الزمنية الدقيقة**: أي أن تكون الرقابة مستمرةً وفق جداول زمنيةٍ ثابتةٍ، لأن الرقابة المتأخرة تُفقد معناها.
- **العدالة في التطبيق**: أي أن تكون الرقابة شاملةً للجميع دون استثناء، وأن تُبنى على الأدلة لا الانطباعات.

وقد أثبتت التجارب أن الرقابة الناجحة هي تلك التي تُمارَس *بروح الشراكة لا الخصومة*. فالقائد الذي يُوجّه فريقه بمبدأ "كيف نُصحّح معًا؟" أقدر على بناء ثقافة التزامٍ من القائد الذي يقول "من المخطئ؟". ولذلك، يجب أن تتحوّل الرقابة في نظام الأداء من عقلية التفتيش إلى عقلية التمكين، بحيث يُنظر إليها كأداةِ دعمٍ وتطويرٍ أكثر من كونها أداةَ مساءلةٍ أو خوفٍ.

التقويم: هل تحقق ما أردناه؟

3️⃣ **دائرة التقويم (Evaluation Loop)**:
وهي ذروة دورة الأداء، حيث يُراجَع ما تحقق فعلًا، وتُقاس النتائج في ضوء الأهداف المخططة. والتقويم لا يعني مجرد إعطاء درجةٍ أو نسبةٍ، بل هو **تحليلٌ شاملٌ لقيمة الأداء**: مدى فعاليته، وكفاءته، وأثره في تحقيق الاستراتيجية.

ويتطلّب التقويم الجيد أن يجمع بين ثلاثة مستوياتٍ تحليلية:

- **المستوى الكميّ**: الذي يُركّز على مؤشرات الإنجاز والأرقام (كم نسبة الهدف المتحقق؟).
- **المستوى النوعيّ**: الذي يُحلّل جودة النتائج ومدى مطابقتها للتوقعات (هل تحقق الأثر المنشود؟).
- **المستوى السلوكيّ**: الذي يُقيّم الاتجاهات والسلوكيات الداعمة للأداء (كيف تم تحقيق النتيجة؟).

ويُوصى في عملية التقويم باستخدام نموذج **Kirkpatrick** لتقويم الأداء، الذي يقيس النتائج على أربعة مستوياتٍ: رد الفعل، والتعلّم، والسلوك، والنتائج النهائية. ويمكن للمؤسسة تكييف هذا النموذج لقياس أثر نظام الأداء على ثقافتها وبيئة عملها، وليس على مؤشرات الكفاءة فقط.

تُستخدم مستويات كيركباتريك لفحص أثر التعلّم أو مبادرة محددة، ولا تُغني عن تقويم كفاءة نظام الأداء نفسه. تغير النتائج قد يرتبط أيضًا بالقيادة والموارد ومبادرات أخرى، فلا يُنسب تلقائيًا إلى برنامج واحد. Kirkpatrick Partners: إطار التقويم

كما يُعدّ التقويم السنويّ للأداء — حين يُدار بذكاءٍ — فرصةً لبناء الحوار المؤسسيّ حول التطوير. فالتقويم ليس نهاية الدورة، بل

بداية دورةٍ جديدةٍ من التعلم والتحسين. ولهذا، ينبغي أن يُختتم كل تقويمٍ بخطة تحسينٍ فرديةٍ ومؤسسيةٍ (Improvement Plan) تُحدد ما سيتغير في الدورة القادمة.

كيف تُغلق حلقة الأداء؟

إنّ المتابعة والرقابة والتقويم ليست وظائف إداريةً معزولة، بل منظومةُ قيادةٍ ومعرفةٍ مستمرة. فالبيانات التي تُجمع في المتابعة تُغذّي الرقابة، ونتائج الرقابة تُغذّي التقويم، وخلاصات التقويم تُغذّي التخطيط الجديد. وبهذه الدائرة المغلقة، تتحول المؤسسة إلى كائنٍ متعلمٍ ذاتيًا، تُراقب نفسها دون خوفٍ، وتُحاسب نفسها دون قسوةٍ، وتُصلح نفسها دون انتظار تدخلٍ خارجيّ.

كيف ينتقل رصد الخلل إلى قرار؟



تؤدي كل خطوة إلى عمل مختلف: الرصد يحدد الخلل، والتدخل يحدد المسؤول والموعد، والتحقق يبيّن هل عولج الخلل وما الذي ينبغي إدخاله في خطة الدورة التالية.

وفي التجارب الإدارية الرائدة، مثل تجربة حكومة دبي في نظام "النجوم" للتميز الحكوميّ، نجد أن المتابعة اليومية للمؤشرات عبر لوحات الأداء الذكية، والرقابة الفورية من فرق الجودة، والتقويم السنويّ من جهاتٍ محايدةٍ، قد خلقت بيئةً مؤسسيةً يتفاعل فيها الجميع مع الأداء لحظةً بلحظةٍ، مما جعل النظام جزءًا من الوعي الجمعيّ للمؤسسة.

يختصّ تنظيم مركز «أداء» بقياس أداء الأجهزة العامة، ويجيز نشر النتائج بموافقة مجلس إدارة المركز. لا يعني ذلك أن جميع البيانات لحظية أو متاحة للعموم، ولا يثبت نطاقًا موحّدًا للمنصّات الأخرى المذكورة. تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

أما في السياق السعوديّ، فقد عززت رؤية 2030 من أهمية المتابعة المؤسسية وربطها بنتائج الأداء الفعلية، من خلال منصاتٍ رقميةٍ مثل "أداء" و"مرصد" و"منجز"، التي تُتابع مؤشرات الوزارات والجهات الحكومية في الوقت الحقيقيّ، وتُتيح المقارنة والشفافية على المستوى الوطنيّ، مما جعل المتابعة جزءًا من الحوكمة العامة للدولة.

إنّ نجاح نظام إدارة الأداء لا يُقاس بوجود المؤشرات فقط، بل **بقدرة المؤسسة على تحويل هذه المؤشرات إلى قراراتٍ ذكيةٍ وتعلمٍ مستمرّ**. فالمؤشر الذي لا يُناقش لا يُفيد، والتقرير الذي لا يُراجع لا يُغيّر شيئًا. ومن هنا، فإنّ المتابعة الفعالة هي التي تُنير الطريق للقيادة، والرقابة الواعية هي التي تُبقي المؤسسة على المسار، والتقويم البنّاء هو الذي يُجدد شباب النظام في كل دورةٍ جديدةٍ من الأداء.

وهكذا، تصبح آليات المتابعة والرقابة والتقويم هي "نبض النظام"، الذي يُبقيه حيًا ونامياً. فحين تُمارس المؤسسة هذه العمليات بثقافةٍ تعلميةٍ واعيةٍ، تتحوّل إدارة الأداء من منظومة قياسٍ إلى **منظومة تفكيرٍ**، ومن إدارة نتائجٍ إلى **إدارة معرفةٍ**، ومن رقابةٍ على الناس إلى **رقابةٍ بالناس ومن أجلهم**. وعندها فقط تُصبح المؤسسة كائنًا متوازنًا بين العقل والنظام، بين الأرقام والقيم، وبين التخطيط والوعي.

إدارة التواصل والتغذية الراجعة

Managing Communication and Feedback

حين نتأمل الأنظمة الإدارية التي نجحت في ترسيخ ثقافة الأداء في مؤسساتها، سنجد أن القاسم المشترك بينها لم يكن بالضرورة دقّة مؤشراتها، بل **فعالية تواصلها الداخليّ**. فالنظام الذي لا يتحدث لا يتنفس، والمؤسسة التي لا تُحسن الإنصات تُخسر طاقتها الداخلية ببطءٍ دون أن تشعر. ولهذا، فإنّ **إدارة التواصل والتغذية الراجعة** تمثّل شريان الحياة لنظام إدارة الأداء، لأنها تُبقي النظام حيًّا ومتصلًا بالناس، وتمنع تحوّله إلى منظومةٍ صمّاء تعيش في التقارير بدل أن تتفاعل مع الواقع.

إنّ التواصل في سياق إدارة الأداء لا يعني مجرد تبادل رسائل بين المستويات الإدارية، بل يعني بناء **حوارٍ مؤسسيٍّ ناضجٍ حول الأداء**، يقوم على الشفافية، والاحترام، والإصغاء المتبادل، والتحفيز المستمرّ. فكل نظامٍ للأداء هو في جوهره "نظامُ حوارٍ" بين الأهداف والنتائج، بين القيادة والفريق، بين ما نريد وما ننجز، وبين الطموح والواقع. ولذلك، فإنّ أول خطوةٍ نحو إدارة أداءٍ فعّالةٍ هي أن تتحدث المؤسسة مع نفسها بصدقٍ.

ومن منظورٍ علميٍّ، يتكوّن نظام التواصل في إدارة الأداء من **ثلاث دوائر رئيسيةٍ متكاملةٍ** تُكوّن معًا "منظومة الاتصال الحيّ للأداء (Performance Communication Ecosystem)" وهي:

التواصل القيادي: شرح الغاية وسماع الفريق

1 دائرة التواصل القياديّ (Leadership Communication):

وهي القناة التي تنقل الرؤية، وتبثّ الحافز، وتُرسّخ المعنى. فالقائد هو أول وأهم صوتٍ في نظام الأداء. حين يتحدث بصدقٍ عن أهمية

النظام، يزرع الثقة في القلوب، وحين يتحدث بلا قناعةٍ، يزرع الشكّ حتى لو كان الخطاب جميلاً. ولهذا، تُعدّ رسائل القيادة الداخلية — سواء في الاجتماعات أو الرسائل الدورية أو اللقاءات المفتوحة — حجر الأساس في بناء القبول المؤسسيّ للنظام.

لا تُقرأ نسبة 40٪ الواردة أدناه باعتبارها أثرًا متوقعًا في كل جهة؛ فالدراسة والعينة ومقياس التفاعل غير محدّدة هنا. لاختبار أثر التواصل، حدّد أولاً كيف سيُقاس التفاعل في فريقك.

وتُظهر الدراسات أن المؤسسات التي يُخاطب فيها القائد موظفيه بانتظامٍ حول مؤشرات الأداء تُحقق معدلات التفاعل أعلى بنسبة 40٪ من تلك التي تعتمد على التواصل الإداريّ البحت. والسبب بسيط: الناس لا يتأثرون بالبيانات بقدر ما يتأثرون بالإيمان الذي يسمعونه في صوت قائدهم.

كما تشمل دائرة التواصل القياديّ عملية **نقل التغذية الراجعة الصاعدة** من الموظفين إلى القيادة. فالقائد الحقيقيّ لا يتحدث فقط، بل يستمع. والاستماع ليس مجاملةً، بل أداةُ معرفةٍ واستبصار. فحين تُصغي القيادة لملاحظات موظفيها حول النظام، فإنها تُعيد ضبط النظام ذاته وفق الخبرة الميدانية، فتتحول التغذية الراجعة إلى أداة تطويرٍ جماعيٍّ، لا شكوى فرديةٍ.

التواصل التشغيلي: حلّ التعارضات اليومية

2⃣ **دائرة التواصل التشغيليّ (Operational Communication)**:
وهي القناة اليومية التي تربط الوحدات التنفيذية ببعضها، وتُسهّل تبادل المعلومات بين الفرق والإدارات أثناء تنفيذ خطط الأداء. هذه الدائرة هي ما يُمكن تسميته بـ "لغة اليوميات" في المؤسسة، حيث تُترجم الأهداف إلى مهامٍ، والمهام إلى نتائجٍ، والنتائج إلى تغذيةٍ راجعةٍ متكرّرةٍ.

ويُخطئ من يظن أن التواصل التشغيليّ مجرد بريدٍ إلكترونيٍّ أو تقارير أسبوعيةٍ. إنه منظومةٌ من التفاعلات المتواصلة التي تُبقي الأداء في حالة حركةٍ. في الاجتماعات الدورية، وفي التقارير، وفي أدوات المتابعة الرقمية، وفي اللقاءات غير الرسمية بين الزملاء. كل تلك اللحظات هي حلقات تواصلٍ تُعيد تشكيل وعي المؤسسة بذاتها.

ومن أنجح الممارسات في هذه الدائرة، اعتماد **الاجتماعات القصيرة للأداء (Performance Huddles)** وهي اجتماعاتٌ يوميةٌ أو أسبوعيةٌ مدتها عشر إلى خمس عشرة دقيقة، يُراجع فيها الفريق مؤشرات الأداء، ويتشارك النجاحات والتحديات، ويضع حلولاً فوريةً للمشكلات. هذا النمط من الاجتماعات يعزّز سرعة التفاعل، ويُحوّل الأداء من نشاطٍ إداريٍّ إلى حديثٍ يوميٍّ مستمرٍّ بين الفريق.

التواصل الثقافي: ترسيخ المعنى

3⃣ **دائرة التواصل الثقافيّ (Cultural Communication)**:
وهي الأعمق والأكثر تأثيرًا، لأنها تتعامل مع *المشاعر والتصوّرات والرموز* التي تُحيط بالنظام. فالمؤسسة التي تنجح في بناء سرديةٍ إيجابيةٍ حول نظام الأداء تُكسبه مكانةً رمزيةً تتجاوز كونه أداةً تنظيميةً، ليصبح جزءًا من هويتها المؤسسية.

ويتحقق ذلك عبر برامج الاتصال الداخليّ التي تروّج لقصص النجاح، وتُكرّم المتميزين، وتُبرز أثر الأداء في تحسين الخدمات أو تحقيق الإنجازات الوطنية. فكل قصة نجاحٍ تُروى داخل المؤسسة تُضيف للنظام معنى، وتُعيد صياغة العلاقة بين الجهد والاعتراف. فالثقافة لا تتشكل بالنصوص، بل بالرموز المتكررة التي تُرسّخ قيم الأداء في اللاوعي الجمعيّ.

التغذية الراجعة: من الملاحظة إلى التطوير

أما **التغذية الراجعة (Feedback)**، فهي الوجه الآخر للتواصل، وهي الأداة التي تربط المتابعة بالتطوير. فالتغذية الراجعة ليست نهاية الحديث، بل بدايته. إنها الرسالة التي تقول: "أنا أراك، وأقدّر جهدك، وأساعدك على أن تكون أفضل." ولأنها بهذا المعنى تُلامس

إنسانية الموظف، فهي أخطر أدوات القيادة وأكثرها تأثيرًا في بناء الثقة أو هدمها.

وتتنوّع أساليب التغذية الراجعة بحسب الموقف:

- **التغذية الراجعة التصحيحية (Corrective Feedback)**: التي تُقدَّم حين يظهر انحرافٌ في الأداء، ويُراد تعديل السلوك دون إحباط صاحبه.
- **التغذية الراجعة البنّاءة (Constructive Feedback)**: التي تُبرز نقاط القوة والضعف معًا، وتفتح آفاق التطوير في المستقبل.
- **التغذية الراجعة التحفيزية (Motivational Feedback)**: التي تُركّز على التقدير والتشجيع وإبراز القيمة المعنوية للجهد المبذول.

ويُعدّ النموذج الحواريّ (SBI Model) — الذي يعتمد على وصف الموقف (Situation)، والسلوك (Behavior)، والأثر (Impact) — من أنجح النماذج التطبيقية في تقديم التغذية الراجعة بموضوعيةٍ وذكاءٍ عاطفيٍّ. فهو يُجنّب التعميم والاتهام، ويركّز على الوقائع، مما يُعزّز الثقة والقبول.

تغذية راجعة مبنية على ما شوهد

الموقف
في مراجعة سجل الإنارة صباح الاثنين.
السلوك
أُغلق ثلاثة بلاغات من دون تسجيل نتيجة الفحص.
الأثر
تعذّر على الفريق التحقق من عودة الإنارة في المواقع الثلاثة.
السؤال
ما الذي منع تسجيل النتيجة، وما التعديل الذي نجرّبه في الوردية التالية؟

يفصل نموذج الموقف والسلوك والأثر بين وصف ما حدث والحكم على الشخص؛ ويتيح سؤال النية أو العائق سماع رواية الطرف الآخر. مركز القيادة الإبداعية: النموذج والحوار حول النية

إنّ التغذية الراجعة هي الأكسجين الذي يتنفسه نظام الأداء، وكلما كانت منتظمةً وصادقةً ومبنيةً على الاحترام، كان النظام أكثر حيويةً واستدامةً. وفي المؤسسات الرائدة، تُدار التغذية الراجعة عبر أدواتٍ رقميةٍ ذكيةٍ تُتيح تبادل الملاحظات بين القادة والموظفين لحظةً بلحظةٍ، مما يجعل التواصل جزءًا من العمل لا نشاطًا منفصلاً عنه.

وفي السياق العربيّ، نلاحظ أن المؤسسات التي استثمرت في بناء "نظام اتصالٍ داخليٍّ متكاملٍ للأداء" — كما في وزارة الاقتصاد الإماراتية أو وزارة الموارد البشرية السعودية — قد حققت مستوياتٍ عاليةً من التفاعل والثقة بالنظام، لأنّها ربطت الأداء بالاعتراف، والاعتراف بالتحفيز، والتحفيز بالولاء المؤسسيّ.

إنّ التواصل والتغذية الراجعة ليسا إجراءاتٍ جانبيةً في نظام الأداء، بل هما **العصب الوجدانيّ** له. فالنظام الذي لا يُحدّث موظفيه ولا يُصغي إليهم هو نظامٌ ميتٌ مهما كان أنيقًا في تصميمه. أما النظام الذي يُقيم حوارًا دائمًا بين القيادة والفريق، ويُقدّر الجهد قبل النتيجة، ويستمع قبل أن يُحكم، فهو النظام الذي يُترجم الأداء إلى علاقةٍ إنسانيةٍ متبادلةٍ تُنبت الثقة والتميز في آنٍ واحد.

وحين تبلغ المؤسسة هذا المستوى من النضج الاتصاليّ، فإنّها لا تُدير أداءها فقط، بل تُدير وعيها الجمعيّ، وتُحوّل التواصل إلى طاقةٍ إبداعيةٍ تغذي التحسين المستمرّ. فالكلمة الصادقة قد تُصلح ما لا تُصلحه مئات التقارير، وجلسة الاستماع الواعية قد تُعيد للنظام توازنه أكثر من أي قرارٍ رسميٍّ. ولهذا، فإنّ **إدارة التواصل والتغذية الراجعة هي قلب النظام الذي لا يتوقف عن النبض**.

تمكين الموظفين وتعزيز ملكية الأداء

Employee Empowerment and Performance Ownership

من الخطأ الاعتقاد بأن نظام إدارة الأداء يهدف إلى مراقبة الموظفين أو قياسهم فقط، فجوهر النظام الحقيقيّ هو **تمكين الإنسان** ليكون فاعلاً في إنتاج قيمته، وشريكًا في صناعة أثره. إنّ التمكين لا يعني التفويض فقط، بل يعني أن يشعر الفرد أن له *ملكًا نفسيًا* تجاه ما يقوم به، وأنّ أداءه ليس أمرًا يُفرض عليه، بل مسؤوليةٌ يتبنّاها بوعيٍ وإرادةٍ وحماسٍ. فالموظف الذي لا يمتلك أداءه لن يطور أداءه، تمامًا كما أن من لا يملك فكرةً لا يُبدع فيها.

ماذا تعني ملكية الأداء؟

تمكين الموظفين في سياق إدارة الأداء هو عمليةٌ عميقةٌ تتجاوز منح الصلاحيات الإدارية، إلى بناء **ثقافة ملكية الأداء (Performance Ownership Culture)**، وهي الثقافة التي تجعل كل موظفٍ يرى نفسه مسؤولاً عن النتائج، لا متلقيًا للتعليمات. فالموظف المُمكَّن لا ينتظر من يُقيّمه، بل يُقيّم نفسه أولاً، ولا ينتظر من يُحفّزه، بل يجد دافعه في المعنى الذي يصنعه كل يومٍ في عمله.

ولكي تتحقق هذه الثقافة، يجب أن تقوم المؤسسة على **نموذج تمكينٍ متكاملٍ** يجمع بين ثلاثة أبعادٍ رئيسيةٍ تشكّل معًا "هرم التمكين المؤسسيّ للأداء (The Empowerment Triangle of Performance)" وهي:

1. *التمكين المعرفيّ ((Knowledge Empowerment*
2. *التمكين السلوكّي ((Behavioral Empowerment*
3. *التمكين المؤسسيّ (Institutional Empowerment)*

---

1. التمكين المعرفيّ (Knowledge Empowerment):

ويقصد به تزويد الموظف بالمعرفة اللازمة لفهم أهداف النظام، ومعايير الأداء، وأدوات القياس، ومسارات التطوير. فالموظف لا يستطيع أن يُبدع في بيئةٍ يجهل معايير التميز فيها. ولذلك، فإنّ أول خطوةٍ في تمكين الأداء هي "تمكين الفهم". ويحدث ذلك من خلال التدريب المستمرّ، وجلسات التوعية، ودليل الأداء الذي يُوضّح بلغةٍ مبسطةٍ كيف يُحدّد الهدف، وكيف يُتابع، وكيف يُقيّم.

تحتاج نسبة 60٪ الواردة أدناه إلى مصدر يحدّد العينة وطريقة القياس. ويمكن قياس أثر التدريب عمليًا بمقارنة أخطاء الحقول أو الأهداف قبل التدريب وبعده، مع ثبات معيار الفحص.

وقد أظهرت التجارب أن نسبة الأخطاء في إدخال بيانات الأداء أو ضعف جودة الأهداف تنخفض بنسبة 60٪ حين يُدرَّب الموظفون على فهم فلسفة النظام، لا على آلياته فقط. فالمعرفة تولّد الطمأنينة، والطمأنينة تُنتج الثقة، والثقة هي أساس التمكين. ولهذا، يُقال إنّ "التمكين يبدأ في العقول قبل أن يُمارس في السلوك".

---

2. التمكين السلوكيّ (Behavioral Empowerment):

وهو البعد الأعمق الذي يُترجم المعرفة إلى ممارساتٍ وسلوكياتٍ يوميةٍ تُظهر روح المسؤولية والمبادرة. فالموظف المُمكَّن هو الذي يبادر لتصحيح الانحراف قبل أن يُطلب منه، ويقترح حلولاً، ويُعبّر عن رأيه في الاجتماعات بثقةٍ واحترامٍ.

ويتحقق التمكين السلوكيّ عندما تُبنى بيئة العمل على مبادئ العدالة، والشفافية، وتقدير الجهد، والاعتراف بالإنجاز. فالموظف لا يتصرف بمسؤوليةٍ في بيئةٍ لا تُكافئ المسؤولية. كما أن الخوف والتمكين لا يجتمعان؛ فحيثما وُجد الخوف، انكمش الوعي والمبادرة. ولهذا، يجب أن يُدار النظام بروح الثقة لا الشكّ، وبالحوار لا بالأوامر، وبالتحفيز لا بالعقوبة.

ويُوصى في هذا السياق بتطبيق نموذج **التمكين القيميّ (Value-Based Empowerment)** الذي يربط السلوكيات المطلوبة في الأداء بالقيم المؤسسية العليا (مثل: الإتقان، التعاون، الابتكار، المسؤولية). فحين يُدرك الموظف أن القيم ليست شعاراتٍ معلّقةً على الجدران، بل ممارساتٍ تُقيَّم ويُكافأ عليها، فإنه يُترجم هذه القيم إلى سلوكٍ مهنيٍّ تلقائيٍّ.

---

3. التمكين المؤسسيّ (Institutional Empowerment):

ويقصد به البنية التنظيمية والإجرائية التي تتيح للموظفين ممارسة دورهم في الأداء دون عوائق. فالموظف المُمكَّن لا يستطيع أن يُبدع في ظل إجراءاتٍ معقدةٍ أو صلاحياتٍ محدودةٍ أو أنظمةٍ لا تثق به. ولهذا، يُعدّ تفويض الصلاحيات وربطها بالمسؤوليات من أهم أدوات التمكين المؤسسيّ.

إنّ المؤسسات التي تُدير الأداء بالتحكم المفرط تُفرغ النظام من معناه، لأن الأداء لا يُدار بالخيوط، بل بالثقة. والتمكين المؤسسيّ لا يعني الفوضى، بل يعني أن تُبنى الحوكمة على الثقة والوضوح في آنٍ واحد. فالنظام الفعّال هو الذي يُوازن بين الرقابة والحرية، بين الالتزام والمساحة الإبداعية، بحيث يشعر الموظف أن مؤسسته تثق به، وتمنحه المجال ليُبدع ضمن حدودٍ عادلةٍ ومعلنةٍ.

كيف تتحول الصلاحية إلى مسؤولية؟

ومن الزاوية الإنسانية، فإنّ تمكين الموظفين يُعيد تعريف العلاقة بين المؤسسة وأفرادها من علاقة "رئيسٍ ومرؤوس" إلى علاقة "شركاء في النجاح". فحين يشعر الموظف أنه شريكٌ في تحقيق الهدف، يتحول سلوكه من *الانصياع* إلى *الانتماء*. والفرق بينهما هو الفرق بين مؤسسةٍ تُدار بالأوامر، وأخرى تُقاد بالقيم.

ولذلك، فإنّ تمكين الأداء لا يتحقق إلا بوجود قيادةٍ تُؤمن بأنّ القوة لا تُمارس بالتحكم، بل بالبناء. فالقائد الذي يُطلق طاقات موظفيه يُضاعف أداءهم دون أن يرفع صوته، لأنّه يُوقظ فيهم رغبة الإنجاز لا خوف التقصير.

تقارن دراسة غالوب المنشورة فرقًا تختلف في مستوى الاندماج الوظيفي، ولا تعزل أثر التمكين وحده. ورقم 70٪ فيها يتعلّق بالرفاه (الموظفون المزدهرون)، لا بارتفاع الرضا الوظيفي نتيجة التمكين. لا تُعامل النسب التالية على أنها أثر سببي أو نتيجة مضمونة. [دراسة غالوب للاندماج الوظيفي]

وقد أثبتت دراسات شركة "Gallup" أن المؤسسات التي يُشعر موظفوها بالتمكين تسجّل مستويات رضا وظيفيٍّ أعلى بنسبة 70٪، وإنتاجيةً تفوق نظيراتها بنسبة 40٪، مع انخفاض معدلات الدوران الوظيفيّ بنسبة 50٪. وهذه النتائج ليست أرقامًا فقط، بل شواهد على أن **التمكين هو الطاقة الخفية للأداء**.

وفي السياق الخليجيّ، قدّمت دولة الإمارات نموذجًا متميزًا في بناء ثقافة التمكين عبر مبادرات "قادة الغد" و"الوظائف المستقبلية" التي تهدف إلى منح الموظفين الشباب فرصًا لتولي مسؤولياتٍ حقيقيةٍ في إدارة الأداء والمشروعات، مما جعل التمكين جزءًا من الهوية المؤسسية لا من البرامج التدريبية فقط. أما في المملكة العربية السعودية، فقد جسّدت رؤية 2030 هذا المفهوم من خلال شعار "تمكين الإنسان وبناء القدرات"، الذي انتقل من المستوى الوطنيّ إلى المؤسسيّ، فأصبح الموظف هو محور التحول لا مجرد

مستفيدٍ منه.

إنّ تمكين الموظفين لا يُقاس بعدد الصلاحيات التي يمتلكونها، بل بمقدار **الثقة التي يشعرون بها والمسؤولية التي يمارسونها**. فحين يُمنح الإنسان الثقة، يُنتج ما لا يمكن أن تُنتجه آلاف التوجيهات. والتمكين الحقيقيّ لا يُعلَن بقراراتٍ، بل يُبنى بتجاربٍ متراكمةٍ من الإنصات، والدعم، والتقدير، والمساءلة العادلة.

وحين تصل المؤسسة إلى مرحلةٍ يشعر فيها الموظف أن الأداء "ملكه"، وأنّ تطويره واجبه لا مطلب الإدارة، فإنها تكون قد انتقلت من إدارة الأداء إلى **ثقافة الأداء**، ومن نظامٍ يُفرض على الناس إلى وعيٍ يُنبت فيهم الإتقان من الداخل.

وهنا يتحقق جوهر الرؤية الإنسانية للنظام: أن يكون الأداء انعكاسًا لنضج الإنسان، لا لصرامة الإجراءات. فالمؤسسة التي تُؤمن بتمكين موظفيها تبني نظامًا يستمرّ حتى بعد أن يتغير الأشخاص، لأنها زرعت فيهم روح الأداء لا خوفه، وحبّ الإنجاز لا رهبة التقييم.

وبذلك، يمكن القول إنّ **تمكين الموظفين هو المرحلة التي يتحول فيها الأداء من إلزامٍ إلى التزام، ومن واجبٍ إلى وعي، ومن نظامٍ إلى حياة.**

التقنيات الذكية في التفعيل الرقميّ لنظام الأداء

Smart Technologies in the Digital Activation of the Performance Management System

---

لقد دخلت إدارة الأداء المؤسسيّ عصرًا جديدًا تُعيد فيه التقنية تعريف كل المفاهيم التقليدية للقياس والمتابعة والتقويم. فلم يعد الأداء يُدار عبر أوراقٍ ونماذج أو جداول إكسل، بل أصبح يُدار من خلال **منصّاتٍ ذكيةٍ متصلةٍ بالبيانات في الزمن الحقيقيّ**، تُحلّل الاتجاهات، وتُصدر التنبيهات، وتُقدّم التوصيات، وتُتيح للقيادة أن ترى ما يحدث لحظةً بلحظةٍ، دون انتظار نهاية الدورة. هذا التحول الرقميّ لم يكن ترفًا إداريًا، بل ضرورةً فرضها حجم التعقيد، وسرعة التغيّر، وتنوّع المؤشرات، وحاجة المؤسسات إلى اتخاذ قراراتٍ سريعةٍ وموضوعيةٍ قائمةٍ على الأدلة.

إنّ **التحوّل الرقميّ في نظام إدارة الأداء** يعني الانتقال من إدارةٍ قائمةٍ على التقارير الدورية إلى إدارةٍ قائمةٍ على البيانات التفاعلية. فالفرق بين المؤسستين هو كالفرق بين من يقود سيارته في الضباب اعتمادًا على خرائط قديمة، ومن يقودها في طريقٍ مضاءٍ بالمستشعرات والذكاء الاصطناعيّ. فالمؤسسة الذكية لا تنتظر أن يحدث الانحراف لتكتشفه، بل تعرفه وهي في طريقها إليه.

ولفهم دور التقنيات الذكية في تفعيل النظام، يمكن تقسيمها إلى **أربعة مجالاتٍ مترابطةٍ** تشكّل منظومة التحوّل الرقميّ في إدارة الأداء:

---

1 الأنظمة الإلكترونية لإدارة الأداء (EPMS – Electronic Performance Management Systems):

وهي المنصّات التي تُتيح تسجيل الأهداف، وتتبع المؤشرات، وتقييم الأداء، وتوليد التقارير الآلية. تُعدّ هذه الأنظمة العمود الفقريّ لعمليات الأداء في المؤسسات الحديثة، لأنها تُوفّر قاعدة بياناتٍ مركزيةٍ توحّد لغة القياس، وتُسهّل المراجعة والمقارنة.

ومن أبرز خصائص الأنظمة الحديثة:

- التكامل مع الأنظمة الأخرى (مثل ERP وHRMS وCRM) لتكوين صورةٍ شاملةٍ للأداء عبر جميع العمليات.
- واجهات استخدامٍ ذكيةٍ تُبسّط العمليات المعقدة وتجعلها بديهيةً للموظفين.

- لوحات تحكمٍ تفاعلية (Dashboards) تُقدّم للمسؤولين نظرةً فوريةً على الأداء المؤسسيّ والفرديّ.

- خاصية التنبيهات الذكية (Smart Alerts) التي تُخبر المستخدم بانحراف المؤشر فور حدوثه.

وفي التجارب المتقدمة، نلاحظ أن بعض المؤسسات دمجت أنظمة الأداء ضمن منظومات **التحليل المؤسسيّ الذكّي (Business Intelligence)** لتتحول المتابعة إلى تحليلاتٍ تنبؤيةٍ واستشرافيةٍ، لا مجرد تسجيلٍ للنتائج الماضية.

---

2 التحليلات الذكية والتعلّم الآلي (AI & Machine Learning):

إنّ دخول الذكاء الاصطناعيّ إلى عالم إدارة الأداء مثّل قفزةً نوعيةً في كيفية قراءة البيانات وفهمها. فبدل أن يُحلّل الإنسان آلاف السجلات يدويًا، أصبح النظام نفسه قادرًا على اكتشاف الأنماط (Patterns) والعلاقات الخفية بين المؤشرات، والتنبؤ بمسارات الأداء المستقبلية قبل حدوثها.

فعلى سبيل المثال، يُمكن للنظام أن يُنبّه القائد بأن أداء وحدةٍ معينةٍ سيتراجع خلال ثلاثة أشهرٍ بناءً على تحليل أنماط الغياب أو تأخر الإنجاز أو انخفاض جودة المدخلات. هذه القدرة على **التنبؤ الذكّي (Predictive Intelligence)** جعلت إدارة الأداء تتحول من ردّ فعلٍ إلى فعلٍ استباقيٍّ يُبقي المؤسسة دائمًا خطوةً للأمام.

التعلّم الآلي لا يضمن الحياد. قبل استخدام توصية في تقييمٍ يمسّ موظفًا، افحص جودة البيانات وأنماط التحيّز، وتحقّق من السياق بالمراجعة البشرية. سدايا: التقييم الذاتي لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي

كما تُستخدم تقنيات **التعلّم الآليّ (Machine Learning)** في بناء نماذجَ تقييمٍ أكثر عدالةً، من خلال تحليل مئات المتغيرات التي تؤثر في الأداء، وتقديم توصياتٍ موضوعيةٍ خاليةٍ من التحيز البشريّ. فالنظام الذكّي لا يُقيّم الأشخاص بناءً على الانطباع، بل بناءً على البيانات الموثوقة التي تُقاس بدقةٍ واستمرارية.

---

3 المنصّات التفاعلية والتواصل الرقميّ (Interactive Platforms & Digital Collaboration):

في بيئة الأداء الذكية، أصبح التواصل بين الموظف والقائد، وبين الفريق والإدارة، يتمّ عبر منصّاتٍ تفاعليةٍ موحّدةٍ تُتيح التغذية الراجعة اللحظية (Instant Feedback)، وتُسهّل الحوار المستمرّ حول الأداء. فبدل أن ينتظر الموظف تقييمه السنويّ، أصبح يتلقى ملاحظاته أسبوعيًا أو حتى يوميًا عبر تطبيقٍ ذكّي.

كما سمحت هذه المنصات بإدارة الاجتماعات الافتراضية للأداء، ومراجعة الأهداف عبر الهواتف الذكية، وتوقيع التقارير إلكترونيًا، مما اختصر الزمن ورفع الشفافية. وفي المؤسسات الحكومية الرائدة، أصبح للقيادات **لوحات متابعةٍ رقميةٍ** تُظهر حالة مؤشرات الأداء على مستوى الإدارات والمشروعات الوطنية، مما جعل الأداء يُدار على مستوى الدولة كمنظومةٍ واحدةٍ متكاملةٍ.

---

4 البيانات الضخمة وحوكمة المعلومات (Big Data & Data Governance):

كل نظامٍ ذكّي لإدارة الأداء يحتاج إلى بيئةٍ بياناتٍ آمنةٍ ومنظّمةٍ. فالمعلومات التي تُغذي النظام هي وقوده، وإن كانت مشوّهةً أو غير دقيقةٍ، فسيفقد النظام مصداقيته. ولهذا، برزت أهمية **حوكمة البيانات (Data Governance)** لضمان دقة المعلومات، وتحديثها، وحمايتها من التلاعب أو التسريب.

كما أصبحت البيانات الضخمة (Big Data) موردًا استراتيجيًا للمؤسسات، لأنها تُتيح لها تحليل الأداء في سياقاتٍ واسعةٍ تربط بين الإنتاجية، والرضا الوظيفيّ، والكفاءة التشغيلية، والجودة، والابتكار. ومع تطور أدوات التحليل المتقدمة، أصبح بالإمكان إنشاء "خرائط

أداءٍ ديناميكيةٍ" تُظهر العلاقات بين المؤشرات، وتُحدّد نقاط القوة والضعف في الزمن الحقيقيّ، لتتحول المتابعة إلى **ذكاءٍ مؤسسيٍّ متكاملٍ (Institutional Intelligence)**.

أثر الرقمنة على القرار والعمل

ومن الزاوية الإدارية، فإنّ التحول إلى إدارة الأداء الرقمية لا يهدف فقط إلى تسريع الإجراءات، بل إلى **تحسين جودة التفكير الإداريّ نفسه**. فحين يُصبح لدى القائد لوحة تحكمٍ تعرض له الأداء في جميع إداراته بلغة الألوان والمؤشرات، فإنه يتخذ قراراتٍ أسرع وأدقّ وأكثر شفافية. كما تُعزّز التقنية العدالة في التقييم لأنها تُقلل التحيز البشريّ، وتُوفّر مراجع موضوعيةً لكل نتيجةٍ أو قرارٍ.

أما من الزاوية الثقافية، فإنّ الرقمنة تُغيّر العلاقة بين الموظف والنظام. فحين يرى الموظف بيانات أدائه أمامه، ويفهم كيف تُقاس أهدافه، يشعر بالمسؤولية والوضوح، وتزداد ثقته بالمؤسسة. وهكذا تُحوّل التقنية الأداء إلى **تجربةٍ تفاعليةٍ محفّزةٍ** بدل أن تكون مجرد عمليةٍ تقييمٍ جامدةٍ.

في السعودية، يخصّ تنظيم مركز «أداء» قياس الأجهزة العامة ولا يثبت وجود قاعدة وطنية واحدة لجميع المنصّات المذكورة. وفي الإمارات، «إنجازاتي» نظام لأداء موظفي الحكومة الاتحادية ضمن نطاقه المعلن، لا مرصد لحظي لكل الجهات الحكومية. تنظيم مركز «أداء» • الهيئة الاتحادية: نطاق «إنجازاتي»

وفي السياق الخليجيّ، أطلقت **المملكة العربية السعودية** مبادراتٍ رقميةً متقدمةً مثل منصة "أداء" لمتابعة الأداء الحكوميّ، ومنصة "مرصد" لمؤشرات القطاعات الوطنية، مما أسهم في تعزيز الشفافية وتحويل إدارة الأداء إلى منظومةٍ رقميةٍ شاملةٍ تربط الوزارات والهيئات بقاعدة بياناتٍ وطنيةٍ واحدةٍ. كما تبنّت **الإمارات العربية المتحدة** منصة "نظام إدارة الأداء الاتحاديّ (EPMS-UAE)" التي تُتيح متابعةً لحظيةً لأداء الجهات الحكومية وربطه بمؤشرات الأجندة الوطنية.

أين يبقى الحكم البشري؟

إنّ التقنيات الذكية لا تُلغي دور الإنسان في إدارة الأداء، بل تُحرّره من عبء التكرار، وتُتيح له التركيز على التحليل والإبداع واتخاذ القرار. فالنظام الذكّي لا يُستبدل بالإنسان، بل يُكمل وعيه، ويُعينه على أن يرى ما لا تراه عيناه في زحمة العمل اليوميّ. ولهذا، فإنّ التحول الرقميّ في نظام الأداء ليس مشروعًا تقنيًا، بل **تحولاً في فلسفة القيادة والإدارة** نحو بناء مؤسسةٍ تفكر بذكاءٍ وتعمل بكفاءةٍ وتتعلم بسرعةٍ وتتحسّن باستمرارٍ.

وحين تصل المؤسسة إلى هذا المستوى من النضج الرقميّ، تُصبح إدارة الأداء فيها تجربةً معرفيةً مستمرةً تُترجم البيانات إلى قراراتٍ، والقرارات إلى أفعالٍ، والأفعال إلى نتائجٍ ملموسةٍ تعزّز التنافسية والشفافية والتميز المؤسسيّ. وهكذا تتحقق الرؤية النهائية للنظام: أن يكون الأداء *ذكيًا، تفاعليًا، مُستدامًا، وإنسانيًا في آنٍ واحد*.

التحديات التنفيذية واستراتيجيات الاستدامة

Implementation Challenges and Sustainability Strategies

كل نظامٍ إداريٍّ ناجحٍ يمرّ بلحظةٍ فارقةٍ بعد تفعيله، يُختبر فيها واقعه الحقيقيّ أمام التحديات اليومية. فمرحلة ما بعد الإطلاق ليست نهاية الرحلة، بل بدايتها. إنها المرحلة التي يظهر فيها الفرق بين من بنى النظام ليُدار، ومن بناه ليبقى. فالنظام الذي لا يصمد أمام التحديات التنفيذية لن ينجح في أن يكون أداةً للتحسين المستمرّ، لأنّ **الاستدامة ليست استمرار النظام فحسب، بل قدرته على التطور مع الزمن دون أن يفقد جوهره**.

إنّ أول ما يواجه أي مؤسسةٍ بعد تفعيل نظام إدارة الأداء هو موجةٌ من المقاومة الصامتة أو التعب الإداريّ أو الفتور المؤسسيّ، وهي ظواهر طبيعيةٌ تُرافق كل تغييرٍ كبيرٍ. فالأداء يحتاج طاقةً، والطاقة تحتاج تجديدًا دائمًا. ولهذا، لا بد من الوعي بأنّ التحديات التنفيذية ليست عقباتٍ تعيق النجاح، بل مؤشراتٍ تكشف مكامن الخلل وتُرشد نحو التحسين.

ولأنّ التحديات تتنوّع بحسب طبيعة المؤسسة ونضجها، يمكن تصنيفها إلى **أربعة محاور رئيسيةٍ** تُشكّل خارطة المخاطر التنفيذية في إدارة الأداء:

---

1 التحديات البشرية (Human Challenges):

وتتمثل في ضعف القناعة، أو المقاومة الخفية للنظام، أو غياب الحافز، أو عدم فهم الأدوار والمسؤوليات. وغالبًا ما تظهر هذه التحديات في المؤسسات التي لم تستثمر بما فيه الكفاية في *تهيئة الموظفين وتدريبهم*. فحين لا يُفهم النظام، يُخاف منه، وحين يُخاف منه، يُقاوَم.

وللتعامل مع هذا النوع من التحديات، ينبغي للمؤسسة أن تتبنى استراتيجية **"التواصل المستمرّ والتحفيز الذكّي"** التي تُعيد تفسير النظام بلغةٍ إنسانيةٍ تُظهر فوائده لكل فئةٍ من فئات العاملين. كما ينبغي تفعيل برامج "سفراء الأداء" من داخل المؤسسة، وهم مجموعةٌ من الموظفين المتحمسين الذين يتولّون نشر ثقافة الأداء بين زملائهم، فيتحول الإقناع إلى تأثيرٍ أقرانيٍّ أقوى من أي خطابٍ رسميّ.

---

2 التحديات التقنية (Technological Challenges):

وتتعلق بالأنظمة الإلكترونية والبيانات، مثل ضعف التكامل بين الأنظمة، أو بطء المنصّات، أو أخطاء إدخال البيانات، أو ضعف الصيانة والدعم الفنيّ. وهذه التحديات تُضعف الثقة بالنظام إذا لم تُعالج بسرعةٍ وكفاءةٍ.

ولذلك، يجب أن تُدار التقنية في نظام الأداء وفق منهجية **"المرونة الرقمية (Digital Agility)"** التي تُتيح تحديث النظام وتطويره دون تعطيله، وتُبقيه متفاعلاً مع احتياجات المستخدمين. كما يُوصى بوجود "فريق الحوكمة التقنية للأداء" الذي يضمن دقة البيانات وسلامة التكامل بين الأنظمة. فالثقة الرقمية هي شرط الثقة المؤسسية.

---

3 التحديات التنظيمية (Organizational Challenges):

وتتمثل في ضعف التنسيق بين الإدارات، أو تضارب الصلاحيات، أو غياب جهةٍ مركزيةٍ لإدارة النظام، أو عدم وضوح المسؤوليات. فالنظام الذي لا يملك *مالكًا مؤسسيًا* واضحًا سرعان ما يتفكك بين الإدارات.

ولذلك، يجب تعيين **"وحدة مركزية لإدارة الأداء المؤسسيّ"** تكون مسؤولةً عن الإشراف العام، وضمان الاتساق بين الإدارات، وتطوير الأدلة والمنهجيات، وربط الأداء المؤسسيّ بالفرديّ. كما ينبغي أن تُعزّز الحوكمة عبر لجانٍ متخصصةٍ تُراجع النتائج وتُوصي بالتحسين، لضمان أن يبقى النظام جزءًا من الهيكل المؤسسيّ لا مبادرةً مؤقتةً.

---

4 التحديات الاستراتيجية (Strategic Challenges):

وتتمثل في ضعف ربط النظام بالأولويات الاستراتيجية، أو تغيّر الاتجاهات دون تحديث النظام، أو التركيز على المؤشرات دون الأثر. فالنظام الذي يقيس ما لا يُهمّ سيُنتج أداءً بلا معنى.

ولمواجهة هذه التحديات، يجب أن تُدار إدارة الأداء ضمن حلقةٍ استراتيجيةٍ مغلقةٍ تبدأ من **الرؤية وتنتهي بالتعلّم المؤسسيّ**. فكل

دورة أداءٍ يجب أن تُعيد تغذية الخطط الاستراتيجية بالمعرفة المستخلصة من الواقع. كما يجب أن يُراجع النظام نفسه دوريًا لضمان توافقه مع التحولات الوطنية والتكنولوجية. فالاستدامة في جوهرها هي *قدرة النظام على التعلم الذاتيّ من الزمن*.

كيف يحافظ النظام على فاعليته؟

وبعد فهم التحديات، يأتي السؤال الأهم: **كيف نُبقي النظام حيًّا وفعّالاً؟**
هنا يظهر مفهوم **استراتيجيات الاستدامة المؤسسية (Institutional Sustainability Strategies)** التي تُعنى بإطالة عمر النظام وتجديد حيويته فكريًا وتنظيميًا.

وتُبنى هذه الاستراتيجيات على خمسة محاور أساسيةٍ تشكّل ما يمكن تسميته بـ **عناصر البقاء الحيويّ لنظام الأداء (The Vital Elements of System Sustainability)**:

1. **التعلّم المستمرّ (Continuous Learning)**:
أي تحويل نتائج الأداء إلى دروسٍ مؤسسيةٍ، تُوثَّق وتُناقش وتُعمم. فالنظام الذي لا يتعلّم من ذاته يُكرر أخطاءه في كل دورةٍ جديدةٍ.

2. **المراجعة الدورية والتحديث (Periodic Review)**:
بحيث يُراجع الدليل والسياسات كل عامٍ على الأقل، لتحديث المؤشرات والمنهجيات بما يتناسب مع التغيّرات الاستراتيجية والتقنية.

3. **التحفيز والاعتراف (Recognition and Motivation)**:
فالموظفون يحتاجون إلى أن يروا أثر جهدهم في التقدير، لا في الأرقام فقط. ولهذا، تُعدّ الجوائز وبرامج التقدير من أقوى أدوات إبقاء النظام حيًّا في الوجدان المؤسسيّ.

4. **القيادة المتجددة (Renewable Leadership)**:
أي استمرار دعم القيادة العليا للنظام بخطابها وقراراتها واهتمامها، لأنّ غياب القيادة عن النظام يُفقده جاذبيته ويحوّله إلى روتينٍ بيروقراطيّ.

5. **التقنيات المستقبلية (Future Technologies)**:
فاستدامة النظام لا تعني بقاءه كما هو، بل قدرته على التكيّف مع المستقبل. فالمؤسسات الرائدة تُحدّث أنظمتها لتستفيد من التحليلات الذكية والذكاء الاصطناعيّ ودمج الأداء مع نظم التنبؤ وصنع القرار.

ماذا يحمل الفريق إلى الدورة التالية؟

ما تغيّر
اعتماد تعريف مُحدّث لبندٍ ظهر اختلاف في تفسيره.
أين يُوثّق
تسجيل النسخة الجديدة من الدليل وتاريخ سريانها، مع إبقاء تعريف القياس السابق للمقارنة.
متى يُختبر
يُفحص الأثر عند أول مراجعة بعد التحديث؛ وإذا تغيّر أساس القياس فلا تُقارن الأرقام مباشرةً.

مراجعة النظام لا الأفراد فقط

وفي التجارب الدولية، نجد أن النضج المؤسسيّ في إدارة الأداء يُقاس بعدد الدورات التي استطاع النظام أن يجتازها دون أن يفقد فعاليته أو ثقة المستخدمين به. فالمؤسسات الناضجة تُجري مراجعاتٍ سنويةً منهجيةً تُسمى **Performance Audits**، تُقيّم فاعلية

النظام نفسه، لا أداء الأفراد فقط. وهذا الوعي يعكس إدراكًا عميقًا بأن النظام الحيّ يحتاج إلى تغذيةٍ مستمرةٍ مثل الكائن الحيّ تمامًا.

وفي السياق العربيّ، أثبتت التجارب السعودية والإماراتية أن استدامة أنظمة الأداء تعتمد على *القيادة الوطنية والتحفيز المؤسسيّ* أكثر من الاعتماد على الأنظمة التقنية وحدها. فحين تتبنّى القيادة النظام كقيمةٍ وطنيةٍ وثقافةٍ مؤسسيةٍ، يصبح جزءًا من الوعي الجمعيّ، كما حدث في مبادرات التميز الحكوميّ والحوكمة الشفافة المرتبطة برؤية 2030 والأجندة الوطنية الإماراتية.

إنّ استدامة نظام إدارة الأداء ليست مسألة وقتٍ أو تقنيةٍ، بل **مسألة وعيٍ وثقافةٍ وإيمانٍ بالقيمة**. فالنظام الذي يُدار بالعقل وحده يعيش، أما الذي يُدار بالعقل والقلب معًا فيخلّد أثره. وحين تدرك المؤسسة أن التحديات ليست عدوًّا للنظام بل مِرآةً له، وأنّ كل عقبةٍ فرصةٌ لتجديد الفكر والممارسة، فإنها تكون قد بلغت النضج المؤسسيّ الذي يجعل الأداء جزءًا من هويتها، لا من مشاريعها.

وهكذا، تُختتم رحلة التفعيل لتبدأ رحلة البقاء؛ رحلةٌ تُدار بالتعلّم، وتُغذّى بالتحسين، وتُوجَّه بالقيادة، وتُؤمن بأن الأداء ليس مشروعًا إداريًا، بل **أسلوب حياةٍ مؤسسيةٍ تستمدّ معناها من الإتقان، وقوتها من الاستدامة، ورسالتها من الإنسان.**

الخاتمة التحليلية

Analytical Conclusion

من الجاهزية إلى ثقافة الأداء

كل نظامٍ لإدارة الأداء هو في جوهره مرآةٌ تعكس نضج المؤسسة وفلسفتها في فهم الإنسان والعمل والغاية. فالأنظمة لا تصنع التميز بذاتها، بل تكشف من خلال التطبيق أيُّ مؤسسةٍ تنظر إلى الأداء بوصفه عبئًا، وأيّها تراه وعدًا بالتطور. لقد حاول هذا المقال أن يُعيد تعريف مفهوم **تفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسيّ** لا كمرحلةٍ فنيةٍ ضمن دورةٍ إداريةٍ، بل كرحلةٍ وجوديةٍ للمؤسسة نحو وعيٍ أعمق بذاتها وبقيمها وبإنسانها.

حين تحدثنا عن **الجاهزية المؤسسية**، أدركنا أن النظام لا يبدأ بزرّ التشغيل، بل بمدى استعداد العقول والضمائر لتبنّيه. فالجاهزية ليست تجهيز الأنظمة بل تهذيب البيئة الثقافية والفكرية التي تحتضنها. وكل مؤسسةٍ لا تزرع الوعي قبل التطبيق ستُحصد الارتباك قبل النتائج.

ثم انتقلنا إلى **إدارة التغيير والتحول الثقافيّ**، حيث تبيّن أن النظام لن ينجح إذا لم يتغيّر الناس أولاً. فالتغيير ليس إدخال برنامجٍ جديدٍ بل إخراج خوفٍ قديمٍ من النفوس، واستبداله بثقةٍ بأن الأداء ليس خصمًا بل شريكًا. وهنا تتجلّى قيمة القيادة الإنسانية التي تحوّل المساءلة إلى تعلّم، والمراجعة إلى فرصةٍ، والتقييم إلى حوارٍ حول النموّ لا الإدانة.

وحين وصلنا إلى **تشغيل النظام**، رأينا كيف تتحول الوثيقة إلى ممارسةٍ حيةٍ، وكيف تُقاس فاعلية المؤسسة بقدرتها على جعل الأداء جزءًا من إيقاعها اليوميّ. فالنظام لا يعيش في التقارير، بل في القرارات، وفي الاجتماعات، وفي السلوك اليوميّ للمدير والموظف على السواء.

أما **القيادة**، فهي القلب الذي يضخّ الحياة في النظام. فبدونها، يصبح الأداء جسدًا بلا روح. القيادة الواعية هي التي تُحوّل الأرقام إلى رؤى، والمؤشرات إلى قصصٍ عن الإنجاز والكرامة المهنية. إنها القيادة التي لا تُمارس السلطة لتُراقب، بل لتُحفّز، وتبني، وتُلهم.

ومن خلال **آليات المتابعة والرقابة والتقويم**، تبيّن أن جوهر النظام ليس في القياس، بل في ما يُفعل بالقياس. فالمؤسسة المتعلمة لا تخاف من الأرقام، بل تُصغي إليها لتتعلم منها، وتجعل منها أدوات استبصارٍ لا أدواتِ عقاب. فالرقابة الناضجة هي تلك التي تُوازن بين الصرامة والإنصاف، وتجعل من الشفافية طريقًا نحو التحسين لا نحو الاتهام.

دور الحوار والتمكين والتقنية

ثم جاءت **إدارة التواصل والتغذية الراجعة** لتُعيدنا إلى المعنى الإنسانيّ للأداء، إذ إنّ النظام الذي لا يتكلم مع الناس ولا يسمعهم لا يستحق أن يُسمّى نظامًا. فالتغذية الراجعة ليست رسالة تصحيحٍ فحسب، بل اعترافٌ بالوجود، وتأكيدٌ للقيمة، وإحياءٌ للثقة. إنها اللغة التي تقول للإنسان: أنت لست رقمًا، بل شريكٌ في النجاح.

وفي محور **تمكين الموظفين وتعزيز ملكية الأداء**، اكتشفنا أن الأداء الحقيقيّ لا يُدار بالتحكم، بل بالتمكين. فحين يشعر الموظف أن الهدف ملكه، يتحوّل من منفّذٍ إلى صانعٍ للنتائج. وهكذا تتحول المؤسسة من كيانٍ يُملي إلى كيانٍ يُلهِم، ومن إدارةٍ للأشخاص إلى منظومةٍ تُطلق طاقاتهم.

ثم رأينا كيف غيّرت **التقنيات الذكية** وجه إدارة الأداء حين جعلت البيانات تنطق، والمعلومات تفكر، والمقررين يرون بعيونٍ رقميةٍ تتجاوز حدود الزمان والمكان. فالذكاء الاصطناعيّ لا يُنافس الإنسان في الأداء، بل يُساعده على أن يكون أكثر إنسانيةً في قراراته؛ إذ يحرّره من عبء التكرار ليُركّز على الإبداع والتفكير والتحسين.

وأخيرًا، تبيّن أن **التحديات التنفيذية** ليست نهاية النظام، بل بدايته الحقيقية. فالنظام الذي لا يواجه صعوباتٍ لا يتعلم، والذي لا يُراجع ذاته لا ينضج، والذي لا يتجدد يموت. والاستدامة ليست طول البقاء، بل عمق الأثر. فالنظام المستدام هو الذي يُعيد اكتشاف نفسه كل عامٍ من خلال الدروس والتجارب والمراجعات، ليُصبح كائنًا متجددًا مثل الحياة ذاتها.

أسئلة تختبر نضج المؤسسة

إنّ تفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسيّ هو في الحقيقة **تفعيلٌ لوعي المؤسسة بذاتها**. إنه لحظة صدقٍ تواجه فيها المنظمة سؤالها الجوهريّ: هل نحن نعمل لمجرد الإنجاز، أم نسعى لخلق أثرٍ دائمٍ؟ وهل نُقوّم الناس من أجل النظام، أم نُطوّر النظام من أجل الناس؟

فحين تصل المؤسسة إلى مرحلةٍ تدرك فيها أن الأداء ليس مشروعًا إداريًا بل ثقافةٌ أخلاقيةٌ وإنسانيةٌ تستمد معناها من العدالة والإتقان والمسؤولية، تكون قد تجاوزت حدّ التطبيق إلى فضاء الوعي. عندها فقط، يصبح الأداء لغةً يتحدث بها الجميع دون خوف، ومنظورًا يربط الفرد بالمؤسسة، والممارسة بالرؤية، والإنجاز بالغاية.

إنّ المؤسسة التي تُفعّل نظام إدارة الأداء حقًا لا تكتفي بتحقيق الأهداف، بل تبني إنسانًا جديدًا يؤمن بأن التميز ليس نتيجةً تُسجّل، بل رحلةٌ تُعاش كل يوم. إنها المؤسسة التي تجعل الأداء مرآةً للوعي، وجسرًا نحو المستقبل، ودليلاً على أن الإدارة ليست أرقامًا وحساباتٍ، بل فلسفةُ بناءٍ للإنسان قبل المكان.

وهكذا، تُختتم دورة الأداء لتبدأ دورةُ الوعي. ومن هذا الوعي تتولّد كل دورةٍ جديدةٍ أكثر نضجًا، وأكثر توازنًا، وأكثر إنسانيةً، لتستمرّ رحلة التفعيل نحو الأفق الأوسع: **أن تتحول إدارة الأداء من نظامٍ مؤسسيٍّ إلى عقلٍ حيٍّ يفكر، ويتعلم، ويقود.**

التوثيق للمحتوى

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

#إدارة_الأداء #Performance_Management #د_محمـــد_العامري #مهارات_النجـــاح #التميز_المؤسســـي #التحـــول_المعرفي #القيادة_الواعيـــة #حوكمـــة_الأداء #الذكاء_الاصـــطناعي #التحـــول_الرقمي #التخطيط_الاســـتراتيجي #تمكين_المـــوظفين #الثقافة_التنظيمية #المؤشرات_الذكية #المساءلة_المؤسسية #التحسين_المستمر #بطاقة_الأداء_المتوازن #الأداء_المؤسسي #التعلم_المســتمر #المؤســسات_الذكية #الجـدارات #قيـاس_الأداء #الرؤية_الاســتراتيجية #الوعي_المؤسســي #التحليـل_التنبئي #الإتقان #التميز_الوظيفي #الأداء_الفردي #التمكين_القيادي #Continuous_Improvement

---