



# يُبرز هذا المقال كيف تتحول منظومة الأداء المؤسسي إلى نظام مستدام للتنمية والتحسين المستمر، يربط بين الكفاءة، والابتكار، والقيمة، لتصبح المؤسسة قادرةً على التعلم الدائم والنمو الذاتي

638 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 0ctober 25, 2025



## الاستدامة المؤسسية وربط الأداء بالتنمية المستمرة

### Institutional Sustainability and Linking Performance with Continuous Development

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

حين تصل المؤسسة إلى مستوى من النضج يجعل الأداء فيها لا يعتمد على الأوصاف ولا ينهاه بتغيير الأشخاص، تكون قد بلغت مرحلة الاستدامة المؤسسية. فالاستدامة ليست مجرد استمرار في الزمن، بل قدرة على التجدد الوعائي والتعلم الذاتي والتطور المستمر. إنها نقطة التحول التي يتحول فيها الأداء من مجحودٍ ظرفيٍ إلى ثقافة مؤسسية راسخة، ومن نتائج تقييم الأداء كل يوم.

إن إدارة الأداء، في مفهومها الحديث، لم تعد تقتصر على التقييم والقياس، بل أصبحت نظاماً حياً للتنمية المستمرة، يربط بين الأهداف والنتائج، وبين الإنسان والنظام، وبين الخطط والاستراتيجيات. فهي الإطار الذي يحول التحسين إلى عادةً تنظيمية، و يجعل المؤسسة في حالة مراجعة وتطويرٍ دائمين. ولذلك فإن ربط الأداء

بالاستدامة يعني الانتقال من عقلية "نجز اليوم لننجو غداً" ، إلى عقلية "نتطور اليوم لنستمر غداً" ، وهي النقلة التي تُميز المؤسسات الرائدة عن تلك التي تكتفي بالنجاح المؤقت.

تشير الأدلة المعرفقة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن المؤسسات المستدامة هي تلك التي تُعيد بناء أنظمتها وفق مبادئ التحسين المستمر (Continuous Improvement)، وتعتبر الأداء ليس غاية بل وسيلة للتعلم والنمو. وكل عملية وكل نتيجة وكل تقييم هو فرصة للتطوير، وكل إخفاق هو درس يُغذى منظومة النضج المؤسسي.

والاستدامة في الأداء لا تتحقق بالصدفة، بل تُبنى على ثلات ركائز مترابطة: الوعي، القدرة، والرغبة. فالوعي يُوجه المؤسسة لفهم هدفها، والقدرة تُمكّنها من تحقيقه، والرغبة تُبقيها على طريق التطور مهما واجهت من التحديات. لذلك، تُصبح الاستدامة نتاجاً طبيعياً لثقافة مؤسسية تُقدر التعلم المستمر، وتحفّز المبادرة، وتحفيز التحسين.

وحيث تتكامل هذه العناصر الثلاثة، يتحول الأداء إلى منظومة ذكية تعيد اكتشاف نفسها في كل دورة تشغيلية، وتتعلم من بيئتها بمرنة عالية، وتطور قدراتها المؤسسية باستمرار دون الحاجة إلى تدخل خارجي. إنها المؤسسة التي تُدير الأداء بالمعرفة، وتدير المعرفة بالأداء، فتُصبح قادرة على البقاء والنمو في عالم سريع التحول.

وهكذا، فإن الاستدامة المؤسسية ليست مرحلةً بعد الأداء، بل هي المرحلة العليا للأداء، حيث يُصبح التحسين جزءاً من هوية المؤسسة، لا مجرد مشروع عابر. وهي الغاية التي تسعى إليها جميع المنظمات التي تطمح إلى أن تبقى فاعلةً ومؤثرةً في بيئتها تنافسية تتغير ملامحها كل يوم.

## ١ فهرس المقال

- ١ مفهوم الاستدامة المؤسسية وتطورها في إدارة الأداء
- ٢ التحسين المستمر كأساس للربط بين الأداء والتنمية
- ٣ الحكومة ودورها في ترسیخ استدامة الأداء
- ٤ التعلم المؤسسي كآلية للتطوير الذاتي
- ٥ بناء الأنظمة والسياسات الداعمة للاستدامة
- ٦ مؤشرات الأداء والاستدامة: من القياس إلى النضج
- ٧ ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة في دعم الاستدامة
- ٨ المستقبل المؤسسي بين الأداء المستدام والتميز الشامل

## ٦٢٢ مفهوم الاستدامة المؤسسية وتطورها في إدارة الأداء

الاستدامة المؤسسية ليست فكرهً حديثهً ولدت في عصر الخطط الاستراتيجية أو تقارير التنمية، بل هي امتدادٌ طبيعيٌ لتطور الوعي الإنساني تجاه معنى الدوام والبقاء ذي القيمة. فمنذ أن بدأ الإنسان ينظم عمله في جماعاتٍ ومؤسساتٍ، ظهرت الحاجة إلى ضمان استمرارية النتائج، لا مجرد تحقيقها لحظةً مؤقتةً. غير أن المفهوم الحديث للاستدامة المؤسسية تجاوز فكرة البقاء في الزمن، إلى معنى أعمق هو القدرة على التجدد، والتكييف، والتحسين الذاتي المستمر.

في العقود الأخيرة، وخاصةً مع بروز أدبيات إدارة الأداء المؤسسي والتميز المؤسسي، تطور مفهوم الاستدامة من مجرد الحفاظ على الموارد إلى تطوير القدرات المؤسسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المتغيرات والتطور في أدائها باستمرار. فالمؤسسة المستدامة ليست تلك التي تصمد أمام التحديات، بل التي تنمو من خلالها. إنها لا تكتفي بأن تتكيف، بل تتعلم من التكيف ذاته، وتحوله إلى طاقة دافعة للابتكار.

يشير دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن الاستدامة في الأداء تتجلّى عندما تُحول المؤسسة نظامها إلى دائرة مغلقة من التعلم والتحسين، بحيث لا تكون هناك نهاية للدورة، لأن كل تحسين يولّد تحسيناً آخر. وهذا يعني أن الأداء في المؤسسة المستدامة ليس حدثاً يُراجع في نهاية العام، بل عملية مستمرة لا تتوقف عند الإنجاز، بل تتجاوزه إلى التطوير الدائم.

وفي ضوء هذه الرؤية، أصبح ينظر إلى الاستدامة المؤسسية باعتبارها المرحلة العليا في سلم النضج المؤسسي، حيث تتحول المؤسسة من كيان يعتمد على الأفراد إلى منظومة تعتمد على المعرفة والنظام. فهي لم تعد رهينةً لمزاج القيادة أو قرارات الإدارة، بل أصبحت كائناً حياً يملك ذاكرةً تنظيميةً تمكنه من مواصلة الأداء بنفس الكفاءة حتى مع تغير الأشخاص والمواقع.

وتُظهر التجارب الدولية، ولا سيما في القطاعين الحكومي والخاص، أن المؤسسات التي تبني إدارة الأداء كأساس لبناء الاستدامة استطاعت أن تُحول هذا المفهوم من شعار إلى ممارسة. فمثلاً، تؤكد أنظمة إدارة الأداء في الإمارات أن الاستدامة المؤسسية تُبنى على مبدأ التعلم من النتائج لا الاكتفاء بقياسها، حيث يتم تحليل الأداء بعمق لاستكشاف الدروس المستفادة، وإعادة تصميم الإجراءات بما يعزّز الكفاءة التنظيمية.

ومن الناحية النظرية، فإن مفهوم الاستدامة المؤسسية في إدارة الأداء يستند إلى مزيجٍ من النظريات:

النظرية النظمية (Systems Theory): التي ترى المؤسسة كمنظومة متكاملة من العناصر المتفاعلة التي تسعى إلى الاتزان الداخلي والتكييف الخارجي.

نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning): التي ترتكز على تراكم المعرفة داخل المؤسسة وقدرتها على تحويل التجارب إلى سياساتٍ أكثر نضجاً.

نظريّة التحسين المستمر (Kaizen): التي تحول التطوير من مشروع مرحلّي إلى فلسفة دائمة لارتقاء التدريجي المتواصل.

نظريّة رأس المال الفكري (Intellectual Capital): التي تعتبر المعرفة والمهارات وال العلاقات والمعارضات أهم أصول المؤسسة وأكثرها استدامة.

هذه النظريّات جمِيعاً تشكّل الإطار الفكري للاستدامة المؤسسيّة، لأنّها تفسّر كيف يمكن للأداء أن يكون متقدّماً في ذاته، وكيف تُصبح المؤسسة كيّاناً ناميّاً يُعيد تشكيل نفسه باستمرار دون أن يفقد هويته أو قيمه الجوهرية.

ومن الناحيّة التطبيقيّة، تُقاس الاستدامة المؤسسيّة اليوم بمقدار قدرة المؤسسة على تحقيق ثلاثة أبعاد متكاملة من الأداء:

- 1 الاستدامة الاقتصاديّة: أي كفاءة استغلال الموارد لتحقيق القيمة المضافة وتحقيق التوازن المالي.
- 2 الاستدامة البيئيّة: أي التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع في جميع أنشطتها وقراراتها.
- 3 الاستدامة التنظيميّة: أي قدرة المؤسسة على المحافظة على أدائها وجودته من خلال الأنظمة والسياسات والمهارات المتراكمة.

هذه الأبعاد الثلاثة لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تشكّل معاً ما يُعرف بـ المثلث الذهبي للاستدامة المؤسسيّة، حيث يُصبح الأداء وسيلةً لتحقيق التنمية، والتنمية وسيلةً لتعزيز الأداء، في دائرة لا تنكسر من التحسين المتواصل.

ومن المهم الإشارة إلى أن الاستدامة في إدارة الأداء لا تعني الثبات، بل المرونة المنظمة. فال المؤسسة المستدامة لا تحافظ على ما لديها لتمنع التغيير، بل ل تستثمره. إنّها تتعامل مع التغيير باعتباره مصدر قوّة، لا مصدر قلق، لأنّها طوّرت في داخلها قدرة ذاتيّة على التكيف والاستفادة من التقلبات.

لذلك فإن الاستدامة المؤسسيّة ليست نهاية رحلة الأداء، بل هي شكلها الأكثر نضجاً ووعياً. إنّها مرحلة النضج الاستراتيجي، التي تُصبح فيها المؤسسة قادرةً على أن تتجدد دون أن تفقد توازنها، وأن تتوسّع دون أن تفقد تركيزها، وأن تُبدع دون أن تفرّط في قيمها.

## 2 التحسين المستمر كأساس للربط بين الأداء والتنمية

التحسين المستمر ليس برنامجاً تدريبيّاً يُنفّذ مرّة في العام، ولا إجراءً إداريّاً مؤقتاً يُتّخذ عند ظهور المشكلات، بل هو فلسفة شاملة للحياة المؤسسيّة تجعل من كل نشاط فرصةً للتطوير، ومن كل إنجاز نقطة انطلاق نحو إنجازٍ أعظم. إنه القلب النابض للاستدامة المؤسسيّة، لأنّه يحافظ على تدفق الحيوية داخل أنظمة الأداء، ويعنّها من التحجر أو الركود. فبدون التحسين المستمر، يتحوّل الأداء إلى روتين، والنظام إلى عبء، والقياس إلى تكرار بلا معنى.

لقد بُرِز مفهوم التحسين المستمر بوضوح في التجارب اليابانية خلال النصف الثاني من القرن العشرين من خلال فلسفة الكايزن (Kaizen)، وهي كلمة يابانية تعني التغيير للأفضل بشكل دائم<sup>١</sup>. هذه الفلسفة لا تبحث عن القفزات المفاجئة، بل عن التقدم التدريجي المستمر الذي يحدث تراكها نوعياً في الأداء بمرور الوقت. وقد أثبتت التجربة أن التحسين الصغير المتواصل أكثر أثراً من التغيير الكبير المؤقت، لأنه يُصبح جزءاً من السلوك التنظيمي، لا مجرد مبادرة معزولة.

وتشير الأدلة المستخلصة من دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن التحسين المستمر هو الآلية التي تُحول الأداء من نظام قياس إلى نظام تعلم. فالمؤسسة التي تراجع أداءها بشكل دوري لا بهدف العقاب أو التقييم فقط، بل بهدف الاكتشاف والتحسين، هي المؤسسة التي تُحول النتائج إلى معرفة، والمعرفة إلى ممارسة، والممارسة إلى ثقافة. فهنا يصبح كل انحراف فرصة للتحليل، وكل ضعف مادة للتطوير، وكل نجاح نموذجاً يُبني عليه.

أما نظام إدارة الأداء الإماراتي فيربط بين التحسين المستمر والاستدامة من خلال مبدأ التحسين بوصفه مسؤولية الجميع<sup>٢</sup>، حيث لا يترك التطوير لإدارة الجودة أو فريق التخطيط فحسب، بل يُصبح التزاماً جماعياً يمارسه كل موظف في موقعه. فالمؤسسة المستدامة لا تملك قسماً للتحسين<sup>٣</sup>، لأنها جعلت من التحسين قسماً داخل كل عقلٍ من عقول موظفيها.

وما يميز التحسين المستمر عن غيره من مفاهيم التطوير أنه يربط بين الأداء اليومي والتنمية الاستراتيجية. فهو لا ينظر إلى التحسين كمرحلة لاحقة للأداء، بل كجزء متداخل معه. فكل أداء يجب أن يُنتج تعلقاً، وكل تعلم يجب أن يُنتج أداءً أعلى. هذه العلاقة الدائمة بين الأداء والتنمية هي ما يجعل المؤسسة في حالة نمو دائم، لأن كل دورة أداء تُضيف طبقةً جديدةً من النضج إلى بنائها الداخلي.

وقد حددت الأدبيات الحديثة للتحسين المستمر مجموعةً من المبادئ التي تضمن فعاليته في سياق إدارة الأداء المؤسسي:

١ التبسيط قبل التحسين:  
فلا يمكن تحسين ما لم يُفهم، ولا يُفهم ما لم يُبسط. لذا يبدأ التحسين من إزالة التعقيبات غير الضرورية في العمليات، لأن البساطة تولد الفاعلية.

٢ التحليل القائم على البيانات:  
فالقائد التحويلي في بيئة التحسين المستمر لا يعتمد على الانطباعات، بل على الأدلة والتحليلات الكمية والنوعية التي تُظهر أين تكمن الفجوات الحقيقية في الأداء.

٣ التحسين من الأسفل إلى الأعلى:  
لأن الذين يعيشون تفاصيل العمليات اليومية هم الأقدر على اقتراح التحسينات الواقعية. فالمؤسسة المستدامة تُشرك موظفيها في صنع التغيير، بدلاً من فرضه عليهم.

٤ التحسين التدريجي المستمر لا القفزات المفاجئة:  
فالتحسين لا يتحقق عبر القرارات السريعة فقط، بل عبر سلسلة من الخطوات الصغيرة المستمرة التي تراكم نتائجها عبر الزمن.

٥ التغذية الراجعة المنظمة:  
حيث تُصبح المراجعة الدورية للأداء جزءاً من دورة الحياة المؤسسية، تُغذّي القرارات بالمعلومات، وتُغذّي الأفراد بالدروس والتجارب.

إن التحسين المستمر هو الرابط الحيوي بين الأداء والتنمية، لأنّه يحوّل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى وعيٍ، والوعي إلى سلوكٍ. ومن هنا تُنبع قوته: فهو لا يُضيف عبئاً جديداً على المؤسسة، بل يُعيد تنظيم طاقتها الكامنة لتعمل بذكاءً أكبر.

كما أن التحسين المستمر يُسهم في تحقيق العدالة التنظيمية، لأنّه يُعطي الجميع فرصاً للتطوير دون تمييز، ويحوّل التقويم من أداة للفرز إلى أداة للتمكين. فالموظف الذي يرى نتائج جهوده في التحسين يشعر بالانتماء، والإدارة التي ترى أثر التطوير في أدائها تشعر بالثقة، والمؤسسة التي تجمع بين الاثنين تُصبح بيئة مستدامةً بطبعتها.

ومن المدهش أن فلسفة التحسين المستمر تنسجم تماماً مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير التميز المؤسسي (EFQM)، لأنّها تجعل من الجودة هدفاً متحرّكاً لا ثابتاً. فالمؤسسة المستدامة لا تسأل: هل نحن جيدون؟، بل تسأل: كيف نصبح أفضل كل يوم؟.

وهكذا، فإن التحسين المستمر هو العمود الفقري للاستدامة المؤسسية، لأنّه يحوّل الأداء إلى رحلة من النمو الوعي، لا إلى سباقٍ موسميٍ نحو النتائج. فحين تبني المؤسسة فلسفة التحسين المستمر، لا تعود تخاف من التغيير، بل تتقنه، ولا تهاب من المستقبل، بل تصنعه.

### ٣ ؟ الحكومة ودورها في ترسیخ استدامة الأداء

الاستدامة المؤسسية لا يمكن أن تُبنى على النوايا الحسنة أو الجهود الفردية وحدها، بل تحتاج إلى نظام يضبط العلاقة بين الصالحيات والمسؤوليات، ويحوّل القيم إلى إجراءات، والرؤية إلى التزام يوميٍّ، وذلك هو جوهر الحكومة المؤسسية (Corporate Governance). فالاستدامة لا تزدهر في الفوضى، كما أن الحكومة لا تزدهر في الجمود: كلاهما يحتاج إلى الآخر: فالحكومة تمنح الأداء إطاراً منضبطاً، والاستدامة تمنحه روحًا متتجدة.

التحليل العملي لتجارب المؤسسات العالمية يبيّن أن أكثر المنظمات استدامةً هي تلك التي جمعت بين الصراامة في النظام والمرونة في التطبيق، أي بين الحكومة الوعية التي تضبط، والثقافة التنظيمية التي تُلهم. فالحكومة ليست مجموعة قوانين تُفرض، بل هي ثقافةٌ تنظيميةٌ تُترجم العدالة إلى سلوك.

وتشير الأدلة في نظام إدارة الأداء الإماراتي إلى أن الحكومة تُعتبر أحد الأعمدة الأربع الرئيسية لضمان استدامة الأداء، إذ تؤكد على وضوح الأدوار، وشفافية القرارات، واتساق الإجراءات، وتكامل المسؤوليات. فالمؤسسة التي تمارس الحكومة بوعي لا تحتاج إلى أن تراقب من الخارج، لأن وعيها الذاتي يُنتج الرقابة من الداخل.

أما دليل إدارة الأداء المؤسسي فيُبرز أن الحكومة ليست نهاية الرحلة الإدارية، بل هي نقطة الانطلاق نحو بناء نظام متوازن بين الرقابة والتحفيز. فالمؤسسة التي تُبالغ في الضبط تفقد روح الابتكار، وتلك التي تُهمل الانضباط تفقد العدالة، أما التي تمزج بين الانضباط والثقة فتنعم بالاستقرار والنمو في آن واحد.

الحكومة، في جوهرها، هي التي تضمن أن تبقى الاستدامة أكثر من مجرد شعار تنظيمي. فهي التي تضع قواعد اللعبة الأخلاقية، وتضمن أن تتحرك المؤسسة ضمن نطاق القيم العليا التي اختارتها لنفسها. فبدون الحكومة، تُصبح الاستدامة عشوائية؛ وبدون الاستدامة، تتحول الحكومة إلى بiroقراطية خانقة.

وتكون عظمة الحكومة في قدرتها على تحويل المبادئ إلى منظومات. فهي تُحول مفاهيم العدالة والشفافية والمساءلة إلى سياسات مكتوبة، وإجراءات عملية، وآليات قياس تضمن الالتزام والتطوير المستمر. وبذلك، تُصبح الحكومة الترجمة المؤسسية للأخلاق الإدارية.

ومن زاوية أخرى، تُسهم الحكومة في ترسیخ الاستدامة من خلال ثلاثة محاور رئيسة:

### 1. الوضوح التنظيمي:

فالوضوح في الصالحيات والمسؤوليات يمنع التداخل والازدواجية، ويحدد المسار الوظيفي لكل موظفي بموضوعية. وهذا الوضوح يعزز الكفاءة ويقلل من الهدر في الموارد والقرارات، فيُصبح الأداء أكثر استدامة.

### 2. المساءلة الشفافة:

الشفافية ليست مجرد نشر المعلومات، بل هي خلق ثقافة مؤسسية قائمة على الوضوح والمصارحة والتعلم من الأخطاء. فحين تُمارس المساءلة بعدل، تُصبح أداءً للتحسين، لا للعقاب.

### 3. الاستقلالية المسؤولة:

وهي الموازنة بين منح الصالحيات وضمان الالتزام بالقيم المؤسسية، بحيث يُمارس كل مدير سلطته بوعي أخلاقي يحمي المؤسسة من الانحراف، ويعزز قدرتها على التطور المستدام دون انحرافٍ أو تضاربٍ في المصالح.

كما تُظهر الأدلة في نظام تقويم الأداء أن العدالة والإنصاف في التقييم تمثلان التطبيق العملي للحكومة داخل نظام الأداء. فحين تُربط المكافآت والترقيات بمعايير موضوعية، يُصبح الأداء وسيلة لتحقيق العدالة، لا أداءً للتمييز.

إن الحكومة تخلق بيئه أخلاقيه مستقره تنتج أداءً مستداماً بطبعتها، لأنها تعيid تعريف العلاقة بين **القوه** و**المسؤوليه**. فالقائد في بيئه الحكومة لا يمارس سلطته ليبرز ذاته، بل ليحمي النظام من الانحراف، ويضمن أن تدار المؤسسه وفق قيم تحقق الصالح العام.

وهكذا، تصبح الحكومة هي **المحرك الأخلاقي** للاستدامة المؤسسيه، لأنها تحول الالتزام من خوفٍ من العقوبة إلى قناعه بالواجب. والمؤسسه التي تمارس الحكومة بهذه الروح لا تحتاج إلى أن تفرض الانضباط، لأنها ربت في موظفيها ضميراً إدارياً يجعلهم يراقبون أنفسهم.

وفي نهاية المطاف، فإن الحكومة ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلة لبناء الثقة، والشفافية، والاستقرار، وهي القاعدة التي يقف عليها الأداء المستدام. فالمؤسسه التي تحسن إدارة السلطة هي المؤسسه التي تضمن بقاء القيمه، والتي تزرع العدالة في قراراتها تزرع الديمومه في وجودها. وبذلك تصبح الحكومة ليست فقط ركيزة للاستدامة، بل درعها الواقي وبوصلتها الأخلاقيه في رحلة النمو والتطور عبر الزمن.

## 4. التعلم المؤسسي كآلية للتطوير الذاتي

لا يمكن الحديث عن استدامة مؤسسيه دون الحديث عن التعلم. فال المؤسسه التي تتوقف عن التعلم، تتوقف عن التطور، وتببدأ في التآكل البطيء حتى وإن بدت مستقرة في ظاهرها. إن التعلم المؤسسي (Organizational Learning) هو القلب النابض للاستدامة، لأنه يحول الخبرة إلى معرفة، والمعرفة إلى وعي، والوعي إلى أداء متعدد يتتطور تلقائياً مع الزمن. فالتعلم هو الجسر الذي يربط بين الماضي والخبرة، وبين الحاضر والإنجاز، وبين المستقبل والابتكار.

يعرف التعلم المؤسسي بأنه **العملية** التي تمكن المؤسسه من اكتساب المعرفة من تجربتها ومن بيئتها، ثم توظيفها لتحسين أدائها وتطوير قراراتها. وبذلك، فهو ليس نشاطاً تدربياً محدوداً بزمان ومكان، بل منهج حياة مؤسسيه يمارس في كل اجتماع، وكل تقرير، وكل مراجعة للأداء. فالمؤسسه المتعلمه لا تكتفي بجمع البيانات، بل تحولها إلى استبطارات تخلق منها قرارات أفضل في المرات القادمه.

وتشير الأدلة المستخلصه من دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن المؤسسات التي تبني آلية داخلية للتعلم من نتائج الأداء هي الأكثر قدرة على الاستدامة. فكل تجربة، ناجحة كانت أو فاشلة، تصبح مورداً معرفياً جديداً، وكل مشروع يختتم بتقرير تعليمي يغنى الذاكرة المؤسسيه، فلا تُعاد الأخطاء ذاتها، ولا تكرر الجهد بلا داعٍ.

وقد شدد نظام إدارة الأداء الإماراتي على أهمية ربط نظام الأداء بمنظومة التعلم المؤسسي من خلال ما يُعرف بـ **التغذية الراجعة المؤسسيه** (Institutional feedback)، التي تجعل نتائج الأداء مدخلاً مباشراً لتحسين الخطط والسياسات والإجراءات. فالمؤسسه المتعلمه تراجع ما أجزته لتعرف لماذا نجحت، كما تراجع ما أخفقت فيه لتفهم كيف تتجاوز العقبات. وبهذه الطريقة تحول إدارة الأداء إلى مدرسة يوميه للتعلم الجماعي.

ويعد التعلم المؤسسي ركيزة أساسية في بناء ما يُسقى بـ **المؤسسة المتعلمـة** (Learning Organization)، وهو المفهوم الذي قدّمه العالم بيتر سينج (Peter Senge) في كتابه الشهير **الانضباط الخامس** (The fifth Discipline)، والذي يرى أن المؤسسات العظيمة لا تتفوق لأنها تدرب أفرادها فقط، بل لأنها تتعلم كمنظومة واحدة. فهي تخلق بيئـة تشجع التساؤل، وتحتضن الخطأ كفرصة للاكتشاف، وتحـمـلـ التفكير لا التكرار.

ويتطلب تحقيق التعلم المؤسسي المستدام توافر أربعة مكونات رئيسية متراـبطـةـ:

**1. الذاكرة المؤسـسـية** (Institutional Memory): وهي الأداة التي تحفظ التجارب السابقة وتحـمـلـ استرجاعها عند الحاجة، سواء من خلال قواعد البيانات أو تقارير الأداء أو وثائق التعلم. فالمؤسـسـةـ التي لا تحفظ تجربتها، تـعـيـدـ دفعـ ثـمـنـهاـ كلـ مـرـةـ منـ جـدـيدـ.

**2. المعرفـةـ التنـظـيمـيةـ** (Organizational Knowledge): وهي نتـاجـ تـراـكمـ الـخـبـراتـ وـالـمـعـارـفـ الـفـرـديـةـ وـتـحـوـيلـهاـ إـلـىـ مـعـرـفـةـ جـمـاعـيـةـ مـوـثـقـةـ وـمـشـتـرـكـةـ. فـالـمـعـرـفـةـ الـتـيـ تـبـقـىـ فـيـ ذـهـنـ الـفـرـدـ تـذـوـبـ بـرـحـيلـهـ، أـمـاـ الـتـيـ تـوـقـقـ فـيـ النـظـامـ فـتـصـبـحـ رـصـيـدـاـ مـسـتـدـاـمـاـ لـلـمـؤـسـسـةـ.

**3. المـجـتمـعـاتـ التـعـلـمـيـةـ** (Learning Communities): وهي الشـبـكـاتـ الدـاخـلـيـةـ لـلـتـشـارـكـ وـالـتـفـكـيرـ الـجـمـاعـيـ، حيث يـتـبـادـلـ الـخـبـراءـ الـمـعـرـفـةـ، وـيـسـتـخـلـصـ الـمـوـظـفـونـ الـدـرـوـسـ مـنـ تـجـارـبـ بـعـضـهـمـ الـبـعـضـ. فـهـيـ تـحـوـلـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ مـجـتمـعـ أـفـرـاجـ إـلـىـ مـجـتمـعـ حـيـيـ مـنـ الـمـعـلـمـيـنـ.

**4. التـغـذـيةـ الـرـاجـعـةـ الـذـكـيـةـ** (Smart Feedback): وهي الآلـيـةـ الـتـيـ تـضـمـنـ تحـوـيلـ نـتـائـجـ الـأـدـاءـ إـلـىـ فـرـقـ لـلـتـطـوـيرـ مـنـ خـلـالـ التـحـلـيلـ الـعـلـمـيـ لـلـبـيـانـاتـ، وـاسـتـخـلـصـ الـاتـجـاهـاتـ، وـإـصـارـ الـتـوـصـيـاتـ الـفـاعـلـةـ الـتـيـ تـغـذـيـ دـوـرـةـ التـحـسـينـ الـمـسـتـمـرـ.

وـمـنـ خـلـالـ هـذـهـ الـمـكـوـنـاتـ، يـتـحـولـ التـعـلـمـ مـنـ نـشـاطـ إـلـىـ نـظـامـ، وـمـنـ نـظـامـ إـلـىـ ثـقـافـةـ، وـمـنـ ثـقـافـةـ إـلـىـ هـوـيـةــ. فـالـمـؤـسـسـةـ الـمـتـعـلـمـةـ لاـ تـحـتـاجـ إـلـىـ اـنـتـظـارـ الـبـرـامـجـ الـتـدـريـيـةـ لـتـتـطـوـرـ، لأنـهاـ تـتـعـلـمـ مـنـ تـجـربـتهاـ كـلـ يـوـمـ، وـمـنـ كـلـ حدـثـ، وـمـنـ كـلـ رقمـ فـيـ لـوـحةـ قـيـاسـ الـأـدـاءـ.

ولـلـتـعـلـمـ الـمـؤـسـسـيـ أـيـضاـ بـعـدـ إـنـسـانـيـ عـمـيقـ، لأنـهـ يـعـيـدـ تـعـرـيفـ الـعـلـاقـةـ بـيـنـ الـقـائـدـ وـالـفـرـيقـ. فـالـقـائـدـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ الـمـتـعـلـمـةـ لاـ يـقـدـمـ إـلـاـجـابـاتـ دـائـقـاـ، بلـ يـطـرـحـ الـأـسـلـةـ الـتـيـ تـحـرـكـ الـتـفـكـيرـ، وـلـاـ يـفـرـضـ الـحـلـولـ، بلـ يـخـلـقـ بـيـئـةـ تـحـفـزـ الـآـخـرـينـ عـلـىـ اـكـتـشـافـهـاـ بـأـنـفـسـهـمـ. إـنـهـ يـعـلـمـهـمـ كـيـفـ يـتـعـلـمـونـ، وـيـرـعـيـمـ الـفـضـولـ الـمـهـنـيـ، وـالـرـغـبةـ الـصـادـقةـ فـيـ التـحـسـينـ الـذـاتـيـ.

وـفـيـ هـذـهـ السـيـاقـ، يـتـكـامـلـ التـعـلـمـ الـمـؤـسـسـيـ مـعـ الـحـوـكـمـةـ لـيـشـكـلاـ مـعـ نـظـامـ التـواـزنـ الـمـؤـسـسـيـ بـيـنـ الـرـقـابـةـ وـالـتـطـوـيرـ. فـالـرـقـابـةـ تـعـنـعـ الـانـحرـافـ، وـالـتـعـلـمـ يـمـنـعـ التـكـرارـ. الـحـوـكـمـةـ تـبـقـيـ الـنـظـامـ مـنـضـبـطاـ، وـالـتـعـلـمـ يـيـقـيـهـ مـتـجـدـداـ. وـمـنـ تـزاـوجـ الـأـثـرـيـنـ تـولـدـ الـاسـتـدـامـةـ الـمـؤـسـسـيـ بـمـعـنـاهـاـ الـأـصـيلـ: اـسـتـقـرـارـ فـيـ الـقـيـمـ، وـتـطـوـرـ فـيـ الـمـعـارـسـاتـ، وـمـرـونـةـ فـيـ التـكـيـفـ.

وهكذا، فإن التعلم المؤسسي ليس مجرد وسيلة لتحسين الأداء، بل هو الآلية الرئيسية للتطوير الذاتي للمؤسسة، لأنه يجعل التغيير ينبع من داخلها لا يفرض عليها من خارجها. فالمؤسسة التي تتعلم هي التي تضمن بقاءها، والمجتمع الذي يتعلم هو الذي يصنع مستقبله. لذلك، فإن استدامة الأداء تبدأ من حيث يبدأ التعلم، وتنتهي حيث يتوقف.

## ٥٢٢ بناء الأنظمة والسياسات الداعمة للاستدامة

الاستدامة المؤسسية لا تقوم على النوايا أو الخطط المجردة، بل على أنظمة وسياسات تحول الأفكار إلى ممارسات، والمارسات إلى ثقافة، والثقافة إلى أداء مستمر ومنتج. فالنظام المؤسسي هو الذاكرة التنظيمية التي تحفظ التراكم المعرفي، والسياسات هي القواعد التي تضمن أن يسير الجميع على نهج واحد يوازن بين المرونة والانضباط. لذلك، فإن بناء الأنظمة والسياسات الداعمة للاستدامة هو الأساس العملي الذي يمكن المؤسسات من الانتقال من النية إلى القدرة، ومن القدرة إلى النتيجة.

إن المؤسسات التي تغيب عنها الأنظمة الراسخة تُصبح هشة أمام التغيير، لأنها تدار بالأشخاص لا بالمنهج، وبالخبرة الفردية لا بالمارسة المؤسسية. أما حين تُبنى السياسات وفق منهج واضح، تُصبح المؤسسة كياناً مستقراً، يُبدع القادة فيه ضمن ضوابط تحمي القيم وتوجه القرارات. فالسياسة ليست تقييداً، بل إطاراً للحرية المنضبطة، وهي التي تضمن استمرار الجودة عبر الزمن مهما تغيرت الإدارات أو تعاقبت القيادات.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن وجود السياسات الموثقة والمحدثة هو من أهم شروط استدامة الأداء، لأنها توفر مرجعاً موحداً يضبط القرارات، ويعنِّ الارتجال، ويعزز العدالة التنظيمية. فالأنظمة والسياسات تحول المؤسسة من كيان يعتمد على الذاكرة البشرية إلى كيان يعتمد على الذاكرة المؤسسية، وهذا التحول هو ما يضمن استقرار الأداء واستمراره حتى مع تغير الأفراد.

كما يُبرز نظام إدارة الأداء الإمارati أن الاستدامة لا تتحقق، إلا عندما تُدمج السياسات التشغيلية مع السياسات الاستراتيجية في منظومة واحدة متسقة، بحيث تنبثق القرارات اليومية من الرؤية العليا للمؤسسة، ويُصبح كل إجراء جزءاً من الهدف الكلي. فالاتساق بين المستويات الإدارية والسياسية هو ما يجعل المؤسسة تعمل كجسج واحد لا كمجموعتين متنافرين.

ومن الناحية العملية، فإن بناء الأنظمة والسياسات الداعمة للاستدامة يجب أن يستند إلى خمسة مبادئ أساسية تشكل الإطار الحاكم للنجاح المؤسسي:

### ١٢٢ الترابط (Integration):

يجب أن تكون الأنظمة والسياسات مترابطة في ما بينها، فلا تعمل إدارة الجودة بمعزل عن إدارة الأداء، ولا تعمل إدارة الموارد البشرية دون ارتباط بالخطيط الاستراتيجي. فالترابط يمنع التكرار، ويعزز الكفاءة، ويحقق الانسجام بين أجزاء المنظمة.

## 2 المرونة (Flexibility):

فالسياسات الجامدة تُقييد الإبداع، في حين أن السياسات المرنّة تواكب التغيير دون أن تفقد الهدف. والمؤسسة المستدامة هي التي توازن بين الثبات في العبادئ والتكيف في التطبيق، فتحدّث أنظمتها بشكلٍ دوريٍّ بما يتواافق مع المستجدات التقنية والتنظيمية.

## 3 العدالة (Equity):

لا استدامة بلا عدالة. فحين يشعر الموظف بأن السياسات تطبق عليه بعدل وشفافية، يزداد التزامه بها. لذلك، فإن وضوح السياسات وعدلتها هما حجر الأساس لبناء الثقة التنظيمية، التي تُعتبر بدورها جوهر الاستدامة.

## 4 التحسين المستمر (Continuous Improvement):

فالأنظمة والسياسات ليست نصوصاً مقدسة، بل وثائق حيةٌ تراجع وتحدّث باستمرار. فكل عمليةٍ تخضع للمراجعة، وكل ملاحظةٍ تحول إلى توصيةٍ تطويرية، مما يجعل النظام ذاته يتعلم ويتطور مثل الأفراد.

## 5 المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment):

وهي ضمان ارتباط السياسات بجميع المستويات الإدارية والاستراتيجية في المؤسسة، بحيث تترجم الأهداف الكبرى إلى إجراءاتٍ تشغيليةٍ واضحة، ويصبح الأداء اليومي انعكاساً مباشراً للرؤية المستقبلية.

هذه العبادئ الخمسة تحول النظام الإداري من إطارٍ تنظيمي صامتٍ إلى محركٍ ديناميكيٍ للأداء، لأن الأنظمة والسياسات حين تُصَمَّم بطريقة ذكية، لا تفرض القيود، بل تحرّر المؤسسة من العشوائية.

كما تُسهم الأنظمة والسياسات في دعم الاستدامة من خلال تعزيز الذاكرة المؤسسية. فحين تُوثق القرارات والإجراءات، تُصبح المؤسسة قادرةً على التعلم من ماضيها بدقة، وتجنب نفسها تكرار الأخطاء. فالذاكرة المؤسسية ليست أرشيفاً للملفات، بل نظاماً لوعي المؤسسي الذي يمكن المنظمة من التطور الوعي والمستدام.

وفي ضوء الحكومة الحديثة، تُعتبر الأنظمة والسياسات ركيزةً في بناء الشفافية والمساءلة. فهي التي تحدد من يملك القرار، ومن يُراجع الأداء، ومن يتحمل المسؤلية. وهذا التحديد يمنع التضارب، ويعزز الكفاءة، ويوجّه الموارد إلى ما يحقق القيمة المؤسسية الأعلى.

ولأن البيئة المؤسسية المعاصرة تتغير بسرعة بفعل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، فإن الأنظمة والسياسات يجب أن تُبني على الرقمنة والاستدامة. فالمؤسسة المستدامة لا تنتظر أن تقع الأخطاء لتعدّل سياساتها، بل تستخدم التحليلات التنبؤية لتتوقع التحديات وتهيئ الإجراءات مسبقاً. وهكذا يتحول النظام إلى عقل استشرافي قادرٍ على التكيف الدائم.

إن بناء الأنظمة والسياسات الداعمة للاستدامة هو ترجمةٌ عمليةٌ لفلسفة إدارة الأداء الحديثة التي ترى أن التطوير ليس مهمة إدارية واحدة، بل مسؤولية المؤسسة بأكملها. فحين تُصبح الأنظمة مرجعاً ثابتاً والناس مصدراً متعدداً للإبداع، تُولد المعاදلة المثالية بين الاستقرار والتطور.

وهكذا، يمكن القول إنّ الأنظمة والسياسات هي الهيكل العظمي للاستدامة المؤسسية، بينما يشكل الإنسان قلبها النابض، والثقافة روحها، والتعلم شريانها الحيوي. فحين تتكامل هذه العناصر الأربع، تُصبح المؤسسة كائناً متوازناً قادرًا على النمو الذاتي والتجدد الدائم، مهما تغير الزمن أو تبدلت التحديات.

## 6.2 مؤشرات الأداء والاستدامة: من القياس إلى النضج

في بدايات تطبيق أنظمة إدارة الأداء، كان التركيز الأكبر ينصب على القياس، إذ كانت المؤسسات تسعى إلى معرفة أين تقف، وكيف تُقاس إنجازاتها بالأرقام والنسب والمؤشرات. لكن مع تطور الفكر الإداري وظهور مفاهيم الاستدامة، تغير السؤال من «كيف نقيس الأداء؟» إلى «كيف نجعل القياس وسيلة للتطور والنضج المستمر؟». وهنا ولد مفهوم النضج المؤسسي في الأداء (Performance Maturity)، الذي يمثل الانتقال من ثقافة القياس إلى ثقافة التحسين.

إنّ مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators - KPIs) لم تُصمّم لتكون أدوات ل المسائلة فقط، بل لتكون أدوات للتعلم واتخاذ القرار وتحفيز التطوير. فال المؤسسة التي تستخدم مؤشرات الأداء بشكل ذكي لا تكتفي بتتبع النتائج، بل تدرس الأسباب، وتحلّل الاتجاهات، وتحوّل البيانات إلى معرفة توجّه سلوكها التنظيمي. فالقياس الحقيقي ليس مجرد أرقام تُعرض في التقارير، بل يعني بالمعنى الكامن خلف الأرقام، وإدراك لما تعنيه تلك القيم في سياق الأهداف الكبرى.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن فعالية المؤشرات لا تُقاس بدقتها فقط، بل بقدرتها على دعم القرار وتوجيه التحسين. فالمؤشر الذي لا يحرّك الفعل لا قيمة له، والمعلومة التي لا تُستخدم في التطوير تحول إلى عبء إداري. ومن هنا، فإنّ نضج المؤسسة يُقاس بمدى قدرتها على تحويل بيانات الأداء إلى إجراءات تطويرية ملموسة، تُغذّي دورة الاستدامة بشكل مستمر.

أما نظام إدارة الأداء الإمارati، فقد ربط بين المؤشرات والاستدامة من خلال مبدأ «المؤشرات الحية» التي تتجدد دوريًا وفق السياق الاستراتيجي للمؤسسة. فال المؤسسة التي تُعيد مراجعة مؤشراتها كل عام تثبت أنها ما زالت تتعلم، بينما المؤسسة التي تُكرر مؤشرات ثابتة دون تحديث تكون قد دخلت مرحلة الجمود.

ولكي تُسهم مؤشرات الأداء في تعزيز الاستدامة، يجب أن تتحقق فيها مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تحوّلها من أدوات رقمية إلى أدوات قيادية:

### 6.2.1 الاتساق (Alignment)

أي أن تكون المؤشرات متسقةً مع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالمؤشر المنفصل عن الغاية لا يضيف قيمة، بل يشتت الجمود. الاتساق هو الذي يجعل كل وحدة وكل موظف جزءاً من منظومة تسير في الاتجاه نفسه.

### 6.2.2 الشمول (Comprehensiveness)

أن تشمل المؤشرات مختلف أبعاد الأداء المالية، والتشغيلية، والمعرفية، والبشرية، والاجتماعية لأن الاستدامة لا تتحقق إلا عبر النظرة الكلية التي ترى الصورة بأكملها.

3 الترابط الزمني (Temporal Linkage): فالقياس لا يجب أن يكون لحظة زمنية، بل سلسلة متصلة تظهر الاتجاهات على المدى الطويل. فالاستدامة تُبنى على تراكم الأداء، لا على لحظة نجاح عابرة.

4 التحفيز (Motivation): يجب أن تكون المؤشرات مصدر إلهام للفريق، لا مصدر خوف. فحين تُستخدم المؤشرات لللوم، تُصبح عبئاً، وبين تُستخدم للتطوير، تتحول إلى طاقة إيجابية تدفع الجميع نحو الأفضل.

5 التعلم والتحسين (Learning and Improvement): وهو الهدف النهائي من كل قياس، إذ ينبغي أن تترجم نتائج المؤشرات إلى فرص للتطوير، لا إلى تقارير تغلق في نهاية العام.

ومن زاوية أخرى، تُساعد مؤشرات الأداء على بناء النجاح المؤسسي من خلال تمكين المؤسسة من مراقبة تطورها عبر مستويات متقدمة من الوعي:

في المرحلة الأولى، تُقاس الأنشطة (Activity-Based Stage). في المرحلة الثانية، تُقاس النتائج (Results-Based Stage). في المرحلة الثالثة، يُحلل الأثر (Impact-Based Stage).

وفي المرحلة الرابعة، تُقاس الاستدامة (Sustainability-Based Stage)، وهي مرحلة النجاح التي يتحول فيها القياس إلى تفكير استراتيجي وتطوير ذاتي مستمر.

إن المؤسسات الناضجة في إدارة الأداء لا تكتفي بقياس ما حدث، بل تسأل: لماذا حدث؟ وما الذي يمكن أن يحدث بعد ذلك؟ فهي تُحول مؤشرات الأداء إلى أدوات للتنبؤ والاستشراف، لا مجرد المراقبة. ومن هنا، تندمج مؤشرات الأداء مع أنظمة التحليل الذكي والذكاء الاصطناعي (AI Analytics) لتصبح منصة معرفية تُساعد القيادة على اتخاذ القرارات الاستباقية، لا ردود الأفعال المتأخرة.

ومن منظور الحكومة، تُعزز المؤشرات المستدامة مبدأ الشفافية والمساءلة، لأنها تقدم صورة دقيقة عن الأداء تتيح للجميع من الموظف إلى صانع القرار رؤية التقدم بوضوح، مما يعمق الثقة ويرسخ الانتفاء المؤسسي.

وبهذا المعنى، فإن مؤشرات الأداء ليست غاية بحد ذاتها، بل أداة للوعي المؤسسي، تُمكن المؤسسة من أن

ترى ذاتها بوضوح، وترجع مسارها بموضوعية، وتصح انحرافاتها بمرؤونه. فهي العين التي تُبصر، والعقل الذي يحَلِّل، والقلب الذي يلهم التغيير.

إن الانتقال من القياس إلى النضج هو ما يصنع الفرق بين مؤسسة تملأ التقارير بالأرقام، ومؤسسة تملأ الواقع بالأثر، فال الأولى تُنجذب أداءً ظاهرياً، والثانية تُنتج وعيًّا مؤسسيًّا مستدامًا. وهكذا، تتحول مؤشرات الأداء إلى مرآة حقيقة للاستدامة، تعكس وعي المؤسسة بذاتها، وقدرتها على النمو الوعي، وإيمانها بأن التطور لا يُقاس فقط بما تتحقق، بل بما يمكن أن يتحقق باستمرار.

## 7. ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة في دعم الاستدامة

الأنظمة مهما بلغت من الإتقان، والاستراتيجيات مهما كانت متقدمة الصياغة، تظل بلا روح إن لم تتجذر في ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والمسؤولية المشتركة. فالثقافة هي التربة التي تنمو فيها الاستدامة، والتعاون هو الماء الذي يُبقيها حيَّةً متقدمةً. وفي المقابل، فإن غياب التعاون يُحول المؤسسة إلى جزء متباعدة، يفقد كل قسم فيها صلته بالآخر، وتبدأ الاستدامة في التآكل البطيء.

إن التعاون المؤسسي لا يُقاس بعدد الاجتماعات أو بتبادل الرسائل الرسمية، بل بمدى الوعي الجماعي بأن النجاح المؤسسي لا يتحقق إلا بتكامل الجهد. فحين يدرك كل موظف أن عمله ليس معزولاً، بل جزء من منظومة أكبر، تنشأ روح الانتهاء الحقيقي التي تحرّك الاستدامة. وهذه الروح لا تُفرض بالقرارات، بل تُبنى بالثقة والاحترام والتقدير المتبادل بين الأفراد والإدارات.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن المؤسسات الأكثر استدامة هي تلك التي تُعزّز مفهوم المسؤولية الجماعية للأداء، حيث يُصبح الجميع شركاء في النتائج. فبدل أن يتحول الأداء إلى سباق داخليٍّ بين الأقسام، يتحول إلى جهدٍ تكامليٍّ يقوده وعيٌ مشترك بالغاية العليا. وهكذا، يُصبح التعاون سلوكاً يومياً، لا مجاملةً إداريةً، والمسؤولية التزاماً داخلياً، لا تكليفاً خارجياً.

أما نظام إدارة الأداء الإماراتي، فيؤكد أن بناء ثقافة التعاون يتطلب بيئةً تنظيميةً عادلةً تُكافئ الأداء الجماعي مثلما تُكافئ الأداء الفردي، لأن العدالة في توزيع التقدير تُعزّز الانسجام وتحد من المنافسة السلبية. فالتحفيز لا يجب أن يُوجّه فقط نحو الإنجاز الفردي، بل نحو الإنجاز المشترك الذي يُنتج قيمةً مضافةً للمؤسسة بأكملها.

ويُعد مفهوم المسؤولية المشتركة (Shared Accountability) من المفاهيم الجوهرية في استدامة الأداء، إذ يُعيد تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة. فبدل أن يُنظر إلى الأداء بوصفه مسؤولية الرئيس أو المدير فقط، يصبح مسؤولية الجميع. وكل موظف مسؤولٌ عن جودة عمله، وعن دعم زملائه، وعن نجاح فريقه، لأن الأداء في المؤسسة المستدامة يُدار بالضمير الجماعي، لا بالمراقبة الفردية.

إن ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة تُعد تجسيداً عملياً لفلسفة التمكين، لأنها تمنح الجميع الإحساس

بالمملوكة والانتماء. فالموظف الذي يشعر أنه شريك في النجاح لا يحتاج إلى أوامر، والمجموعة التي تقاسم المسؤولية لا تحتاج إلى رقابة مشددة. وهكذا يتحول الأداء إلى طاقة جماعية تتجدد تلقائياً، وتصبح الاستدامة نتيجة طبيعية لانسجام الداخلي بين الإنسان والنظام.

ومن الناحية السلوكية، يقوم التعاون على ثلاثة مركبات أساسية:

١ الثقة المتبادلة:

فالثقة هي الأكسجين الذي تتنفس به الفرق عالية الأداء. بدونها، لا ينفع أي نظام ولا تصد أي سياسة. والثقة لا تبني بالوعود، بل بالمصداقية في الأفعال، والشفافية في التواصل، والعدالة في التقدير.

٢ التكامل الوظيفي:

فكل إدارة أو قسم في المؤسسة المستدامة يدرك أنه جزء من منظومة أكبر. فالتسويق لا ينجح دون الإنتاج، والإنتاج لا يكتمل دون الجودة، والجودة لا تُضمن دون الموارد البشرية. هذا التكامل يحول المؤسسة إلى كائنٍ حيٍ واحدٍ، تتكامل أعضاؤه بدل أن تتنافس.

٣ التواصل الفعال:

فالتعاون لا يتحقق في بيئة يسودها الصمت الإداري أو التباعد المعرفي. فال المؤسسة التي تفتح قنوات التواصل الداخلي، وتشرك موظفيها في النقاش وال الحوار، تحول الأفكار الفردية إلى حلول جماعية، وتنتج وعيًا مؤسسيًا مشتركًا يعزز الاستدامة.

ويبرز نظام تقويم الأداء أن تعزيز التعاون والمسؤولية المشتركة يبدأ من نموذج التقييم نفسه، إذ يجب أن يُدرج العمل الجماعي كأحد محاور القياس الرئيسية للأداء، لأن الأفراد لا يُقاسون فقط بإنجازاتهم الشخصية، بل بقدرتهم على دعم الآخرين وتحقيق النتائج من خلال الفريق.

وفي التجارب المؤسسية المتقدمة، يُعتبر التعاون الثقافي من مقاييس النضج الإداري. فكلما ارتفعت درجة التعاون بين الوحدات، زادت قدرة المؤسسة على الصمود أمام الأزمات، وسرّعت من قدرتها على اتخاذ القرار الجماعي في أوقات التغيير. فالتعاون ليس سلوكًا تنظيمياً فقط، بل رأس المال الاجتماعي (Social Capital) يُثري منظومة الأداء، ويضاعف فاعلية المعرفة، ويحول العلاقة بين العاملين إلى شبكة من الدعم المتبادل والوعي المشترك.

إن ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة تحول المؤسسة من مكان يدار بالقرارات إلى مكان يدار بالثقة، ومن منظومة من الأوامر إلى منظومة من العلاقات. فهي تعيد الإنسان إلى مركز الأداء، وتعيد الأخلاق إلى قلب العمل المؤسسي. وحين تتجذر هذه الثقافة، تصبح الاستدامة ليست خطة مكتوبة، بل حالة حية من الانسجام بين الناس والنظام والغاية.

وهكذا، فإن المؤسسات التي تبني ثقافة التعاون هي التي تضمن أن تبقى فاعلةً حتى في غياب قيادتها، لأنها زرعت في نفوس موظفيها حسًا بالانتماء والالتزام يفوق التوصيفات الوظيفية. إنها المؤسسة التي لا

تنتظر المديح لتعمل، ولا تخاف اللوم لتحرك، لأنها تؤمن أن النجاح مسؤولية الجميع، وأن الأداء المستدام هو ثمرة الجهد الجماعي المستمر.

## 8. المؤسسي بين الأداء المستدام والتميز الشامل

حين تصل المؤسسة إلى مرحلة يصبح فيها الأداء عادةً راسخةً، والتحسين سلوكاً يومياً، والتعلم ثقافةً جماعيةً، تكون قد دخلت إلى فضاء التميز الشامل (Total Excellence)، وهو المستوى الأعلى من النضج المؤسسي الذي تتكامل فيه الاستدامة مع الابتكار، وتتحدد فيه النتائج بالقيم، ليغدو الأداء ليس مجرد وسيلة للبقاء، بل فلسفةً لريادة المستمرة.

إن المستقبل المؤسسي للمؤسسات الرائدة لن يُبنى على الأسبقية في الموارد أو الأدوات فحسب، بل على القدرة على الاستدامة الوعية أي أن تحافظ المؤسسة على تفوقها دون أن تفقد مرونتها، وأن تتطور باستمرار دون أن تُفرط في هويتها. فالتميز الشامل لا يعني الوصول إلى القمة فحسب، بل البقاء عليها من خلال التوازن بين الأداء، والجودة، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية.

تشير الأدلة في دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أن الاستدامة لا تتحقق إلا حين يتحول الأداء إلى منظومة متكاملة تجمع بين النتائج والعمليات والقيم. فال المؤسسة التي تُركّز على النتائج وحدها تحقق نجاحاً مؤقتاً، أما التي تُوازن بين الكفاءة والقيمة والمعنى، فهي التي تضمن البقاء والتأثير عبر الزمن.

ويؤكد نظام إدارة الأداء الإماراتي أن التميز المؤسسي هو الوجه العملي للاستدامة، لأنه يحول الأفكار إلى ممارسات ممنهجة، ويدمج التحسين المستمر مع ثقافة الأداء العالمي. فال المؤسسة المتفوقة هي التي لا تكتفي بقياس مؤشرات الأداء، بل تقيس نضجها القيمي ومدى تأثيرها على المجتمع والبيئة والاقتصاد.

إن الرابط بين الأداء المستدام والتميز الشامل يمر عبر ثلاثة مراحل جوهيرية تشكل مسار التطور المؤسسي نحو المستقبل:

1. المرحلة الأولى: الاتساق الداخلي:  
وفيها تسعى المؤسسة إلى مواءمة أنظمتها الداخلية مع استراتيجياتها وأهدافها وقيمها. فالاتساق هو الشرط الأول للاستقرار، إذ لا يمكن لمؤسسة أن تقدم وهي تعاني من التناقض بين ما تُعلن وما تمارس.

2. المرحلة الثانية: التفاعل الخارجي:  
وهنا تفتح المؤسسة على بيئتها وشركائها ومجتمعها، وتمارس أدائها من منطلق المسؤولية المشتركة، لا المصلحة الفردية. فالأداء المستدام لا ينفصل عن التنمية الوطنية والاجتماعية، وال المؤسسة التي تُسهم في بناء المجتمع تعزز قدرتها على البقاء.

3. المرحلة الثالثة: التميز الشامل:

وهي مرحلة التكامل بين الإنسان، والنظام، والقيم، والتقنية. فالمؤسسة المتميزة هي التي تحقق التوازن بين الأداء والابتكار، وبين الرقابة والإلهام، وبين النظام والحرية. وهنا تتجلى القيادة التحويلية كضامن لهذا الاتزان الاستراتيجي الذي ينتج استدامةً واعيةً ومستمرةً.

وفي هذه المرحلة، تصبح المؤسسة أشبه بمنظومة بيئية ذكية، قادرة على التجدد الذاتي من خلال أنظمتها الداخلية، وتفاعلها مع العالم الخارجي. فالمؤسسة المتميزة لا تنتظر التغيير لتسجّب له، بل تُصبح هي من يُحدثه، لأن ثقافتها الداخلية قائمة على التعلم، والتحسين، والتجربة المستمرة.

ويُبرز نظام تقويم الأداء أن المؤسسات التي بلغت مستوى التميز الشامل تُمارس التقييم بوصفه حوازاً معرفياً متبادلاً، لا كعملية رقابية جامدة. فالمؤسسة الناضجة في أدائها ترَاجع نتائجها بوعي، وتعامل مع التقييم كمرآة للنمو، لا كأداة للحكم أو العقاب.

كما أن معايير التميز المؤسسي (TQM) وإدارة الجودة الشاملة (EFQM) تضع الاستدامة في قلب فلسفتها، إذ ترى أن الأداء الحقيقى لا يُقاس فقط بما يُحقق من إنجازاتٍ حالية، بل بقدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيقها وتحسينها عبر الأجيال والظروف المختلفة. فالتنمية المؤسسية التي لا تُورّث معرفتها، ولا تنظم خبرتها، مُحکوم عليها بالتلذُّل مع تغيير القادة أو الظروف.

إن المستقبل المؤسسي في عصر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي يتطلب من المؤسسات أن تُعيد تعريف مفهوم الأداء ذاته، ليصبح أكثر شمولاً وإنسانية. فالتميز القادم لن يكون فقط في الأرقام، بل في الوعي التنظيمي، والقدرة على الإبداع المتعدد، والمرءونة في مواجهة المجهول. فالمؤسسة التي تربط بين الأداء والاستدامة تُصبح مدرسةً في التعلم المستمر، ومحبّزاً للإبداع، ونموذجاً في المسؤولية المؤسسية.

وهكذا، يمكن القول إن العلاقة بين الأداء المستدام والتميز الشامل ليست علاقة نهاية وبداية بل علاقة تكاملٍ ودؤامٍ. فالأداء المستدام يُنْتَج التميز، والتميز يُفْدِي الاستدامة، في دورةٍ واعيةٍ لا تنتهي. فالمؤسسة المتميزة هي التي تُدير الأداء بعقلٍ استراتيجيٍ، وتغذّيه بقلبٍ إنسانيٍ، وتوجهه ببصيرةٍ قيميةٍ، فتُصبح نموذجاً للقيادة المتوازنة التي تُلهم وتبعد وتستمر.

إن المستقبل المؤسسي، في جوهره، ليس سباقاً نحو النضج، بل رحلةٌ نحو النضج، حيث تُصبح الاستدامة فلسفه للقيادة، والتميز منهجاً للحياة المؤسسية. فحين تُحقّق المؤسسة هذا الاتساق العميق بين الأداء والقيم، تُصبح قادرةً على أن تُخلدُ أثرها، وتسهم في صناعةٍ غير أكثر وعياً، وعدلاً، وإبداعاً، واستدامةً.

## ؟ الخاتمة التحليلية

إن الاستدامة المؤسسية ليست مجرد غاية تنظيمية تسعى إليها المؤسسات بعد أن تُنهي مشاريعها وتحلّق نتائجها، بل هي حالةٌ وعيٌ متقدمةٌ تُعبّر عن نضج المؤسسة في فهمها لنفسها ولدورها في المجتمع. إنها النقطة التي يلتقي عندها الأداء بالمعنى، والنظام بالروح، والنتائج بالقيم، لتصبح المؤسسة قادرةً على

الاستمرار والتجدد والتأثير في آن واحد.

لقد كشفت التجارب العالمية والערבية أن المؤسسات التي تبنت فلسفة إدارة الأداء المستدام، وربطت بين خططها التشغيلية ورؤيتها الاستراتيجية، واستثمرت في بناء ثقافتها الداخلية قبل أن تُجْمَل تقاريرها الخارجية، هي التي استطاعت أن تبقى فاعلةً ومؤثرةً رغم تغير القيادات أو الأزمات. فالاستدامة ليست بقاء المؤسسة، بل بقاء رسالتها، وليس طول عمرها، بل عمق أثرها.

وما يجعل إدارة الأداء المؤسسي أداةً حقيقةً لتحقيق الاستدامة هو قدرتها على تحويل كل عنصرٍ في المنظمة إلى لبنةٍ في بناءٍ متكاملٍ. فهي لا تُفَرِّق بين النظام والإنسان، بل تُنسق بينهما في دورةٍ واعيةٍ من التحسين المستمر. وحين تُصْبِح هذه الدورة جزءاً من الثقافة اليومية، تتحول المؤسسة من متلِّقٍ للتغيير إلى صانعٍ له، ومن منفذٍ للاستراتيجيات إلى قُبدهِ لها.

إن العلاقة بين الأداء والتنمية ليست علاقة نتائجٍ وسبباً، بل علاقة تفاعلٍ متبادلٍ. فكل أداء يولد معرفةً، وكل معرفةٍ تُنْتَج أداءً أعلى، وكل تحسينٍ يُمهد لتحسينٍ آخر، في حلقةٍ من النمو الذاتي المستدام الذي يعيد تشكيل المؤسسة باستمرار دون أن يفقدها توازنها.

وفي ظلّ هذا الوعي الجديد، لم تعد الاستدامة رفاهيةً فكريةً، بل ضرورةً استراتيجيةً في عالمٍ يتغير بسرعةٍ غير مسبوقةٍ. فالمؤسسات التي تُدِير أداءها بعقلٍ آنيٍ قصير النظر، سرعان ما تذوب في فوضى التغيير؛ أما التي تُدِير أداءها برأويةٍ مستدامةٍ طويلة الأمد، فهي التي تُوجَد لنفسها موقعاً ثابتاً في عالمٍ متَحَوِّلٍ.

إن الاستدامة المؤسسية ليست في إطالة عمر المؤسسة، بل في إدامة قيمها ومنهجها في كل جيلٍ جديدٍ من العاملين والقادة. فهي حالةٌ نضجٌ يجعل المؤسسة تتطور دون أن تفقد هويتها، وتتغير دون أن تُنْكِر جذورها، وتتوسّع دون أن تُفَرِّط في جوهرها.

وهكذا، فإن ربط الأداء بالتنمية المستمرة لا يعني تحسين العمليات فقط، بل بناء إنسانٍ جديدٍ داخل المؤسسة يؤمن أن التغيير لا يُفرض من الخارج، بل يُصنع من الداخل. فالموظف الوعي بقيمة دوره هو الذي يصنع المؤسسة الوعية بدورها، وحين تتوحد هذه الرؤية على مستوى الأفراد والجماعات، تتحول المؤسسة إلى منظومة حيةٍ متكاملةٍ تُنْتَج أداءً واعيًّا واستدامةً فاعلةً وتميّزاً متَجَدِّداً.

إن مستقبل المؤسسات في القرن الحادي والعشرين لن يكون لمن يملك الأدوات الأحدث، بل لمن يملك الوعي الأعمق. فالأدوات يمكن أن تُشترى، والأنظمة يمكن أن تُستورد، لكن الثقافة والوعي لا يُمنحان، بل يُبَنِّيان عبر سنواتٍ من التعلم والتجريب والإصرار على التحسين المستمر.

وحين تُدرك المؤسسات أن الاستدامة ليست مرحلةً في نهاية الطريق، بل طريقةً تفكيرٍ في كل خطوةٍ من الطريق، فإنها تكون قد عبرت من عالم الإدارة التقليدية إلى عالم القيادة الوعية، حيث الأداء ليس غايةً بل وسيلةً لتحقيق رسالٍة أكبر، والنتائج ليست أرقاماً بل شواهدً على نضجٍ إنسانيٍ وتنظيميٍّ راقٍ.

فالمؤسسة المستدامة ليست تلك التي تُنافس نفسها، بل تلك التي تُنافس غيرها، لتصبح في كل عام أفضل من العام الذي سبقوه، وفي كل جيل أقدر على خدمة مجتمعها وتحقيق أثرها. وهنا يولد التميّز الحقيقى، لا في المكاتب والتقارير، بل في الوعي الذي يسكن عقول العاملين وقلوبهم.

---

## ؟؟ التوثيق للمحتوى

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

؟؟ هذه الإضافة من إعداد:

د. محمد العameri

مُدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية، بخبرة تمتّد لأكثر من ثلاثين عاماً في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

؟ للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية.

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

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z> ？

？ تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع:

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

---

？ # إدارة\_الأداء\_المؤسسي # الاستدامة\_المؤسسية # التحسين\_المستمر # التميّز\_المؤسسي # الحكومة # التعليم\_المؤسسي # مؤشرات\_الأداء # الوعي\_التنظيمي # المسؤلية\_المجتمعية # الابتكار\_المؤسسي # القيادة\_التحوiliة # د. محمد\_العameri # مهارات\_النجاح # رؤية\_السعودية\_2030 # التنمية\_المستدامة # التحول\_المؤسسي # التحول\_الرقمي # التمكين\_القيادي # الجودة\_الشاملة # التميّز\_والتحسين # الريادة\_التنظيمية # حوكمة\_الأداء # المؤسسة\_المتعلمة