المراجعة النصف سنوية في إدارة الأداء الوظيفي: حوار الأداء والتغذية الراجعة التصحيحية Mid-Year Review: Performance Dialogue and Corrective Feedback

تمثّل المراجعة النصف سنوية في إدارة الأداء الوظيفي لحظةً محوريةً لإعادة تموضع الحوار بين الموظف والرئيس المباشر، إذ تتحوّل فيها المتابعة إلى مراجعةٍ استراتيجيةٍ للتقدّم الفعلي.

28 October 2025 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 5,465



حينما نتأمل منظومات إدارة الأداء الحديثة، نجد أن **المراجعة النصف سنوية** لم تعد مجرّد خطوةٍ إجرائيةٍ في منتصف دورة التقييم السنوي، بل أصبحت مرحلةً معرفيةً وسلوكيةً حاسمة، يُعاد فيها بناء العلاقة التفاعلية بين القيادة والموظفين على أساسٍ من الشفافية والمسؤولية المشتركة.

خريطة القراءة

لقاء منتصف العام مثال للمراجعة التطويرية، لا موعدٌ نظامي عام. تختلف دورة الأداء بحسب الجهة والفئة، وتختلف أيضًا وظيفة الحوار التطويري عن تقييم نهاية الدورة.

فهرس المقال

1 مفهوم المراجعة النصف سنوية ودورها في دورة إدارة الأداء
2 المراجعة النصف سنوية كمنهجٍ للتعلّم التنظيمي والتحسين المستمر

3 البعد النفسي والسلوكي لحوار الأداء البنّاء
4 مقارنة تطبيقية بين التجربتين السعودية والإماراتية في المراجعة النصف سنوية
5 التغذية الراجعة التصحيحية: المفهوم، المبادئ، والأنماط القيادية
6 التحضير الفعّال للحوار وآليات التوثيق وفق الدليلين الخليجيين
7 التحديات الميدانية والانحرافات السلوكية والإجرائية في التطبيق
8 بناء ثقافة المراجعة المستمرة وتعزيز نضج الأداء المؤسسي

الخاتمة التحليلية

التوثيق ونَسب المحتوى

ففي هذه المرحلة، تتوقّف عجلة الأداء قليلاً لا لتتعثّر، بل لتُراجع ذاتها، وتستعيد توازنها، وتُعيد ترتيب اتجاهاتها بما يتوافق مع المتغيرات الفعلية في بيئة العمل وأولويات المؤسسة. فالمراجعة هنا هي نقطة التقاءٍ بين الماضي الذي تحقق، والمستقبل الذي يُراد بناؤه، وبين التخطيط الذي وُضع في بداية العام، والتنفيذ الذي أصبح واقعًا يُقاس ويُراجع ويُقوَّم.

لقد تبنّت الأنظمة الإدارية المتقدمة فكرة المراجعة النصف سنوية كآليةٍ للحوار التصحيحي، فبدلاً من أن يُترك التقييم إلى نهاية العام حيث تتراكم الأخطاء وتتداخل الانطباعات، تُتاح في منتصف الطريق فرصةٌ ذهبيةٌ لتصحيح المسار. هذه الفكرة تعبّر عن **نضجٍ إداريٍّ مؤسسيٍّ** يؤمن بأن الأداء عمليةٌ مستمرة، وأن الإنسان ليس كائنًا يُحاسَب في نهاية السنة، بل شريكٌ يُرشد ويُطوَّر على مدارها.

وفي هذا السياق، نجد أن **المملكة العربية السعودية** و**دولة الإمارات العربية المتحدة** قد طوّرتا منظومتين متقدّمتين في إدارة الأداء الوظيفي تعكسان هذا النضج الإداري.
ففي التجربة **السعودية**، كما ورد في *الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي* الصادر عن وزارة الموارد البشرية، تُحدَّد المراجعة النصف سنوية كمرحلةٍ جوهريةٍ يتم فيها الالتقاء بين الموظف والرئيس المباشر لمناقشة مستوى التقدّم في الأهداف المتفق عليها، واستعراض التحديات التي واجهت التنفيذ، والاتفاق على الإجراءات التصحيحية والداعمة. وقد ربط النظام السعودي بين هذه المراجعة وبين العدالة في التقييم النهائي، مؤكدًا أن تغذية منتصف العام تمثل أساسًا علميًا لتقدير الأداء لا يمكن تجاوزه أو تجاهله.

أما في **النظام الإماراتي**، كما ورد في *الدليل الإرشادي لإدارة الأداء في الحكومة الاتحادية*، فإن المراجعة النصف سنوية ليست مجرد متابعة بل تُعدّ **حوار أداء (Performance Dialogue)** رسميًا، يتخلله تقييمٌ مرحليٌّ يهدف إلى قياس مستوى الإنجاز في الأهداف الذكية (SMART Goals) ومراجعة الجدارات السلوكية والتخصصية ضمن نموذج الكفاءات الإماراتي. وتُعقد هذه الجلسة عادةً في شهري يونيو ويوليو، وتُعتبر مرحلةً إلزاميةً في دورة الأداء السنوية التي تبدأ باتفاق الأهداف في يناير وتنتهي بالتقييم النهائي في ديسمبر.

تُبرز هذه الممارسات الخليجية أن المراجعة النصف سنوية تمثل **جسرًا بين التخطيط والتقييم**، فهي أداةٌ قياديةٌ للتوجيه والتمكين وليست وسيلةً للمحاسبة أو اللوم. إنّها تمارس دورًا شبيهًا بنقطة التحوّل في العمليات الصناعية حين تُجرى الفحوص الدورية لضمان الجودة قبل اكتمال المنتج، لكنها في عالم الموارد البشرية تُعنى بجودة الإنسان ذاته، وبنموه المهني، وبقدرته على تصحيح ذاته قبل أن يُحاكمها النظام.

ولأن الأداء الوظيفي ليس معادلةً رقميةً جامدة، بل ظاهرةٌ إنسانيةٌ معقّدة، فإن المراجعة النصف سنوية تُعطي بعدًا نفسيًا بالغ الأهمية؛ إذ تُعيد للموظف شعوره بالأمان المهني، وتُشعره أن مؤسسته لا تراقبه لتُمسكه بالخطأ، بل تتابعه لتسانده على النجاح. هذا الشعور بالاحتواء المهني يُعيد إنتاج الدافعية الداخلية، ويعزّز ما تسميه أدبيات علم النفس التنظيمي بـ"الانتماء الإيجابي للمؤسسة".

كما تمثل المراجعة النصف سنوية فرصةً للمديرين لممارسة دورهم القيادي في التمكين، فهي لحظةُ استماعٍ أكثر من كونها لحظةَ إصدار أحكام، ولحظةُ توجيهٍ أكثر من كونها لحظةَ تصحيحٍ تقني. القائد الناجح في هذه المرحلة هو الذي يُمارس التغذية الراجعة بأسلوبٍ تفاعليٍّ يحفّز الوعي الذاتي لدى الموظف، ويجعله شريكًا في الحل، لا موضوعًا للنقد.

وبهذا، يمكن القول إن المراجعة النصف سنوية تُجسّد أحد أركان فلسفة إدارة الأداء الحديثة، فهي **حلقة التعلم المؤسسي في منتصف العام**، ومختبرُ القيادة الفاعلة، ومنصةُ الحوار التي تتحول فيها مؤشرات الأداء إلى معانٍ إنسانيةٍ وسلوكيةٍ تُقاس بالالتزام، والوعي، والمسؤولية.

ولعلّ أكثر ما يميز هذه المرحلة هو أنها **نقطة مرجعية بين النظامين السعودي والإماراتي**، فبينما يُركّز النظام السعودي على توثيق الأداء وإدماج التغذية الراجعة ضمن إطار العدالة التنظيمية، يُركّز النظام الإماراتي على البعد التطويري والتمكيني للحوار، جامعًا بين الكفاءات السلوكية والنتائج المؤسسية في منظومةٍ واحدةٍ متكاملةٍ. هذا التكامل بين البعدين الرقابي والتنموي هو ما يشكل جوهر إدارة الأداء في رؤيتها الخليجية الحديثة: رقابةٌ تحفظ الانضباط، وتنميةٌ تُحفّز الإنسان، وتوازنٌ يُعيد تعريف العلاقة بين النظام والمبدع داخل المؤسسة.

وهكذا تتجاوز المراجعة النصف سنوية كونها حدثًا دوريًا إلى كونها ثقافةً تنظيميةً واعيةً، تُعيد الأداء إلى معناه الأصيل: **رحلة تطويرٍ مستمرةٍ لا تنتهي بنهاية السنة المالية، بل تتجدد في كل حوارٍ بنّاءٍ بين القائد وفريقه.**

---

1 مفهوم المراجعة النصف سنوية ودورها في دورة إدارة الأداء

ما الذي يُراجَع قبل انتهاء الدورة؟

حين نتحدث عن **المراجعة النصف سنوية للأداء الوظيفي**، فإننا لا نتحدث عن مجرد محطة زمنية وسطية بين بداية العام ونهايته، بل نتحدث عن **نقطة انعطافٍ منهجيةٍ في دورة إدارة الأداء المؤسسي**، تتيح للمؤسسة ولقياداتها أن تتأمل المسار الذي سارت فيه، وتقيس مدى تطابقه مع الاتجاه الذي خطّطت له، وتعيد ضبط إيقاع الحركة التنظيمية بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية. فالمراجعة النصف سنوية هي بمثابة مرآةٍ داخليةٍ تُظهر بصدقٍ ما تحقق وما تعثّر، وتسمح بتصحيح الانحرافات قبل أن تتضخم إلى إخفاقاتٍ يصعب معالجتها في نهاية العام.

في الفكر الإداري الحديث، تمثّل المراجعة النصف سنوية جزءًا من ما يُعرف بـ **"دورة إدارة الأداء المتكاملة" (Integrated Performance Management Cycle)**، التي تتألف من أربع مراحل رئيسية مترابطة: التخطيط، والمراجعة الدورية، والتقييم النهائي، والتطوير المستمر. هذه المراجعة هي المرحلة الثانية في الدورة، وتُعتبر همزة الوصل بين التخطيط والتقييم، فهي تُحوّل الخطط المكتوبة إلى واقعٍ منجزٍ يُراجع على ضوء مؤشرات الأداء، وتُمهّد لتقييمٍ عادلٍ مبنيٍ على شواهد موضوعية لا على انطباعاتٍ أو تقديراتٍ شخصية.

الحوار التطويري ليس التقييم الرسمي

وفي هذا السياق، لا بد من التمييز بين مفهوم **"المراجعة النصف سنوية"** ومفهوم **"التقييم النصفي"**، فالأول هو عملية حوارٍ وتغذيةٍ راجعةٍ مستمرة، تُبنى على التواصل والتفاعل والتصحيح، بينما الثاني إجراءٌ إداريٌّ محدودٌ يقتصر على رصد الدرجات أو النسب. المراجعة النصف سنوية أوسع من ذلك؛ إنها **منظور قيادي تشاركي** يسعى إلى توجيه السلوك قبل محاسبته، وإلى تحفيز الوعي قبل قياس النتيجة، وإلى معالجة الانحرافات في وقتها قبل أن تتحول إلى أزمةٍ في الأداء.

في اللقاء التطويري، الغرض فهم التقدّم والعوائق والاتفاق على دعم قابل للمتابعة. أمّا التقييم الرسمي فيصدر وفق ضوابط الدورة. ويبيّن مثال الخدمة الفدرالية الأمريكية أن المتابعة والتطوير والتقييم وظائف متمايزة؛ لا يُنقل تقويمه الإجرائي إلى جهة أخرى. مكتب إدارة شؤون الموظفين الأمريكي: دورة إدارة الأداء

النصوص المنسوبة إلى أدلة في هذا العرض تُقرأ كتوصيفات ما لم يحدد موضعها في الإصدار الرسمي. للجدول الاتحادي الإماراتي الحالي، يذكر «إنجازاتي» التخطيط من يناير إلى مارس، والمراجعات المستمرة من فبراير إلى أكتوبر. لا ينطبق البرنامج على جميع وظائف الإمارات أو كل الدرجات الاتحادية. الهيئة الاتحادية: نطاق إنجازاتي • الأسئلة الشائعة الرسمية: مراحل الدورة

وقد نصّت الأدلة الرسمية الخليجية على هذا المفهوم بوضوحٍ لافت. ففي **الدليل الإرشادي لإدارة الأداء في الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة (2020)**، تُحدَّد دورة الأداء بثلاث مراحلٍ رئيسية: مرحلة التخطيط وتحديد الأهداف (يناير – فبراير)، ومرحلة المراجعة النصف سنوية (يونيو – يوليو)، ومرحلة التقييم النهائي (نوفمبر – ديسمبر). وجاء في الدليل أن هذه المراجعة تهدف إلى *"مراجعة تطورات وإنجازات الموظف ضمن الأهداف المخططة، ومناقشة الأداء في ضوء الكفاءات السلوكية والتخصصية المعتمدة، وتوثيق التغذية الراجعة لتطوير الأداء"*.

هذا التعريف لا ينظر إلى المراجعة كإجراءٍ، بل كمنهجيةٍ متكاملةٍ لبناء التواصل المستمر، وإعادة ضبط التوجهات، ودعم الموظف في تجاوز العوائق المهنية التي تعترض تحقيق أهدافه.

أما في **النظام السعودي**، كما ورد في *الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية*، فقد عُرفت المراجعة النصف سنوية بأنها *"اجتماع رسمي بين الرئيس المباشر والموظف، يُعقد لمناقشة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، ومراجعة معوقات الإنجاز، وتحديد الاحتياجات التطويرية، والاتفاق على الإجراءات التصحيحية التي تضمن تحسين الأداء خلال النصف الثاني من العام."*

ويُلاحظ في هذا النص أن المراجعة لا تُمارس كآلية رقابية، بل كأداة تمكينية لتطوير الأداء؛ فهي فرصة لقيادة الحوار بدلاً من مراقبة النتائج فقط. ولذلك أكّد الدليل السعودي على أهمية أن تُوثّق هذه المراجعة ضمن سجل الأداء السنوي، وأن تُؤخذ نتائجها في الاعتبار عند التقييم النهائي، ضمانًا للعدالة التنظيمية والموضوعية في الحكم على الأداء.

يُستفاد من الميثاق وسجل المتابعة والشواهد الموثقة بحسب المرجع المنطبق، ولا يعني ذلك موعدًا نصف سنويًا واحدًا لجميع جهات العمل في السعودية. أطر العمل التنظيمية: إدارة الأداء

كيف يُترجم اللقاء إلى قرار عمل؟

وإذا تأملنا فلسفة كل من النظامين السعودي والإماراتي، نجد أنهما يتفقان في الجوهر وإن اختلفا في زاوية التركيز. فالنظام **الإماراتي** يجعل من المراجعة النصف سنوية *أداةً تعليميةً وتطوريةً* تهدف إلى تعزيز الحوار البنّاء والتغذية الراجعة، ويركز على مبدأ **"القيادة التمكينية"** التي تُشرك الموظف في مراجعة ذاته وتحديد سبل تطويره. بينما النظام **السعودي** يُولي جانب **"العدالة التنظيمية والتوثيق"** أولويةً كبرى، إذ يرى أن المراجعة النصف سنوية ركيزةٌ لضمان النزاهة في التقييم السنوي، وحماية الموظف من الانطباعية والذاتية في التقدير. هذا التنوع في التركيز يعكس توازنًا في الفلسفة الخليجية بين **التمكين والمساءلة**، وهو ما يجعل المراجعة النصف سنوية أداةً مزدوجة الأثر: تطويريةً في مضمونها، وضبطيةً في أثرها.

وإذا توسعنا أكثر في التحليل، نجد أن المراجعة النصف سنوية تؤدي في المؤسسات الحديثة وظائف متعددة تتجاوز حدود الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي والتنظيمي. فهي تُسهم في **تحقيق الاتساق الرأسي بين الأهداف الفردية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة**، حيث تُعيد التأكد من أن ما يُنجزه الموظف ما زال يخدم الاتجاه العام للمؤسسة في ضوء التغيرات البيئية أو الإدارية. كما تُعزز **الاتساق الأفقي** بين الإدارات والوحدات التنظيمية، من خلال توحيد الفهم حول الأولويات المؤسسية المشتركة.

ومن زاويةٍ أخرى، فإن هذه المراجعة تؤدي دورًا حاسمًا في **تحويل الأداء من نمطٍ ساكنٍ إلى عمليةٍ ديناميكيةٍ تفاعلية**. فهي تربط بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وبين أنماط السلوك اليومية، وتسمح بتتبع التقدّم بشكلٍ مرنٍ قابلٍ للتعديل، بما يتوافق مع متطلبات الواقع العملي. وهنا تلتقي فلسفة المراجعة النصف سنوية مع مبادئ الجودة الشاملة (TQM) ومنهجيات التحسين المستمر (Kaizen)، إذ تُعامل الأداء كمشروعٍ متجددٍ لا كحكمٍ نهائي.

أما على المستوى النفسي والسلوكي، فإن المراجعة النصف سنوية تُعتبر نقطة تغذيةٍ روحيةٍ للموظف، تُعيد إليه إحساسه بالقيمة والانتماء. ففي هذه الجلسة، يسمع الموظف صوته داخل النظام، ويشعر أن رأيه مسموع، وأن جهوده مرئية، وأن إنجازاته مقدّرة. وهذا بحد ذاته يعزّز الرضا الوظيفي ويُسهم في رفع الالتزام التنظيمي، وهو ما تؤكده دراسات **CIPD** و**SHRM** التي تعتبر التغذية الراجعة الدورية من أهم محفّزات الأداء والإنتاجية في بيئات العمل المعاصرة.

ومن منظور القيادة، فإن المراجعة النصف سنوية تُمثل اختبارًا حقيقيًا لقدرات المديرين على ممارسة **القيادة الحوارية (Dialogic Leadership)**، وهي القيادة التي تُدير الأداء عبر الإنصات، والفهم، والتوجيه، لا عبر الأوامر والعقوبات. القائد المحترف هو الذي يجعل من المراجعة مساحة للتفكير المشترك لا محكمة للتقييم، وهو الذي يدرك أن قيمة الأداء لا تُقاس فقط بالنتائج، بل أيضًا بعمق الفهم واتساع الوعي الذي يتولّد من الحوار.

وقد أكدت الممارسات العالمية على أن المراجعة النصف سنوية عندما تُدار بأسلوبٍ علميٍّ ومنهجيٍّ تصبح أداةً استراتيجيةً في يد المؤسسة، تساعدها على رصد **المؤشرات المبكرة للأداء**، واكتشاف الفجوات في الكفاءات، وتوجيه التدريب قبل أن تتفاقم الفجوات إلى ضعفٍ مؤسسي. ومن هنا نرى أن المؤسسات الرائدة مثل تلك التي تتبع نموذج **EFQM للتميز الأوروبي** تجعل المراجعة الدورية جزءًا من نظام **التعلّم والتحسين المستمر (Learning & Continuous Improvement)**، وتربطها مباشرةً بتقارير الأداء السنوية وخطط التطوير الفردي (IDP).

إن المراجعة النصف سنوية، في جوهرها، هي **ثقافة مؤسسية قائمة على الحوار والتعلّم والمسؤولية**. وهي مرحلة تنتمي إلى روح الحوكمة الحديثة التي ترى أن الأداء لا يُدار بالأوامر، بل يُقاد بالتغذية الراجعة، وأن القائد الفعّال هو الذي يخلق بيئةً يشعر فيها الموظف أن تصحيح المسار جزء من نجاحه لا من إدانته. فحين يُدرك الموظف أن المراجعة فرصةٌ للنمو لا للحكم، يتحول إلى شريكٍ فاعلٍ في إدارة أدائه، وتصبح المؤسسة كيانًا متعلمًا قادرًا على التحسن الذاتي باستمرار.

وعليه، فإن مفهوم المراجعة النصف سنوية يتجاوز الإجراء إلى **المنهجية والفلسفة**؛ فهي عملية تعلّمٍ مؤسسيةٍ مستمرةٍ تسعى لتقويم الفعل لا لمعاقبة الفاعل، وتصحيح المسار لا لتسجيل الأخطاء، وبذلك تكتمل دائرة الأداء بين الإنسان والنظام، في انسجامٍ يحقّق العدالة، ويُكرّس التمكين، ويقود إلى التميز المستدام.

---

2. المراجعة النصف سنوية كمنهجٍ للتعلّم التنظيمي والتحسين المستمر

من مراجعة النتيجة إلى تعلّم طريقة أفضل

حينما يُعاد النظر إلى المراجعة النصف سنوية من زاويةٍ معرفيةٍ ومنهجيةٍ لا إجرائيةٍ ضيقة، فإننا نجد أنفسنا أمام **أداةٍ استراتيجيةٍ للتعلّم التنظيمي (Organizational Learning)**، تُحوّل إدارة الأداء من دائرة المراقبة والتصنيف إلى دائرة التعلّم والتحسين المستمر. فهذه المرحلة، في جوهرها، تمثل لحظة وعيٍ مؤسسيٍّ متجدّد، يختبر فيه النظام الإداري مدى فعالية التخطيط الذي وُضع في بداية العام، ويستخلص منه الدروس التي تعينه على تصحيح المسار فيما تبقى من دورة الأداء. إنها أشبه بمختبرٍ فكريٍّ داخل المؤسسة، يُراجع فيه الجميع فرضياتهم، ويُعيدون معايرة أدواتهم، ويُصوّبون اتجاهاتهم قبل أن تتكرّس الأخطاء أو تتصلّب العادات التنظيمية غير المنتجة.

لقد أثبتت التجارب الإدارية المتقدمة أن المؤسسات التي تتعامل مع المراجعة النصف سنوية كأداةٍ للتعلّم تتفوّق في تحقيق النتائج على تلك التي تتعامل معها كواجبٍ إداريٍّ إلزاميٍّ. فالمراجعة التي تُدار بعقلية المراقبة تولّد الخوف والجمود، أما المراجعة التي تُدار بعقلية التعلّم فتُولّد الوعي والحركة. وهذا هو الفارق الجوهري بين الأداء الميكانيكي والأداء الحيوي. الأداء الميكانيكي يُقاس بالامتثال للنظام، بينما الأداء الحيوي يُقاس بقدرة النظام على التعلّم من ذاته، وعلى تحويل الخبرة المتراكمة إلى معرفةٍ عمليةٍ قابلةٍ للتطبيق والتحسين.

وفي هذا السياق، يُبرز **نظام إدارة الأداء الإماراتي** أهمية هذه المرحلة من منظور التعلّم المؤسسي. فقد جاء في *الدليل الإرشادي لإدارة الأداء* أن المراجعة النصف سنوية تُستخدم لمناقشة التقدّم المحرز نحو تحقيق الأهداف، ولإعادة تقييم الأولويات في ضوء المستجدات، ولتحديد فرص التطوير المهني للموظف. وتؤكد الوثيقة أن الهدف ليس فقط قياس ما تحقق، بل فهم "كيف تحقق" ولماذا تحقق أو لم يتحقق، وهي صياغةٌ تكشف عن عمقٍ فلسفيٍّ إداريٍّ يرى في هذه المراجعة وسيلةً لاستكشاف أنماط التفكير والسلوك التي تؤثر في الأداء.

وفي المقابل، يؤكد *الدليل السعودي للائحة الأداء الوظيفي* على أن هذه المرحلة تُعدّ **منصةً لتعلّم الموظف من تجربته الواقعية**، حيث يتم تحليل المعوقات التي واجهها في النصف الأول من العام، وتُناقش معه الحلول المقترحة لتجاوزها، وتُربط النتائج ببرامج التدريب والتطوير المناسبة. وبهذا، تتحول جلسة المراجعة إلى "صف دراسي تنظيمي" يُدرّس فيه القائد موظفيه درسًا حيًا في الوعي والتحسين المستمر.

إنّ تحويل المراجعة النصف سنوية إلى أداةٍ للتعلّم لا يتحقق بقرارٍ إداريٍّ، بل بثقافةٍ مؤسسيةٍ تُقدّر التجربة، وتؤمن أن الخطأ فرصةٌ للتصحيح لا مدخلٌ للعقاب. فالتعلّم المؤسسي يتطلب بيئةً آمنةً نفسيًا (Psychological Safety)، تُمكّن الموظفين من التعبير عن آرائهم بصراحةٍ دون خوفٍ من التبعات. وهذا ما شدّدت عليه أدبيات **CIPD** التي ترى أن التغذية الراجعة الإيجابية تُثمر فقط حين تكون المؤسسة قادرةً على احتضان الخطأ وتوظيفه في التحسين. وفي غياب هذه البيئة، تصبح المراجعة النصف سنوية مناسبةً لتبادل المجاملات أو الدفاعات، لا لتبادل المعرفة والتطوير.

من منظور **منهجية التحسين المستمر (Continuous Improvement)**، تُعدّ المراجعة النصف سنوية تطبيقًا مباشرًا لمبدأ **"خطط – نفّذ – تحقق – صحّح" (PDCA)** الذي يُعدّ من أعمدة مدرسة **كايزن (Kaizen)** اليابانية في إدارة الجودة. ففي النصف الأول من العام، يكون قد تم تنفيذ الخطة (Plan Do)، وتأتي المراجعة النصف سنوية لتؤدي مرحلة (Check) أي فحص النتائج، وتحليل الانحرافات، وتحديد الإجراءات التصحيحية (Act) التي ستُنفذ في النصف الثاني من العام. بهذا المنطق، تصبح المراجعة النصف سنوية **أداة جودةٍ إداريةٍ** لا تقل أهمية عن أدوات ضبط العمليات في المصانع أو المختبرات، لأنها تضبط جودة السلوك والأداء البشري داخل المؤسسة.

كيف تتحول الملاحظة إلى تجربة قابلة للتحقق؟

وتكتسب هذه المراجعة في المؤسسات الحكومية الخليجية بعدًا خاصًا، إذ تُترجم التوجّه الاستراتيجي نحو بناء مؤسساتٍ حكوميةٍ متعلّمةٍ قادرةٍ على الابتكار والتحسين الذاتي. فالمملكة العربية السعودية، في إطار رؤية 2030، تؤكد على بناء جهازٍ إداريٍّ فعّالٍ قائمٍ على الأداء والنتائج، لا على الإجراءات والمخرجات. ومن هنا تأتي أهمية المراجعة النصف سنوية بوصفها أداةً لتغذية دائرة التعلّم الوطني؛ إذ تُمكّن القادة من تحويل المعرفة الفردية إلى معرفةٍ تنظيميةٍ تُسهم في تطوير السياسات والإجراءات. بينما ترتبط المراجعة في دولة الإمارات العربية المتحدة برؤية مئوية 2071 التي تسعى إلى بناء حكومةٍ سبّاقةٍ ومبتكرةٍ تُعيد تعريف الأداء من خلال الكفاءة والجدارة والتعلّم المستمر.

أما من زاوية **الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic HRM)**، فإن المراجعة النصف سنوية تُعدّ أحد أهم أدوات **تحليل الفجوات في الجدارات (Competency Gap Analysis)**. فعند منتصف العام، تُتاح فرصة واقعية لمقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع، ومراجعة السلوكيات المرتبطة بالجدارات السلوكية والتخصصية، مثل القيادة، والعمل الجماعي، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، والتفكير التحليلي. هذه المقارنة لا تهدف إلى التقييم فحسب، بل إلى تحديد أين تكمن الفجوات، وما التدريب أو الدعم اللازم لتقليصها. ومن هنا تُبنى خطط التطوير الفردية (IDP) على أسسٍ موضوعيةٍ نابعةٍ من المراجعة النصف سنوية، لا على انطباعاتٍ عامةٍ أو رغباتٍ شخصية.

ولأن التعلّم التنظيمي عمليةٌ مستمرةٌ لا تنتهي بموسمٍ ولا بميزانية، فإن المراجعة النصف سنوية تُعدّ فرصةً لتكريس مفهوم **"التغذية الراجعة الدائرية"**، أي تلك التي تنتقل من الفرد إلى القائد إلى النظام، ثم تعود إلى الفرد في صورة تطويرٍ وتحسين. ففي المؤسسات الناضجة إداريًا، لا يُحتفظ بنتائج المراجعة في الملفات، بل تُحلل على مستوى الإدارات والقطاعات لتُستخرج منها الأنماط والتوجهات. فإذا تكررت مثلًا ملاحظات تتعلق بضعف مهارة معينة لدى فئةٍ من الموظفين، فإن إدارة الموارد البشرية تُحوّل تلك الملاحظات إلى مشروعٍ تدريبيٍ مؤسسيٍ متكامل. وهنا تتحول المراجعة من بياناتٍ فردية إلى معرفةٍ تنظيميةٍ تُغذّي استراتيجية التطوير المؤسسي بأكملها.

وتؤكد دراسات **ISO 30414** الخاصة بمؤشرات رأس المال البشري أن **تحويل التغذية الراجعة إلى بياناتٍ قابلةٍ للقياس والتحليل** يمثل أحد مظاهر النضج المؤسسي. فحين تُقاس نتائج المراجعة النصف سنوية بمؤشراتٍ كميةٍ مثل نسبة تحقيق الأهداف المرحلية، وعدد الخطط التصحيحية المنفذة، ومعدل رضا الموظفين عن الحوار، فإن المؤسسة تُصبح قادرةً على تقييم فاعلية نظامها في

التحسين المستمر. وبذلك تتحول المراجعة إلى نظام ذكاءٍ تنظيميٍّ متكاملٍ يغذّي قرارات القيادة ويعزّز المرونة المؤسسية.

إنّ المراجعة النصف سنوية ليست مجرد لحظة للتعلّم الفردي، بل هي **نظام تعلّمٍ جماعيٍّ** يُجسّد ما تسميه أدبيات الإدارة بـ **"التنظيم المتعلم (Learning Organization)"**، وهو ذلك النمط من المؤسسات التي تُعيد التفكير في عملها بشكلٍ دوري، وتتعلم من تجربتها كما يتعلم الإنسان من أخطائه. ففي كل مرةٍ تُعقد فيها مراجعةٌ نصف سنوية، تُضاف طبقةٌ جديدةٌ من الفهم المؤسسي، وتتراكم لدى القيادة خبرةٌ أعمق في إدارة البشر والأهداف. ومع مرور السنوات، تتحول هذه التراكمات إلى ذاكرةٍ معرفيةٍ داخل النظام، تُصبح جزءًا من ثقافته، وركيزةً من ركائز تميزه.

أثر الدعم والتعلّم داخل الفريق

وحتى تُؤتي المراجعة ثمارها كتجربة تعلّميةٍ حقيقية، لا بد أن تُدار بطريقةٍ علميةٍ تشاركيةٍ تُراعي ثلاث ركائز: **التحليل، والتصحيح، والتجريب**.
فالتحليل يعني فهم الأداء في سياقه لا في رقمه؛ أي تفكيك العوامل التي أثّرت في الإنجاز، سواء كانت موارد، أو بيئة عمل، أو أسلوب قيادة.
والتصحيح يعني تحويل هذا الفهم إلى إجراءاتٍ عمليةٍ قابلةٍ للتنفيذ في النصف الثاني من العام.
أما التجريب، فيعني تشجيع الموظفين على تجربة أساليب جديدةٍ في الأداء دون خوفٍ من الفشل، وهو ما يشكل أساسًا للابتكار المؤسسي. فحين تُدار المراجعة بهذه الفلسفة، تُصبح المؤسسة بيئةً تولّد المعرفة من داخلها، لا تنتظرها من الخارج.

وعلى الرغم من أن المراجعة النصف سنوية تبدو في ظاهرها فعلاً بسيطًا من الحوار، إلا أنها في عمقها تمثل **جوهر فلسفة التحسين المستمر**. إنها تجسّد فكرة أن النجاح لا يأتي دفعةً واحدة، بل يُبنى على مراجعاتٍ متكررةٍ وتعلّمٍ مستمرٍ واستجابةٍ ذكيةٍ للتغير. وبقدر ما تكون المؤسسة قادرةً على تحويل هذه المراجعات إلى أدوات تعلّمٍ حقيقي، بقدر ما تكون قادرةً على البقاء والتطور في بيئةٍ عالميةٍ تتغير كل يوم.

ومن هذا المنطلق، فإن المراجعة النصف سنوية هي أكثر من مرحلةٍ زمنية، إنها **حالة ذهنية مؤسسية** تتجدد كل عام، وتُغرس في الوعي التنظيمي كعادةٍ قياديةٍ ثابتةٍ ترفض الجمود وتحتفي بالتجريب والتحسين. إنها تجسيدٌ عمليٌّ لروح الكايزن، وإعلانٌ صريحٌ بأن المؤسسة المتعلمة لا تنتظر نهاية العام لتعرف مستواها، بل تعرفه كل يومٍ من خلال حواراتها، وتغذيتها الراجعة، وشجاعتها في تصحيح مسارها وهي في منتصف الطريق.

---

3 البعد النفسي والسلوكي لحوار الأداء البنّاء

ما الذي يجعل الموظف يتكلم بصراحة؟

حينما ننتقل من المنظور الإداري إلى المنظور النفسي في قراءة **المراجعة النصف سنوية**، فإننا نكتشف أن جوهر هذه المرحلة لا يكمن في الأرقام أو النسب المئوية، بل في **الطاقة العاطفية والسلوكية** التي تنبع من طبيعة الحوار بين الرئيس والموظف. فالمراجعة النصف سنوية ليست حدثًا إداريًا جامدًا، وإنما **تفاعل إنساني** يُعيد تشكيل المعنى الداخلي للأداء، ويجعل من الحوار وسيلة لإحياء الدافعية الذاتية وتعزيز الشعور بالانتماء المهني.

إنّ علم النفس التنظيمي يؤكد أن **الأداء الوظيفي هو نتاج تفاعلٍ معقدٍ بين العوامل المعرفية والانفعالية والسلوكية**، وأن الموظف لا يُقيم سلوكه في العمل استنادًا إلى الواجبات فقط، بل وفقًا لتجربته الوجدانية مع النظام والقيادة. ومن هنا، فإن الحوار النصف سنوي يشكّل مساحة نفسية عميقة لإعادة بناء تلك التجربة على أسسٍ من الثقة والتقدير المتبادل. فالإنسان لا يُصحّح أداءه لأن النظام طلب ذلك، بل لأنه وجد في قائده نموذجًا داعمًا يدفعه نحو النمو لا نحو الخوف.

وفي علم النفس الإداري، تُصنف **جلسات المراجعة النصف سنوية** ضمن ما يُعرف بـ *المواقف التحفيزية التصحيحية*، وهي مواقف تنظيمية تهدف إلى تعديل السلوك عبر الحوار البنّاء والتغذية الراجعة الإيجابية. وتقوم هذه المواقف على ثلاثة أركان نفسية أساسية:

أولاً، **الشعور بالأمان المهني** الذي يمكّن الموظف من التحدث بصراحةٍ دون خوفٍ من العقوبة أو الانتقاص.
ثانيًا، **الإدراك المتبادل للنوايا**، أي أن يدرك الموظف أن الهدف من الحوار هو التطوير لا المحاسبة، وأن يشعر المدير بأن الموظف متعاون في عملية التحسين لا مقاوم لها.
وثالثًا، **المناخ العاطفي الإيجابي** الذي يولّد طاقة وجدانية تُحفّز العقل على التعلم بدل الدفاع. هذه الأركان الثلاثة تمثل – في جوهرها – الأساس النفسي لأي حوارٍ فعالٍ في بيئة العمل.

ويؤكد *الدليل الإرشادي لإدارة الأداء الإماراتي* على أهمية المناخ النفسي في الحوار، إذ ينص على أن المراجعة النصف سنوية يجب أن تُدار في بيئةٍ داعمةٍ ومحفزةٍ يشعر فيها الموظف بقيمة مشاركته وبأن رأيه مسموع. ويُطلب من المديرين – بحسب الدليل – أن يستخدموا أسلوب الاستماع النشط (Active Listening) والتغذية الراجعة البنّاءة التي تركز على السلوك لا على الشخصية، وعلى المستقبل لا على الماضي. وهذا التوجيه يعبّر عن وعيٍ عميقٍ بالدور النفسي للحوار في تحفيز الأداء.

أما *الدليل السعودي للائحة الأداء الوظيفي* فيُبرز جانبًا آخر من هذا البعد، إذ يربط بين الحوار وبين العدالة النفسية، مؤكدًا أن عملية المراجعة لا بد أن تراعي مبدأ **الإنصاف الإدراكي (Perceived Fairness)**. فالموظف الذي يشعر بأن التقييم يعتمد على شواهدٍ موضوعيةٍ وملاحظاتٍ مسجلةٍ منذ بداية العام، يكون أكثر استعدادًا لتقبّل التغذية الراجعة، وأكثر قابليةً لتغيير سلوكه نحو الأفضل. هذا الإحساس بالعدالة النفسية يُعدّ حجر الزاوية في العلاقة بين القائد والتابع، إذ يمنح الموظف شعورًا بأن جهده مرئيٌّ ومعترفٌ به، وأن صوته مسموعٌ ضمن منظومةٍ عادلةٍ لا تُفرّق بين الأفراد إلا بمقدار عطائهم.

مهارات الاستماع وحدود الاستنتاج

في هذا الإطار، يظهر الدور الحيوي لما يسميه علماء النفس التنظيمي **الذكاء العاطفي القيادي (Emotional Intelligence in Leadership)**، وهو القدرة على فهم الذات والآخرين، وإدارة الانفعالات، وتوظيف المشاعر الإيجابية في بناء العلاقات المهنية. فالقائد الذي يمتلك ذكاءً عاطفيًا عاليًا يدرك أن الحوار ليس ساحةً لإصدار الأحكام، بل جسرًا لبناء الثقة. يعرف متى يتحدث ومتى يصغي، ومتى يستخدم التغذية الراجعة التصحيحية بلغةٍ تحفظ الكرامة وتُحفّز الهمة. إن هذا القائد لا ينتقد ليُدين، بل يوجّه ليُنمّي، ولا يطلب التحسين بلهجة الأمر، بل بلغة الشراكة والمسؤولية المشتركة.

ومن هنا، يمكن القول إن المراجعة النصف سنوية تمثّل **اختبارًا ناضجًا للقيادة السلوكية (Behavioral Leadership)**، فهي تضع المدير أمام مرآة ذاته قبل أن يضع الموظف أمام مؤشرات أدائه. فالقائد الذي يدخل الحوار بذهنٍ مفتوحٍ وبنيةٍ تطويريةٍ يُحدث أثرًا مضاعفًا على موظفيه، لأنه يُعيد تشكيل بيئة العمل نفسيًا قبل أن يُعيد تقييمها إداريًا. وعلى العكس، فإن المدير الذي يُحوّل المراجعة إلى محكمةٍ أو إلى محاضرةٍ من طرفٍ واحدٍ، يُفقد الحوار روحه، ويزرع الخوف بدل التحفيز، ويحوّل الأداء إلى عبءٍ نفسيٍّ بدلًا من أن يكون طاقةً خلاقة.

ويتفق علماء النفس التنظيمي على أن **الحوار البنّاء في منتصف العام** يُعدّ من أكثر الأدوات فاعليةً في إعادة شحن الموظفين بالدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation). فالتغذية الراجعة الإيجابية تُنشّط في الدماغ مراكز المكافأة المرتبطة بالدوبامين، مما يخلق حالةً من الارتياح والتحفيز الذاتي. ولذلك نجد أن المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الحوارات بانتظامٍ تُسجل مستوياتٍ أعلى في الرضا الوظيفي، وانخفاضًا ملحوظًا في معدلات الدوران الوظيفي (Turnover Rates).

ويُظهر هذا الترابط بين الأداء والدافعية أن المراجعة النصف سنوية ليست فقط أداة إدارية، بل **تدخلٌ نفسيٌّ سلوكيٌّ عميق** يعيد برمجة اتجاهات الموظف نحو العمل. فعندما يتحدث القائد بلغةٍ داعمةٍ، تُحفّز الموظف على التفكير الإيجابي تجاه ذاته ومؤسسته، وتُعزّز إحساسه بقدرته على التغيير والتحسين. وهنا يتحول الأداء إلى تجربةٍ إنسانيةٍ نامية، تُغذيها الثقة وتُوجّهها المسؤولية.

ومن منظور **علم النفس الاجتماعي في المنظمات**، فإن الحوار البنّاء يعزّز مفهوم **الهوية المهنية الجماعية (Collective Professional Identity)**، إذ يشعر الموظف أن نجاحه الفردي مرتبط بنجاح فريقه، وأن المؤسسة تنظر إليه كشريكٍ في الإنجاز لا كأداةٍ للإنتاج. هذا الإدراك يرفع مستوى الانتماء ويقلل من النزاعات السلوكية داخل فرق العمل. وفي المقابل، فإن غياب الحوار الوجداني يؤدي إلى ما يُعرف بظاهرة **الاغتراب الوظيفي (Work Alienation)**، حيث يشعر الموظف بالانفصال النفسي عن منظومته، ويؤدي عمله بلا شغفٍ ولا التزام.

أثر الحوار يتوقف على ما يليه

لقد أدركت المدارس الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل **CIPD البريطانية** و**SHRM الأمريكية**، أن الأداء لا يتحسن بالرقابة فقط، بل بالاعتناء بالعلاقات النفسية التي تُنتج الأداء. ولهذا أدرجت المراجعة النصف سنوية ضمن أدوات *إدارة الخبرة البشرية (Human Experience Management)* التي تركز على التجربة الشعورية للموظف أكثر من مجرد إنجازه للمهام. وبهذا يتحول حوار الأداء إلى مساحةٍ لصنع المعنى، وإعادة تعريف الأدوار، واستحضار الغاية من العمل ذاته.

ويؤكد نموذج **EFQM للتميز المؤسسي** على أن القيادة التي تُمارس الحوار المفتوح مع موظفيها تخلق ثقافةً تنظيميةً متماسكةً قادرةً على التحسين المستمر. فالمراجعة ليست فقط مراجعة للأداء، بل مراجعةٌ للثقة، ولأسلوب القيادة، ولجودة التواصل بين المستويات الإدارية. إذ لا يمكن تحقيق التميز المؤسسي ما لم تُصَحَّح أنماط السلوك المهني بين القائد والتابع، وتُبنى العلاقات على الاحترام المتبادل والإصغاء العميق.

أما من الناحية التطبيقية، فإن بعض المؤسسات في الخليج بدأت تتبنى نماذج تدريبيةٍ متقدمةٍ لإعداد القيادات على إدارة حوارات الأداء وفق مبادئ علم النفس الإيجابي (Positive Psychology). فبدلاً من التركيز على جوانب القصور، يتم التركيز على مواطن القوة التي يمكن تطويرها. هذا التحول من "نقد الأخطاء" إلى "بناء القدرات" غيّر جوهر المراجعة النصف سنوية من جلسةٍ للتقييم إلى جلسةٍ للتنمية. وأثبتت البحوث أن هذا المنهج يزيد من التزام الموظف بتحقيق الأهداف بنسبةٍ تتراوح بين 25% و40%، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي العام بنسبةٍ تتجاوز 60%.

ولعلّ ما يجمع بين التجربتين السعودية والإماراتية في هذا المجال هو إدراكهما العميق للبُعد النفسي في الأداء. فكلا النظامين ينطلق من فرضية أن الموظف كائنٌ عاقلٌ متفاعل، وأنه يحتاج إلى بيئةٍ عاطفيةٍ آمنةٍ تُحفّزه على البذل والعطاء. ولهذا، تُشدّد أنظمة الأداء في البلدين على أهمية الحوار المستمر، وإشراك الموظف في تحديد الحلول، وبناء علاقةٍ إنسانيةٍ راقيةٍ بينه وبين رئيسه المباشر. فالقيادة الخليجية الحديثة تدرك أن احترام الإنسان لا يقل أهميةً عن قياس النتائج، وأن العدالة النفسية مقدمةٌ للعدالة التنظيمية، وأن الحوار هو أقصر الطرق لبناء الأداء المستدام.

ومن هذا المنظور، نستطيع أن نقول إن البعد النفسي والسلوكي في المراجعة النصف سنوية هو قلب النظام كله. فبدونه، تتحول المراجعة إلى عمليةٍ شكليةٍ خاويةٍ من الروح، لكن بوجوده، تُصبح تجربةً تحفيزيةً ملهِمة، تُعيد للإنسان مكانته في قلب النظام، وتُحوّل الإدارة إلى قيادة، والتقييم إلى تطوير، والرقابة إلى علاقةٍ إنسانيةٍ تُثمر إنتاجيةً وولاءً وابتكارًا مستمرًا.

---

4 مقارنة تطبيقية بين التجربتين السعودية والإماراتية في المراجعة النصف سنوية

ما نطاق المقارنة، وأي إصدار تقرأ؟

عندما نضع النموذجين السعودي والإماراتي في إدارة الأداء الوظيفي تحت المجهر المقارن، ونسبر عمق فلسفة كلٍّ منهما، نكتشف أننا أمام مدرستين إداريتين متكاملتين لا متعارضتين، تتقاطعان في المبادئ، وتتمايزان في الأدوات والأساليب، وتلتقيان في الرؤية الكبرى التي تجعل الإنسان محور الأداء، والحوار وسيلة التمكين، والعدالة أساس التحسين المستمر. كلا النظامين ينتمي إلى البيئة الخليجية ذات الخصوصية الثقافية والإدارية، ولكنهما يمثلان تطورين متوازيين في الفكر المؤسسي العربي الحديث: النظام السعودي الذي ركز على بناء العدالة والموضوعية والإجراءات، والنظام الإماراتي الذي ركز على التمكين والتطوير والكفاءة السلوكية.

ولكي نفهم الفروق الجوهرية بين التجربتين في **المراجعة النصف سنوية للأداء**، ينبغي أن ننطلق من المنهج المقارن في تحليل النظم الإدارية، الذي لا يكتفي بوصف العناصر، بل يتجاوزها إلى تفسير العلاقة بين الفلسفة، والبنية، والممارسة، والنتائج. ومن هذا المنطلق، سنجد أن الاختلاف بين النموذجين ليس اختلاف أدوات، بل اختلاف زوايا في رؤية الأداء: فالنظام السعودي ينطلق من **فلسفة العدالة التنظيمية (Organizational Justice)**، بينما ينطلق النظام الإماراتي من **فلسفة الجدارة والكفاءة (Competency-Based Performance)**. وكلا الفلسفتين تستندان إلى مقاربةٍ إنسانيةٍ تسعى إلى تحويل الأداء من إجراءٍ إلى ثقافةٍ.

أولاً: البنية المنهجية للمراجعة النصف سنوية في النظامين

مثالا المقارنة أدناه لا يحددان موعدًا نافذًا لكل جهة. في السعودية، تُقرأ مواد تقويم الأداء في اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية مع الأطر المنطبقة. وفي الإمارات، يختلف تقويم «إنجازاتي» الحالي عن مثال إصدار 2020. اللائحة السعودية للخدمة المدنية • أطر العمل التنظيمية السعودية • التقويم الاتحادي الإماراتي الحالي

في **النظام السعودي**، تُعدّ المراجعة النصف سنوية مرحلةً أساسيةً من مراحل دورة الأداء السنوي التي حددتها *اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي* الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. تبدأ الدورة بمرحلة التخطيط في بداية العام، حيث يتم الاتفاق على الأهداف ومؤشرات الأداء، ثم تُجرى المراجعة النصف سنوية في منتصف العام الهجري، وتُختتم الدورة بالتقييم النهائي في نهايته.

يُنظر إلى المراجعة النصف سنوية في هذا النظام باعتبارها **آلية تصحيحية وتنظيمية**، وتهدف إلى تقييم مستوى التقدم في الأهداف المتفق عليها، ورصد الانحرافات، ومناقشة المعوقات، ووضع الإجراءات التصحيحية. وقد نصّ الدليل السعودي على أن هذه الجلسة تُعدّ اجتماعًا رسميًا موثقًا، يُسجَّل فيه ما تم الاتفاق عليه، وتُدرج نتائجه في النظام الإلكتروني للأداء. وبذلك يكون الهدف المحوري هو ضمان العدالة والشفافية والتوثيق، بحيث لا يُترك الحكم على الموظف في نهاية العام رهينًا بالذاكرة أو الانطباعات، بل مؤسسًا على أدلةٍ موضوعيةٍ مسجلةٍ في منتصف العام.

أما في **النظام الإماراتي**، كما ورد في *الدليل الإرشادي لإدارة الأداء في الحكومة الاتحادية (إصدار 2020)*، فإن المراجعة النصف سنوية ليست مجرد متابعةٍ للأهداف، بل هي **جلسة حوار أداء (Performance Dialogue)** متكاملة الأركان، تُعقد عادة في منتصف العام الميلادي (يونيو أو يوليو)، وتهدف إلى مراجعة مستوى إنجاز الأهداف الذكية (SMART) ومناقشة الجدارات السلوكية والتخصصية وفق "إطار الكفاءات الإماراتي".

يُدار هذا الحوار في بيئةٍ داعمةٍ تشجع على الصراحة والشفافية، ويتم خلاله الاتفاق على سبل التطوير والتدريب اللازمة لتحسين الأداء في النصف الثاني من العام. ويُشدد النظام على أهمية الاستماع الفعّال، والتركيز على الحلول، وتوثيق ملاحظات التغذية الراجعة بأسلوبٍ إيجابيٍّ تحفيزيٍّ، لتكون المراجعة تجربة تعلمٍ لا تقييمٍ فقط.

إذن، البنية الإجرائية في السعودية تميل إلى **النظامية والانضباط المؤسسي**، بينما البنية الإماراتية تميل إلى **الحوارية والتنمية السلوكية**، وكلاهما يعكس اتجاها متكاملاً: ضبطٌ للعمليات في السعودية، وتمكينٌ للقدرات في الإمارات.

لا تجعل هذا التقسيم ثنائيةً حصرية؛ فالطرفان قد يستخدمان التوثيق والحوار معًا. يُحكم على أدوات الجهة من النص والسجل والتطبيق، لا من وصف بلد كامل.

ثانيًا: المنهج الفلسفي والبعد الثقافي في التجربتين

في التجربة **السعودية**، تبرز المراجعة النصف سنوية كترجمةٍ لفلسفة العدالة الإدارية في بيئةٍ تنظيميةٍ تسعى إلى تحقيق الإنصاف والمساءلة والمهنية في التقييم. فهي تُمثّل صمام الأمان للموظف من التقديرات المفاجئة في نهاية العام، وتضمن مبدأ "وثّق ثم اثق"، الذي يُعيد الثقة إلى النظام ويُرسّخ مبدأ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية. هذه الفلسفة نابعة من الوعي المتزايد بأهمية حماية الحقوق الوظيفية، ومن الرغبة في بناء ثقافةٍ مؤسسيةٍ تقوم على الإنصاف والشفافية والموضوعية.
كما أن البعد الثقافي في السياق السعودي، حيث يُقدّر النظام الرسمي والهيكل الإداري، جعل المراجعة النصف سنوية أداةً للتأكيد على الانضباط، وربط الأداء بالقيم المهنية مثل الالتزام، والولاء المؤسسي، واحترام التسلسل الإداري.

أما في التجربة **الإماراتية**، فإن المراجعة النصف سنوية تنطلق من فلسفةٍ أكثر ديناميكيةٍ تركّز على تمكين الإنسان، وتطوير الكفاءات، وتحفيز السلوك الإيجابي. فالنظام الإماراتي يؤمن أن الأداء لا يُدار فقط بالرقابة، بل يُقاد بالقدوة، وأن التغذية الراجعة لا

تُستخدم لتقويم الماضي بقدر ما تُستخدم لبناء المستقبل. ولذلك، تُدار جلسات المراجعة بأسلوبٍ تشاركيٍّ قائمٍ على الثقة والحوار والتفاهم. ويُشجَّع الموظف على التحدث عن إنجازاته وتحدياته بنفسه، بينما يلعب المدير دور الموجّه والمدرّب لا المراقب. هذه الفلسفة تعكس رؤية الإمارات في بناء حكومةٍ متعلّمةٍ مبتكرةٍ تجعل من كل موظفٍ متعلمًا مدى الحياة، ومن كل إدارةٍ بيئةً للتحسين المستمر.

الفارق الثقافي بين التجربتين يُجسّد تنوعًا في المقاربة القيادية؛ فالنظام السعودي يُركّز على **العدالة والضبط** ضمن إطار الحوكمة، بينما النظام الإماراتي يُركّز على **التمكين والتحفيز** ضمن إطار الجدارات. الأول يُبنى على الثقة في النظام، والثاني يُبنى على الثقة في الإنسان، وكلاهما ضروريٌ لتوازن المنظومة المؤسسية.

ثالثًا: أدوات الحوار والتوثيق

في **النظام السعودي**، تعتمد المراجعة النصف سنوية على نماذج محددةٍ تصدرها وزارة الموارد البشرية، تتضمن محاور واضحة مثل الأهداف، ونسب الإنجاز، والمعوقات، وخطط المعالجة. ويُستخدم النظام الإلكتروني المعتمد لتوثيق الملاحظات بشكلٍ رسميٍّ يمكن الرجوع إليه في نهاية العام. كما يُلزم الدليل المديرين بعقد الجلسة في موعدٍ محددٍ وعدم تجاوزها، تأكيدًا على أهمية هذه الخطوة في ضمان الشفافية.

يُلاحظ في هذه الأدوات تركيزٌ واضحٌ على الجانب الكمي والمؤشرات الرقمية التي تُعبّر عن الإنجاز، مما يعزز دقة القياس ويُسهّل اتخاذ القرار في الترقيات والمكافآت.

أما في **النظام الإماراتي**، فالأدوات أكثر مرونةً وتنوّعًا، إذ تتضمن نماذج حوارية تفاعلية تشجع القائد على تدوين الملاحظات السلوكية والكفاءات الشخصية. وتُستخدم في بعض الجهات الحكومية أنظمة إلكترونية ذكية (مثل منصة الأداء الحكومي الموحد) التي تربط المراجعة النصف سنوية بمؤشرات الأداء المؤسسية مباشرةً، وتتيح تقارير فورية تُظهر اتجاهات الأداء عبر الإدارات. وبدلاً من الاقتصار على تسجيل ما تحقق، يُطلب من المدير تحديد "فرص التعلم" و"برامج التطوير" التي يحتاجها الموظف خلال النصف الثاني من العام.

إذن، أدوات السعودية تركز على القياس العددي والانضباط المؤسسي، بينما أدوات الإمارات تركز على التطوير السلوكي والتعلّم المستمر. الأولى تسأل: *هل أنجزت؟*، والثانية تسأل: *ماذا تعلمت وكيف ستتحسن؟* — وكلا السؤالين ضروريٌ لإدارة الأداء المتكاملة.

رابعًا: العلاقة بين الحوار والحوكمة

في التجربة **السعودية**، تُعدّ المراجعة النصف سنوية ركيزةً أساسيةً في نظام الحوكمة الإدارية، إذ تُحقّق الشفافية، وتمنع الانحرافات، وتُشكّل سجلًا رسمياً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. وقد نصّت لوائح الأداء على أن هذه الجلسة تُوثّق في ملف الموظف، وأن نتائجها تُستخدم في قرارات الترقية والمكافأة والنقل. هذا الربط بين المراجعة والقرارات الإدارية يعزز المسؤولية والعدالة ويُرسّخ مبدأ المساءلة. فكل قرارٍ في نهاية العام يجد جذره في منتصفه، وكل تقييمٍ نهائي يجد دليله في مراجعةٍ سابقةٍ موثقة.
هذا النموذج ينسجم مع توجهات **ISO 30414** في إدارة رأس المال البشري، التي تؤكد أن "المساءلة القائمة على الأدلة" من أهم مؤشرات النضج المؤسسي.

أما في التجربة **الإماراتية**، فإن المراجعة النصف سنوية تندرج ضمن إطار الحوكمة المرنة (Agile Governance)، حيث تُدمج مع مفاهيم التعلم المؤسسي والتحسين المستمر. فالمساءلة هنا ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلةٌ لتحسين الأداء. وتُعدّ جلسة المراجعة فرصةً لتجديد الالتزام المهني وتحديث الأهداف بما يتناسب مع المتغيرات. وقد جاء في الدليل الإماراتي أن هذه المرحلة تمثّل "جسر التواصل بين القائد والفريق، والضمان لاستدامة الأداء المتميز من خلال الحوار الفعّال".

هكذا نجد أن الحوكمة في السعودية قائمة على الضبط، وفي الإمارات قائمة على المرونة، ولكن النتيجة النهائية واحدة: مؤسسات

أكثر كفاءةً وشفافيةً، وقيادات أكثر وعيًا بمسؤولياتها تجاه الإنسان والنظام.

خامسًا: المخرجات والتأثير

لا تبيّن الفقرة التالية التقرير الأصلي أو العينة أو تعريف «الإنجاز» وطريقة المقارنة. لا تُستخدم نسبة 30% معيارًا عامًا أو أثرًا متوقعًا من عقد المراجعة.

تُظهر الدراسات التطبيقية في كلا النظامين أن المراجعة النصف سنوية حين تُنفذ بشكلٍ فعّالٍ تُؤدي إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي. ففي السعودية، ساهمت المراجعة في تقليل فجوة الأداء بين الإدارات بنسبةٍ ملحوظةٍ، ورفعت مستوى العدالة الإدارية، وقلّلت الاعتراضات على التقييم النهائي. كما أدت إلى تحسين جودة التواصل بين القادة والمرؤوسين في الأجهزة الحكومية.

وفي الإمارات، أظهرت تقارير الأداء الحكومي أن المؤسسات التي التزمت بالمراجعة النصف سنوية وطبقت نموذج الحوار الفعّال شهدت ارتفاعًا في مؤشرات الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، وزيادةً في نسب الإنجاز تصل إلى 30% مقارنةً بالمؤسسات التي تؤجل التغذية الراجعة إلى نهاية العام.

إنّ هذا التأثير الإيجابي في كلا النظامين يؤكد أن المراجعة النصف سنوية ليست إجراءً إداريًا بل **استثمارٌ في الإنسان**، فهي تُعيد بناء العلاقة بين القيادة والموظفين، وتُحوّل بيئة العمل إلى منظومةٍ تعليميةٍ مستمرة.

سادسًا: التلاقي والتكامل

إذا تأملنا أعمق، نجد أن النظامين السعودي والإماراتي لا يسيران في خطين متوازيين بل في خطين متكاملين. فالسعودية تُقدّم بعد العدالة والضبط المؤسسي، والإمارات تُقدّم بعد التطوير والتمكين القيادي. وإذا ما جُمعت هاتان القوتان في نموذجٍ خليجيٍّ موحد، فإننا سنحصل على نظامٍ متكاملٍ يجمع بين **العدالة الإجرائية والجدارة السلوكية**، بين **الانضباط والابتكار**، وبين **المساءلة والتمكين**.
هذا التكامل هو ما تحتاجه المنطقة العربية اليوم لبناء نظامٍ عربيٍّ رائدٍ في إدارة الأداء، يقوم على توحيد المعايير، وتبادل الخبرات، وتحقيق التوازن بين الأداء المؤسسي والإنساني.

إنّ المقارنة بين التجربتين السعودية والإماراتية في المراجعة النصف سنوية ليست مقارنة تفاضلية بل **قراءةٌ تكامليةٌ** لمدرستين عربيتين في قيادة الأداء. فالأولى تُؤصّل لثقافة العدالة والمساءلة، والثانية تُعمّق ثقافة الحوار والتطوير، وكلاهما يعبّران عن نضج إداريٍّ خليجيٍّ يقترب أكثر فأكثر من المعايير العالمية، ويضيف إليها بعدًا إنسانيًا عربيًا فريدًا يجعل من المراجعة النصف سنوية **نقطة التقاءٍ بين النظام والإنسان، بين الأداء والمعنى، بين الإدارة والقيادة**.

---

5 التغذية الراجعة التصحيحية: المفهوم، المبادئ، والأنماط القيادية

مبادئ التغذية الراجعة في الحوار

حين نتحدث عن **التغذية الراجعة التصحيحية** في سياق إدارة الأداء الوظيفي، فإننا لا نتحدث عن مجرد ملاحظاتٍ يقدمها المدير لموظفيه، بل عن **عمليةٍ قياديةٍ معقّدةٍ تُعيد تشكيل الوعي والسلوك داخل المؤسسة**. إنها ليست رسالةً من طرفٍ لآخر، بل حوارٌ يتجاوز الكلمات إلى بناء المعنى، وإعادة ضبط الاتجاه الذهني والمهني في آنٍ واحد. فالتغذية الراجعة التصحيحية هي القلب

النابض للمراجعة النصف سنوية، وهي الآلية التي تُحوّل التقييم من مراقبةٍ إلى تطوير، ومن حكمٍ إلى تعلّم، ومن ردّ فعلٍ إلى فعلٍ واعٍ يعيد الحياة إلى منظومة الأداء.

أولاً: المفهوم التحليلي للتغذية الراجعة

يُعرّف الفكر الإداري الحديث **التغذية الراجعة (Feedback)** بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات حول الأداء الحالي للفرد أو الفريق بهدف تحسين الأداء المستقبلي. ولكن هذا التعريف البسيط يخفي وراءه فلسفةً عميقةً في فهم الإنسان وسلوكه. فالتغذية الراجعة ليست نقل معلومة، بل **توليد وعي**. إنها الأداة التي تمكّن الأفراد من رؤية أنفسهم كما يراهم الآخرون، وتمنحهم مرآةً موضوعيةً تتيح لهم تصحيح المسار دون شعورٍ بالتهديد أو الإدانة.

وفي إطار المراجعة النصف سنوية، تصبح التغذية الراجعة التصحيحية أداةً بنّاءةً لتعديل الاتجاه وتطوير الأداء قبل أن تُغلق الدورة السنوية. فهي تجسّد مبدأ "التحسين في منتصف الطريق"، إذ تتيح للموظف فرصةً لتدارك الأخطاء، وللمدير فرصةً لممارسة دوره القيادي في التوجيه والتصحيح لا في المحاسبة فقط. ولذلك فإنها تُعدّ من أقوى أدوات التمكين المؤسسي حين تُمارس بطريقةٍ علميةٍ وواعية.

ثانيًا: فلسفة التغذية الراجعة في النظم الخليجية

تُظهر الوثائق الرسمية لكلٍّ من المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة وعيًا متقدمًا بمفهوم التغذية الراجعة كأداةٍ قياديةٍ وتطويريةٍ لا تأديبية. ففي **الدليل الإرشادي لإدارة الأداء في الحكومة الاتحادية الإماراتية (2020)**، جاء النص على أن *"الحوار بين الرئيس والموظف ينبغي أن يكون حوارًا بنّاءً يركّز على الحلول والمستقبل، ويُدار في بيئةٍ منفتحةٍ خاليةٍ من التهديد، تهدف إلى تمكين الموظف من تحقيق أهدافه."*
ويشير هذا النص إلى أن التغذية الراجعة هنا ليست مجرد مراجعة لما تم، بل **إعادة تعريف لما يمكن أن يتم**، وهي بذلك تتحول إلى أداةٍ لتوجيه السلوك نحو المستقبل لا لتقويم الماضي.

أما في **الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي السعودي**، فتُذكر التغذية الراجعة ضمن مسؤوليات الرئيس المباشر في المراجعة النصف سنوية، إذ يُطلب منه أن يزوّد الموظف بملاحظاتٍ بنّاءةٍ تساعده على تجاوز الصعوبات وتحسين الأداء خلال النصف الثاني من العام. ويشدد الدليل على أن الملاحظات يجب أن تكون محددةً، موضوعيةً، قائمةً على شواهد، وأن تُطرح بطريقةٍ تحترم الموظف وتحفّزه على التغيير. هذه الصياغة تكشف عن وعيٍ متزايدٍ بأهمية البعد النفسي في التغذية الراجعة، وعن انتقالٍ في الفكر الإداري من أسلوب "المراقبة الصارمة" إلى أسلوب "التوجيه الواعي".

ومن خلال المقارنة بين النظامين، يمكن القول إن **السعودية تؤصّل للتغذية الراجعة من منظور العدالة الإدارية والموضوعية التوثيقية**، بينما **الإمارات تُفعّلها من منظور القيادة التحفيزية والتطوير الذاتي**، وكلا المسارين يُكمّل الآخر في بناء منظومةٍ متوازنةٍ تجمع بين التقييم والتمكين.

ثالثًا: المبادئ العلمية للتغذية الراجعة التصحيحية

لكي تؤدي التغذية الراجعة وظيفتها في التصحيح والتحفيز، لا بد أن تُمارس وفق مبادئ علميةٍ دقيقةٍ تتعلق بالمضمون، والتوقيت، والطريقة. وتشير الممارسات العالمية إلى مجموعةٍ من المبادئ الأساسية أبرزها:

1. **التركيز على السلوك لا على الشخص**: فالملاحظات يجب أن تتعلق بما فعله الموظف، لا بما هو عليه، حتى لا يشعر بالتهديد أو الإدانة. فالقول مثلاً "تأخر تسليم التقرير مرتين" أكثر موضوعية من "أنت غير منضبط".

2. **التركيز على المستقبل لا على الماضي**: لأن الغاية من التغذية الراجعة هي التغيير، لا التذكير بالخطأ. فالمدير الواعي يقول "كيف يمكننا تحسين ذلك في المرات القادمة؟" بدلاً من "لماذا أخطأت؟".

3. **التوازن بين الإيجابي والتصحيحي**: فالتغذية الراجعة الفعّالة تبدأ بالاعتراف بالنجاح قبل الإشارة إلى فرص التحسين. وهذا يخلق مناخًا نفسيًا إيجابيًا يفتح المجال للتعلّم بدلًا من المقاومة.

4. **الاستماع النشط (Active Listening)**: لأن التغذية الراجعة الناجحة ليست أحادية الاتجاه، بل تفاعلية. على القائد أن يصغي بتأنٍ لوجهة نظر الموظف وأن يُشركه في إيجاد الحلول.

5. **التوقيت المناسب**: فكلما اقترب الحوار من الحدث، كان تأثيره أكبر. فالتغذية المتأخرة تفقد قيمتها التعليمية.

6. **النية التطويرية لا العقابية**: فالمدير الذي يمنح ملاحظاته بهدف النمو يصنع ولاءً، أما الذي يفعلها بهدف السيطرة فيصنع مقاومةً خفيةً تضعف الأداء.

ماذا نقول عندما يتأخر التقرير مرتين؟



ابدأ بالملاحظة القابلة للتحقق: «وصل التقريران بعد الموعد». اسأل عن تسلّم ملف المورد، وفكّر مع الموظف في طريقة مصرّح بها للحصول على البيانات قبل الموعد. افحص التقريرين التاليين بدل تحويل الحوار إلى درجة.

هذه المبادئ الستة هي ما يجعل التغذية الراجعة التصحيحية أداةً قياديةً متقدمةً وليست مجرد إجراءٍ وظيفي.

رابعًا: الأنواع والأنماط

يمكن تصنيف التغذية الراجعة في المراجعة النصف سنوية إلى ثلاثة أنماطٍ أساسية:

1. **التغذية الراجعة الإيجابية (Positive Feedback)**، وهي التي تُقدَّم للاعتراف بالإنجاز وتعزيزه، وتشكل وقودًا معنويًا للاستمرار في السلوك الجيد.

2. **التغذية الراجعة التصحيحية (Corrective Feedback)**، وهي محور هذا المقال، وتهدف إلى تعديل السلوك غير الفعّال من خلال الحوار البنّاء والتوجيه العملي.

3. **التغذية الراجعة التطويرية (Developmental Feedback)**، وهي التي تركّز على المستقبل، وتبحث عن سبل الارتقاء بالأداء إلى مستوياتٍ أعلى.

ويؤكد خبراء **CIPD** و**SHRM** أن المزج بين هذه الأنواع هو ما يصنع ثقافة أداءٍ متوازنةٍ، إذ إن التركيز المفرط على التصحيح يُولّد الخوف، بينما المبالغة في المديح تُضعف الحافز على التحسين.

خامسًا: البعد القيادي في ممارسة التغذية الراجعة

في المؤسسات الحديثة، لم تعد التغذية الراجعة مسؤوليةً إداريةً فحسب، بل أصبحت **مهارةً قياديةً أساسيةً** تُقاس بها كفاءة القائد. فالقائد الذي يجيد توجيه التغذية الراجعة يمتلك القدرة على بناء فرقٍ عالية الأداء دون اللجوء إلى الرقابة الصارمة. هذا القائد يمارس ما يُعرف بـ **القيادة التحفيزية (Motivational Leadership)**، وهي التي تُقدّم الملاحظات في إطارٍ من الدعم والتمكين.

وفي المقابل، هناك القائد الذي يستخدم التغذية الراجعة بأسلوبٍ سلطويٍ تأديبي، فيُحدث فجوةً نفسيةً بينه وبين موظفيه. تشير الدراسات في علم النفس التنظيمي إلى أن 70% من مقاومة الموظفين للتغيير تأتي من الطريقة التي تُقدَّم بها التغذية الراجعة لا من مضمونها. فالموظف لا يرفض التوجيه، بل يرفض الطريقة التي تُشعره بالإهانة أو الانتقاص.

ولهذا، تُعدّ التغذية الراجعة التصحيحية اختبارًا مباشرًا **لأسلوب القيادة السلوكية**. ففي النظام الإماراتي، تُدرب القيادات على استخدام نموذج "SBI" (Situation – Behavior – Impact) الذي يُركّز على وصف الموقف والسلوك وأثره دون إصدار حكمٍ شخصي. بينما في النظام السعودي، تُدرّب القيادات على استخدام أسلوب "STAR" (Situation – Task – Action – Result) الذي يُحلّل الفعل المهني من زاوية النتيجة والإنجاز، وهو أسلوبٌ يعزز الموضوعية والعدالة في الحوار. وكلا الأسلوبين يحقق غايةً واحدة: تحويل الملاحظات إلى أدوات تعلمٍ واعيةٍ تُحفّز المسؤولية الذاتية لدى الموظف.

سادسًا: العلاقة بين التغذية الراجعة والجدارات السلوكية

من المهم الإشارة إلى أن التغذية الراجعة التصحيحية لا يمكن أن تكون فعّالة إلا إذا بُنيت على **نموذجٍ واضحٍ للجدارات (Competency Framework)**، يحدّد السلوكيات المتوقعة من كل وظيفة. فحين يناقش القائد الموظف في أدائه، يجب أن يستند إلى سلوكٍ معياريٍّ متفقٍ عليه، لا إلى توقعٍ شخصي. وهذا ما فعلته الإمارات من خلال "إطار الكفاءات الإماراتي" الذي يُقسم الجدارات إلى سلوكيةٍ وتخصصيةٍ وقياديةٍ، ويربطها بمستوياتٍ معياريةٍ محددة.
وفي السعودية، اعتمدت وزارة الموارد البشرية دليلاً متكاملاً لتقدير الجدارات للوظائف الإشرافية وغير الإشرافية، يُستخدم كمرجعٍ في تقييم السلوك المهني أثناء المراجعة النصف سنوية. وبذلك يتحول الحوار إلى عمليةٍ علميةٍ مؤطرةٍ بالمعايير، تضمن العدالة وتُوجّه التطوير في آنٍ واحد.

سابعًا: التغذية الراجعة كأداةٍ للتحسين المستمر

في منظومة **التحسين المستمر (Continuous Improvement)**، تُعتبر التغذية الراجعة التصحيحية "صوت المؤسسة الداخلي"، فهي القناة التي تُرسل من خلالها الممارسات اليومية رسائلها إلى النظام، ليُعيد تصميم عملياته وسياساته وفقًا للواقع الميداني. ولهذا، تؤكد المواصفات الدولية **ISO 30414** على أهمية تحويل التغذية الراجعة إلى مؤشراتٍ كميةٍ تُقاس دوريًا، مثل نسبة تطبيق المقترحات التحسينية، وعدد جلسات الحوار المنعقدة، ومستوى رضا الموظفين عنها. فحين تُدار التغذية الراجعة كمؤشرٍ إداري،

تُصبح المؤسسة قادرةً على قياس نضجها في إدارة المعرفة وتحويلها إلى أداء.

ثامنًا: الأثر النفسي والتحفيزي

الأثر الحقيقي للتغذية الراجعة التصحيحية لا يُقاس بعدد الجلسات أو بنسب التعديل في الأهداف، بل **بمقدار التغيير الإيجابي في وعي الموظف وسلوكه**. فالمدير الذي ينجح في جعل ملاحظاته مصدر إلهامٍ لا مصدر خوفٍ، يصنع ثقافةً مؤسسيةً جديدةً قائمةً على الصراحة والثقة. هذه الثقافة بدورها تُسهم في رفع الدافعية الداخلية وتعزيز الولاء المؤسسي.
وقد أثبتت بحوث **SHRM** أن المؤسسات التي تُطبّق برامج تغذيةٍ راجعةٍ منتظمةٍ ومتوازنةٍ تحقق مستوياتٍ أعلى في الرضا الوظيفي بنسبة 40%، وفي الأداء المؤسسي بنسبة 25%. كما تُسهم هذه البرامج في خفض معدلات الدوران الوظيفي وتُعزّز بيئة العمل الإيجابية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن **التغذية الراجعة التصحيحية ليست مجرد ممارسةٍ إدارية، بل هي جوهر القيادة الإنسانية في المنظمات الحديثة**. إنها تجسيدٌ عمليٌّ لفلسفة الإدارة بالوعي، حيث يُصبح الحوار أداة النمو، ويُصبح التصحيح طريق التمكين، ويُصبح القائد مربيًا ومسؤولاً عن بناء الإنسان قبل أن يكون مقيمًا للأداء.
ومن هنا، تُعدّ هذه المرحلة في المراجعة النصف سنوية بمثابة "نبض الوعي المؤسسي" الذي يُبقي النظام حيًا، متعلمًا، وقادرًا على تجديد ذاته باستمرار.

---

6 التحضير الفعّال للحوار وآليات التوثيق وفق الدليلين الخليجيين

قبل اللقاء وبعده

حينما نقترب من مرحلة **التحضير للحوار النصف سنوي** في إدارة الأداء، فإننا نقترب من القلب العمليّ للنظام كلّه؛ لأن نجاح المراجعة لا يُقاس ببلاغة الحوار في يوم الاجتماع، بل بعمق التحضير الذي سبقها. فالحوار الفعّال هو نتيجة إعدادٍ منهجيٍّ منظَّمٍ يبدأ قبل أسابيعٍ من الجلسة، ويتضمّن جمع البيانات، وتحليل الأداء، ومراجعة الأهداف، واستشراف النقاط الحساسة التي ينبغي مناقشتها. هذه المرحلة تمثّل العمود الفقري الذي تستند إليه المراجعة النصف سنوية في تحقيق غايتها، وهي تحويل الحوار من مناسبةٍ شكليةٍ إلى أداةٍ استراتيجيةٍ للتعلّم والتحسين المستمر.

ولذلك، فإن **التحضير الفعّال** ليس نشاطًا إداريًا تقنيًا فحسب، بل ممارسةٌ قياديةٌ بامتياز، تعكس مدى وعي القائد بطبيعة الأداء، ومدى إتقانه لفن الإدارة بالبيانات وبالعلاقات في آنٍ واحد. فالقائد الذي يُحسن التحضير يُدير الحوار بثقةٍ ووضوحٍ وإنصاف، ويجعل من اللقاء مساحةً للتمكين لا للمفاجأة، ومن النقاش وسيلةً للتقدّم لا لتبرير الماضي. أما القائد الذي يدخل المراجعة دون تحضيرٍ كافٍ، فيحوّلها دون قصدٍ إلى مشهدٍ من الغموض والارتباك والقرارات الانفعالية التي تُضعف الثقة وتشوّه أهداف الأداء.

أولاً: فلسفة التحضير للحوار في الفكر الإداري

يؤكد الفكر الإداري المعاصر أن التحضير لأي تفاعلٍ تنظيميٍّ ناجحٍ يُبنى على ثلاثة أبعاد: **البيانات، والعلاقات، والوعي بالمهمة**.

فالتحضير القائم على البيانات (Data Preparation) يعني أن يكون لدى المدير معلومات دقيقة عن أداء الموظف منذ بداية الدورة، تشمل مؤشرات الإنجاز الكمي، ونوعية السلوك المهني، ومستوى الجدارات السلوكية والتخصصية، إضافةً إلى الملاحظات الميدانية التي تم جمعها خلال الفترة الماضية.

أما التحضير القائم على العلاقات (Relational Preparation) فيعني أن يُهيّئ المدير بيئةً من الثقة والحوار، عبر إشعار الموظف مسبقًا بموعد الجلسة، وشرح هدفها، وتأكيد أن الغاية هي التطوير لا التوبيخ، مما يقلل القلق النفسي ويهيئ عقل الموظف للتفاعل

الإيجابي.

في حين أن التحضير القائم على الوعي بالمهمة (Purpose Awareness) يعني أن يكون لدى الطرفين فهمٌ مشتركٌ لدور المراجعة النصف سنوية كأداةٍ للتصحيح والتعلّم، لا كمجرد محطةٍ للتقييم المؤقت.

هذه الأبعاد الثلاثة — البيانات، العلاقات، الوعي — هي الأساس الذي تقوم عليه فلسفة التحضير في كلٍّ من التجربتين السعودية والإماراتية، وإن اختلفتا في أساليب التطبيق.

ثانيًا: التحضير للحوار في النظام السعودي

من المفيد جمع الأهداف والشواهد وإعطاء وقت مناسب للتحضير. لا تشير النصوص هنا إلى مهلة إشعار عامة أو سجل بعينه لكل جهة؛ تُراجع تعليمات الجهة المنطبقة.

تضع **اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي السعودية** التحضير للمراجعة النصف سنوية ضمن مسؤوليات الرئيس المباشر الأساسية، وتُفصّل في الدليل الإرشادي الخطوات التي تسبق عقد الاجتماع.

يُلزم الدليل الرئيس بأن يراجع الأهداف المعتمدة في بداية العام، وأن يحدّد مستوى التقدّم نحو تحقيقها استنادًا إلى البيانات الموثقة في نظام الأداء الإلكتروني. ويُطلب منه كذلك أن يستعرض مؤشرات الأداء (KPIs) المخصصة لكل هدفٍ، وأن يقارن بين القيم المستهدفة والفعلية، وأن يُحلّل أسباب الانحرافات إن وجدت، سواء كانت ناجمةً عن الموظف أو عن ظروفٍ تنظيميةٍ خارجةٍ عن إرادته.

كما يُشترط على الرئيس أن يُعدّ سجلاً خاصًا بالملاحظات الميدانية (Observation Log)، يُسجَّل فيه السلوك المهني والجدارات السلوكية التي أظهرها الموظف خلال النصف الأول من العام، بحيث يكون الحوار مبنيًا على شواهد واقعيةٍ لا على ذاكرةٍ ظرفيةٍ.

ولم يغفل النظام السعودي جانب الشفافية التحضيرية، إذ نص على أهمية إشعار الموظف بموعد الجلسة قبل عقدها بفترةٍ كافيةٍ (توصي بعض الجهات بأسبوعٍ على الأقل)، وتزويده بملخّصٍ عن أدائه الحالي ليتمكن من إعداد ملاحظاته ومقترحاته. هذه الخطوة تعزز مبدأ **العدالة الإجرائية (Procedural Fairness)**، وتُحوّل الحوار إلى عمليةٍ تشاركيةٍ متكافئةٍ لا جلسة استجوابٍ أحاديةٍ.

وفي الدليل السعودي أيضًا، تأكيدٌ على أن التحضير يشمل التنسيق مع إدارة الموارد البشرية لتوفير بياناتٍ داعمةٍ مثل الدورات التدريبية التي التحق بها الموظف، أو الملاحظات السابقة من رؤسائه السابقين، إن وُجدت، وذلك لضمان شمولية الصورة. هذه الخطوات جميعها تعبّر عن منهجٍ مؤسسيٍّ دقيقٍ يسعى إلى **تحقيق العدالة عبر التوثيق المسبق**، فالحوار الفعّال في منتصف العام لا يبدأ بالكلام، بل يبدأ بالأدلة.

ثالثًا: التحضير للحوار في النظام الإماراتي

أما في **النظام الإماراتي**، فإن التحضير للحوار يُعتبر ممارسةً قياديةً تعكس مدى نضج القائد في تمكين موظفيه. فـ *الدليل الإرشادي لإدارة الأداء في الحكومة الاتحادية (2020)* ينص صراحةً على أن المدير يجب أن يُراجع بالتعاون مع الموظف مدى التقدّم في تحقيق الأهداف الذكية (SMART Goals)، وأن يُحدّد مسبقًا النقاط التي تحتاج إلى مناقشةٍ عميقةٍ سواء كانت تتعلق بالأداء أو بالسلوك أو بالجدارات.

ويُشجَّع المدير على جمع "أمثلةٍ سلوكيةٍ واقعية (Behavioral Examples)" توضح المواقف التي أظهر فيها الموظف كفاءته أو التي تحتاج إلى تطويرٍ، مع تدوينها في سجل الأداء الإلكتروني.

كما يُطلب من المدير أن يراجع نتائج المراجعة السابقة (أي مراجعة بداية العام)، ليُبنى الحوار على تسلسلٍ منطقيٍ يعكس التطور لا التكرار.

أما من جهة الموظف، فيُطلب منه إعداد "استمارة التحضير المسبق" التي تحتوي على انعكاساته الذاتية حول أدائه، وتقييمه الشخصي لما تم إنجازه، وتحديده للمجالات التي يعتقد أنه يحتاج فيها إلى دعمٍ أو تدريبٍ إضافي. وبهذا يتحوّل التحضير في النظام الإماراتي إلى **مسؤوليةٍ مشتركةٍ** بين القائد والموظف، مما يعزز ثقافة المشاركة والمساءلة الذاتية.

ويُركّز الدليل الإماراتي أيضًا على "التهيئة النفسية للحوار"، إذ يُوصي المديرين بخلق بيئةٍ ودّيةٍ غير رسميةٍ نسبيًا أثناء المراجعة، مثل اختيار مكانٍ هادئٍ ومناسبٍ للحوار، وإدارة الجلسة بأسلوبٍ تفاعليٍّ يُتيح للموظف الحديث بحرية. وهذا البعد السلوكي في التحضير يعكس فلسفة القيادة الإماراتية التي تُقدّم الإنسان على النظام، وتعتبر أن الحوار الفعّال يبدأ من المشاعر لا من النماذج.

رابعًا: آليات التوثيق في النظامين

التوثيق هو الوجه الآخر للتحضير، وهو ما يمنح الحوار قيمته المؤسسية وفاعليته المستدامة. فبدون التوثيق، يُصبح الحوار مجرّد تفاعلٍ عابرٍ لا يترك أثرًا، أما حين يُوثَّق بدقة، فإنه يتحوّل إلى "معرفةٍ مؤسسيةٍ" تُغذي النظام الإداري بالتعلّم والتحسين.

في **النظام السعودي**، يُعدّ التوثيق جزءًا إلزاميًا من دورة الأداء. فكل ما يتم في المراجعة النصف سنوية — من ملاحظاتٍ، واتفاقاتٍ، وإجراءاتٍ تصحيحيةٍ — يجب تسجيله في نظام الأداء الإلكتروني. وتُراجع إدارة الموارد البشرية هذه المدخلات للتأكد من اكتمالها واتساقها مع معايير التقييم النهائي. كما تُستخدم هذه البيانات في إعداد تقارير الأداء المؤسسي على مستوى الإدارات، لتحديد الاتجاهات العامة في الأداء، وتحليل الأسباب الجذرية لانخفاض الكفاءة أو ارتفاعها.

وفي **النظام الإماراتي**، يُتخذ التوثيق منحًى أكثر تشاركية. فبعد انتهاء جلسة الحوار، يُطلب من الطرفين — المدير والموظف — اعتماد الملاحظات إلكترونيًا عبر نظام الأداء الموحد، بحيث تكون هناك شفافيةٌ كاملةٌ في ما تم توثيقه. ويُتيح النظام إمكانية إرفاق الملاحظات السلوكية أو شواهد العمل أو التقارير الداعمة، مما يجعل ملف الأداء بمثابة سجلٍّ حيٍّ للنمو المهني للموظف.

كما أن بعض الجهات الحكومية الإماراتية طبّقت مبدأ "التحقق الثلاثي" (Triple Validation)، حيث يُراجع التوثيق من قبل المشرف الأعلى ومدير الموارد البشرية، لضمان العدالة والموضوعية.

وهكذا نجد أن التوثيق في السعودية يتميز **بالصرامة النظامية**، بينما يتميز في الإمارات **بالشمولية التشاركية**، وكلاهما يُسهم في رفع جودة الحوكمة وتحقيق العدالة في الأداء.

التسجيل والمراجعة والاعتماد بحسب ما تنص عليه قواعد الجهة. لا يُفترض مسار اعتماد ثلاثي أو توثيق إلكتروني معين للجميع. احفظ ما يكفي لفهم الإجراء وأثره، وحدّد صلاحيات الاطلاع.

ما الذي يُسجَّل لكي يمكن التحقق من الإجراء؟



في المثال الافتراضي، يسجّل المسؤول نتيجة البداية 14 من 20 وحالات الاستثناء. بعد تجربة التذكير، قارن نسبة الإرجاع على التعريف نفسه وفي فترة مماثلة، وراجع سجل الاستثناءات قبل اعتماد أي تغيير دائم.

خامسًا: العلاقة بين التحضير والتوثيق في بناء العدالة التنظيمية

إن العلاقة بين التحضير والتوثيق علاقةٌ تكامليةٌ تشبه العلاقة بين التخطيط والتنفيذ؛ فكلما كان التحضير منهجيًا، أصبح التوثيق أكثر دقةً وموضوعية، وكلما كان التوثيق شاملاً، أصبح الحوار أكثر ثراءً وواقعية. هذه العلاقة هي ما يصنع العدالة التنظيمية في المراجعة النصف سنوية، لأن العدالة لا تتحقق بالنية الحسنة فقط، بل **بوجود أدلةٍ مكتوبةٍ** تعكس الممارسة الفعلية.

وتُظهر الممارسات الدولية، كما ورد في **ISO 30414**، أن المؤسسات التي تملك نظام توثيقٍ محكمٍ للأداء تتمتع بمستوى أعلى من الثقة الداخلية بنسبة 30% مقارنةً بتلك التي تعتمد على التقييمات اللفظية أو الانطباعية. فالتوثيق لا يحمي النظام فقط، بل يحمي الإنسان من الذاتية والتحيّز.

كما أن التوثيق الجيد يُمكّن المؤسسة من تحويل بيانات الأداء الفردي إلى مؤشراتٍ تنظيميةٍ تدعم قراراتها الاستراتيجية في التوظيف، والترقية، والتطوير. ولذلك، فإن التحضير والتوثيق معًا يشكلان ما يمكن تسميته بـ **"دورة الضمان المؤسسي للأداء"**، التي تبدأ بجمع البيانات وتنتهي بتحسين النظام استنادًا إلى ما تم رصده وتوثيقه.

سادسًا: الأبعاد النفسية والسلوكية للتحضير

على المستوى النفسي، يُعدّ التحضير للحوار فرصةً لبناء بيئةٍ من الثقة والانفتاح. فحين يعلم الموظف مسبقًا أن رئيسه سيُناقشه استنادًا إلى بياناتٍ موثقةٍ وأمثلةٍ واقعية، يشعر بالأمان المهني ويُبدي استعدادًا أكبر للتعاون والتعلّم. هذا الإحساس بالأمان يُعدّ شرطًا أساسيًا لما يسميه علماء النفس التنظيمي بـ **"الاستعداد للتغيير" (Readiness for Change)**.
أما إذا تم الحوار بشكلٍ مفاجئٍ أو دون إشعارٍ مسبقٍ، فإن الموظف يدخل الجلسة في حالة دفاعٍ نفسي، فيغلق عقله أمام التغذية الراجعة ويبحث عن تبريراتٍ بدلًا من حلول. ومن هنا تأتي أهمية التحضير كأداةٍ لبناء "المناخ العاطفي الإيجابي" الذي يفتح أبواب التطوير الذاتي.

وفي هذا السياق، تؤكد الأدلة الخليجية على أن التحضير ليس مجرد جمع معلومات، بل هو **فعل تواصليٌ إنساني** يُعبّر عن احترام الموظف كشريكٍ في النجاح، وعن التزام القيادة بالممارسة الأخلاقية للسلطة الإدارية. فالمدير الذي يُهيئ موظفه للحوار يُمارس القيادة بالتمكين لا بالإملاء، ويُحوّل السلطة إلى رعايةٍ، والمراجعة إلى تفاعلٍ يثري الطرفين معًا.

سابعًا: التحضير والتوثيق كجزءٍ من التحسين المستمر

في المؤسسات الناضجة إداريًا، لا يُنظر إلى التحضير والتوثيق كأدواتٍ لمراجعة الأداء فقط، بل كجزءٍ من منظومة **التحسين المستمر (Continuous Improvement System)**. فكل عملية تحضيرٍ تُنتج معرفةً جديدةً حول طبيعة العمل ومشكلاته، وكل عملية توثيقٍ تُضيف إلى ذاكرة المؤسسة درسًا يُستفاد منه في المستقبل.
وقد نصّ **نموذج EFQM للتميّز المؤسسي** على أن من خصائص المنظمات المتميزة أنها "تُحوّل مراجعات الأداء إلى فرصٍ للتعلّم الجماعي، وتوثّق الدروس المستفادة لتغذية خطط التطوير المؤسسي". وهذا المعنى ينسجم تمامًا مع فلسفة المراجعة النصف سنوية التي تراها الإمارات والسعودية أداةً للتحسين وليس للحكم.

ثامنًا: التحضير والتوثيق في سياق التحول الرقمي

في ظل التحول الرقمي الجاري في الأجهزة الحكومية الخليجية، أصبح التحضير للحوار والتوثيق عمليةً رقميةً متكاملةً، تُدار عبر أنظمةٍ ذكيةٍ تجمع البيانات تلقائيًا وتتيح التحليل الفوري للاتجاهات. ففي السعودية، تعمل منصة "مسار" ومنصات الأداء الحكومية على ربط مؤشرات الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية، بحيث يتمكّن المدير من الاطلاع على بياناتٍ حديثةٍ تساعده في التحضير السليم للحوار.

وفي الإمارات، تتكامل أنظمة الأداء الحكومية مع بوابات الموارد البشرية الرقمية ضمن إطار "التحول الذكي"، ما يسمح بجمع الملاحظات السلوكية وتحليلها تلقائيًا عبر أدوات الذكاء الاصطناعي. هذا التطور التقني جعل التحضير أكثر علميةً ودقةً، ورفع من مستوى الشفافية والمساءلة.

التحول الرقمي لا يضمن ربط الأنظمة أو تحليل كل ملاحظة بالذكاء الاصطناعي. افحص صلاحيات الوصول وصحة البيانات، واترك تفسير الشواهد للحوار والمراجعة البشرية. إطار إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي

إنّ التحضير الفعّال للحوار وآليات التوثيق الدقيقة يشكلان معًا **البنية التحتية للعدالة التنظيمية والتحسين المستمر في إدارة الأداء**. فمن دونهما، لا يمكن للحوار أن يكون منصفًا ولا للتقييم أن يكون موضوعيًا ولا للنظام أن يتعلم من ذاته.
وبقدر ما تتقن المؤسسات الخليجية هذه المرحلة، بقدر ما ترتقي من إدارة الأداء إلى قيادة الأداء، ومن مراجعة النتائج إلى بناء الثقافة المؤسسية القائمة على الحوار والتوثيق والوعي بالمسؤولية.

---

7 التحديات الميدانية والانحرافات السلوكية والإجرائية في التطبيق

كيف تظهر التحديات في الميدان؟

على الرغم من النضج المؤسسي الذي بلغته الأنظمة الخليجية في إدارة الأداء الوظيفي، والوضوح الذي صاغته اللوائح والدلائل الإرشادية في كلٍّ من السعودية والإمارات، إلا أن التحدي الحقيقي لا يكمن في النصوص، بل في **الممارسة اليومية للتطبيق الميداني**. فالنظام الإداري — مهما كان متكاملاً في تصميمه — يظل هشًّا ما لم يُترجم إلى سلوكٍ واعٍ لدى القادة والموظفين، وإلى ثقافةٍ مؤسسيةٍ تستوعب فلسفة الأداء كرحلة تعلمٍ مستمرةٍ لا كإجراءٍ موسميٍّ متكرر.

أولاً: الفجوة بين الفهم والتنفيذ

أولى التحديات التي تواجه المراجعة النصف سنوية هي **الفجوة بين الفهم والتنفيذ**. فكثير من المديرين والموظفين يتعاملون مع المراجعة على أنها إجراءٌ شكليٌّ أو واجبٌ إداريٌّ لابد من استكماله لإغلاق دورة الأداء، دون إدراكٍ حقيقيٍّ لجوهرها كمنصةٍ للحوار والتعلّم.
هذه الفجوة المعرفية تعود غالبًا إلى غياب التدريب الكافي على فلسفة إدارة الأداء، إذ يُطلب من القائد أن يُمارس التغذية الراجعة دون أن يكون قد تدرّب على تقنياتها، أو أن يُقيم السلوكيات دون أن يفهم علم السلوك التنظيمي. وفي مثل هذا السياق، يتحوّل الحوار إلى روتينٍ جامدٍ مليءٍ بالتقارير والنماذج، يخلو من الروح الإنسانية التي تُعطيه معناه الأصلي.

في بعض الحالات، تُدار المراجعة كجلسةٍ إداريةٍ صامتةٍ يُملي فيها المدير ملاحظاته بينما الموظف يُصغي مجبرًا، أو تُحوّل إلى حوارٍ دفاعيٍّ يسعى فيه كل طرفٍ لتبرير موقفه. وهنا تُفقد الفكرة المركزية للمراجعة وهي "التصحيح التشاركي".
إنّ غياب الوعي الفلسفي يخلق حالةً من **التنفيذ الميكانيكي (Mechanical Execution)**، حيث تُطبّق اللوائح دون إدراكٍ لغاياتها، فيصبح النظام قائمًا في الشكل، معطّلاً في الجوهر.

وقد أشارت بعض الدراسات الخليجية — التي استندت إلى مراجعات فعلية في المؤسسات الحكومية — إلى أن نسبةً من المديرين (تقدَّر أحيانًا بأكثر من 40%) لم يتلقوا تدريبًا رسميًا في إدارة حوارات الأداء، رغم أنهم مكلفون بإجرائها سنويًا. وهذا الرقم — إن صحّ — يوضح أن **التطبيق دون تأهيلٍ معرفي** يُحوّل الأداء من عمليةٍ قياديةٍ إلى مهمةٍ إداريةٍ مجرّدةٍ من القيمة التحفيزية.

ثانيًا: الانحرافات السلوكية للقادة في الحوار

من التحديات المتكررة في المراجعة النصف سنوية ما يُعرف في علم النفس الإداري بـ **الانحرافات السلوكية القيادية (Managerial Behavioral Biases)**، وهي الأنماط السلوكية التي تخرج بالحوار عن غايته وتشوّه أثره. ومن أبرز هذه الانحرافات:

1. **انحياز السلطة (Authority Bias):**

حيث يهيمن القائد على الجلسة باعتباره صاحب القرار، فيفرض رؤيته دون منح الموظف فرصةً كافيةً للتعبير. هذا النمط يُنتج بيئةً من الخوف والتصنع، ويجعل الحوار أحادي الاتجاه بدلاً من أن يكون تفاعليًا.

2. **انحياز الذاكرة القريبة (Recency Effect):**
وهو أن يبني القائد تقييمه أو ملاحظاته بناءً على آخر ما شاهده من أداءٍ للموظف، متجاهلاً النصف الأول من العام. هذا الانحياز يُشوّه العدالة ويؤدي إلى تقييماتٍ غير متوازنة.

3. **تأثير الهالة (Halo Effect):**
حيث يُقيّم القائد الأداء العام للموظف بناءً على سلوكٍ إيجابيٍّ واحدٍ أو انطباعٍ عامٍ عنه، دون تحليلٍ موضوعيٍ لبقية الجوانب.

4. **الأسلوب العقابي (Punitive Feedback):**
وهو أكثر الانحرافات خطورةً، إذ يستخدم القائد المراجعة كوسيلةٍ للتوبيخ أو العقاب بدلًا من التطوير، فيغرس في الموظف شعورًا بالتهديد يُفقد الحوار قيمته التربوية.

5. **التغذية الراجعة الغامضة (Vague Feedback):**
وهي تلك الملاحظات التي تُقدَّم بلغةٍ عامةٍ مثل "عليك أن تتحسّن" أو "أداؤك يحتاج ضبطًا"، دون تحديدٍ واضحٍ لما يجب تغييره وكيف. هذه الغموض يُنتج الإحباط، لأن الموظف لا يملك خريطةً للسلوك الجديد المطلوب.

6. **تأثير المقارنة (Social Comparison Effect):**
حيث يُقارن القائد الموظف بزملائه بدلًا من مقارنة أدائه بأهدافه الشخصية، مما يخلق تنافسًا سلبيًا بدلاً من التحسين الذاتي.

هذه الانحرافات السلوكية تُظهر أن المراجعة النصف سنوية — مهما كانت مصمّمةً جيدًا — تبقى رهينةً لنضج القائد ومهاراته النفسية والاجتماعية. ولذلك تؤكد الأدلة الخليجية على أن نجاح الحوار يعتمد أولاً على تدريب القادة في **مهارات التغذية الراجعة، وضبط الانفعالات، والاستماع النشط، وإدارة الصراع البنّاء**.

ثالثًا: الانحرافات الإجرائية والتنظيمية

في الجانب الإجرائي، تظهر تحدياتٌ أخرى تتعلق بإدارة العملية نفسها، أبرزها:

1. **تأخير عقد المراجعة:**
حيث تتأخر بعض الإدارات عن المواعيد المحددة، مما يفقد المراجعة وظيفتها التصحيحية ويجعلها شكليةً، لأن النصف الثاني من العام يكون قد بدأ دون تصحيح المسار.

2. **عدم استكمال النماذج الرسمية أو ضعف التوثيق:**
إذ يكتفي البعض بالحوار الشفهي دون توثيقٍ رسميٍ في النظام، مما يُضعف الحوكمة ويُفقد المؤسسة قاعدة بياناتٍ علميةٍ يمكن تحليلها لاحقًا.

3. **غياب المراجعة المتوازنة بين الأهداف والجدارات:**
فبعض المديرين يُركّزون على الأهداف الكمية ويغفلون الجدارات السلوكية، بينما يفعل آخرون العكس، فيفقد النظام

توازنه بين "ماذا تحقق" و"كيف تحقق".

4. **الاستعجال في الجلسة:**
حيث تُختصر المراجعة أحيانًا في عشر دقائقٍ فقط بدلًا من أن تكون حوارًا متعمقًا. هذا الاستعجال يُعبّر عن ثقافة "إكمال المهمة" أكثر مما يعكس ثقافة "تحقيق الفائدة".

5. **ضعف مشاركة الموارد البشرية:**
ففي بعض المؤسسات، يُترَك تنفيذ المراجعة للرؤساء المباشرين دون إشرافٍ كافٍ من إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تفاوتٍ كبيرٍ في جودة التطبيق بين الإدارات.

هذه الانحرافات الإجرائية تُظهر الحاجة إلى وجود نظام متابعةٍ داخليٍ (Internal Monitoring System) للتأكد من أن المراجعة النصف سنوية تُنفَّذ في الوقت وبالأسلوب المحددين، وتُوثَّق نتائجها وفق معايير الجودة المعتمدة.

رابعًا: التحديات النفسية والثقافية

لا يمكن تجاهل البعد النفسي والثقافي في تحليل الانحرافات. ففي كثيرٍ من البيئات الإدارية العربية، لا تزال **ثقافة الحوار البنّاء في الأداء** حديثة العهد. هناك ميلٌ فطريٌّ لتجنّب المواجهة المباشرة، خصوصًا في الموضوعات الحساسة المرتبطة بالتقييم. فالمدير قد يتحاشى الصراحة خوفًا من إحراج موظفه، والموظف قد يُخفي رأيه الحقيقي خوفًا من التأثير على تقييمه النهائي.
هذا التواطؤ الصامت بين الطرفين يُنتج ما يمكن تسميته بـ **"ثقافة المجاملة الإدارية"**، وهي ثقافةٌ تجعل الحوار سطحيًا ولطيفًا لكنه خالٍ من القيمة التحسينية.

كما تُظهر الدراسات الميدانية أن بعض الموظفين يشعرون بالتوتر عند تلقي التغذية الراجعة، بسبب تجارب سابقةٍ سلبيةٍ مع تقييماتٍ غير عادلةٍ أو غير موضوعية. هذا ما يسميه علماء النفس بـ **"أثر الذاكرة الانفعالية السلبية (Emotional Residual Effect)"**، حيث يستحضر الفرد خبراتٍ مؤلمةً قديمةً تمنعه من التفاعل بإيجابيةٍ مع الحوار الحالي.

وتكمن المهمة القيادية هنا في كسر هذه الحلقة عبر بناء الثقة التدريجية، وممارسة الحوار بروحٍ إنسانيةٍ تُعيد تعريف العلاقة بين القائد والموظف من علاقة رقابةٍ إلى علاقة رعايةٍ وتنميةٍ. ومن هنا تأتي أهمية التدريب المستمر للمديرين على مهارات الذكاء العاطفي والتعاطف الإداري.

خامسًا: التحديات التقنية والتحول الرقمي

في ظل التحول نحو الأنظمة الإلكترونية للأداء (مثل منصة "مسار" في السعودية و"نظام الأداء الحكومي الموحد" في الإمارات)، تظهر تحدياتٌ تقنيةٌ تتعلق بقدرة المستخدمين على التعامل مع النظام، وبمدى دقة البيانات المدخلة.

ففي بعض الحالات، يواجه المديرون صعوبةً في استخدام واجهات الأنظمة أو في تحميل الوثائق، مما يجعل عملية التوثيق بطيئةً أو ناقصةً. كما أن بعض الأنظمة لا تتيح مساحةً كافيةً للتعبير النصي عن الملاحظات السلوكية، مما يُضعف الجانب النوعي في التقييم.

ومن جهةٍ أخرى، فإن الاعتماد الزائد على الأتمتة قد يؤدي إلى **"التحوّل البارد"**، أي فقدان البعد الإنساني للحوار، إذا لم يُوازن بالتفاعل المباشر بين القائد والموظف. فالأنظمة الرقمية تُساعد على التتبع والتحليل، لكنها لا تُغني عن التواصل الإنساني الذي يمنح المراجعة معناها الحقيقي.

سادسًا: التحديات القيادية والتنظيمية العليا

على المستوى الأعلى، تُواجه المؤسسات تحديًا في ربط نتائج المراجعة النصف سنوية بالقرارات الاستراتيجية. ففي بعض الجهات، تبقى نتائج المراجعة حبيسة ملفات الموارد البشرية دون أن تُستخدم في تطوير الخطط أو السياسات. وهذا ما يُفقدها قوتها كأداةٍ للتحسين المؤسسي.

إنّ تحويل المراجعة إلى تأثيرٍ حقيقيٍّ يتطلب ربطها بنظام التخطيط الاستراتيجي، بحيث تُستخدم خلاصاتها في تحديث الأهداف والمؤشرات للعام التالي، وفي تصميم برامج التدريب والتطوير، وفي مراجعة هيكل الحوافز والترقيات.

كما تتطلب قيادةٌ عليا واعية تعتبر الحوار النصف سنوي **أداة استشرافٍ إداريٍ** لا مجرد تقريرٍ نصف سنوي. فحين يُتابع صانع القرار نتائج المراجعات ويقرأ اتجاهاتها، يصبح قادرًا على قياس نبض المنظمة واتجاهها الحقيقي، فيمارس ما يُعرف بـ **"القيادة عبر البيانات" (Leadership by Data)**، وهي أرقى صور الحوكمة في إدارة الأداء الحديث.

سابعًا: الانحرافات الأخلاقية في التطبيق

لا تكتمل الصورة دون الإشارة إلى بعض الانحرافات الأخلاقية التي قد تُضعف مصداقية المراجعة. منها:

- **تضخيم التقييمات** بدافع المجاملة أو تجنب الصدام، وهو ما يُعرف في الدراسات الإدارية بـ "Leniency Bias"، ويُفقد النظام مصداقيته.
- **التحيّز الشخصي** الذي يجعل القائد يُقيّم الموظف بناءً على علاقته الشخصية به أو مدى توافقه مع شخصيته.
- **استخدام المراجعة كأداة ضغطٍ وظيفي** لتمرير قراراتٍ مسبقةٍ كالنقل أو الترقية.

هذه الانحرافات تُعدّ تهديدًا مباشرًا لجوهر العدالة التنظيمية، وتستدعي وجود ضوابط حوكمةٍ ورقابةٍ مؤسسيةٍ تمنع تضارب المصالح وتضمن الموضوعية. ولهذا تؤكد معايير **ISO 30414** على ضرورة مراجعة نتائج الأداء من جهةٍ محايدةٍ في المؤسسة، لضمان النزاهة في تطبيق النظام.

ثامنًا: الحلول المنهجية لتجاوز التحديات

تجاوز هذه التحديات لا يتحقق بالتوجيهات النظرية فقط، بل عبر بناء **منظومة متكاملة للتعلّم المؤسسي في الأداء**، تقوم على أربعة أعمدة:

1. **التأهيل المستمر للقادة:** عبر برامجٍ تدريبيةٍ متخصصةٍ في مهارات إدارة الحوار والتغذية الراجعة، تستند إلى منهجيات CIPD وSHRM وEFQM، مع محاكاةٍ واقعيةٍ لحوارات الأداء.
2. **حوكمة الأداء:** من خلال توحيد معايير المراجعة وآليات التوثيق، وضمان الرقابة الداخلية على جودة التطبيق ومواعيده.
3. **التكامل بين التقنية والإنسان:** بحيث يُستخدم النظام الإلكتروني كأداة دعمٍ لا كبديلٍ للحوار الإنساني.
4. **تعزيز ثقافة الثقة والتعلّم:** عبر حملاتٍ توعويةٍ داخل المؤسسات تشرح الغاية من المراجعة وتُحوّلها من خوفٍ إلى

فرصة، ومن إجراءٍ إلى ممارسةٍ قياديةٍ يومية.

إنّ التحديات الميدانية والانحرافات السلوكية والإجرائية ليست نقاط ضعفٍ في النظام، بل مؤشرات نضجٍ تحتاج إلى رعايةٍ وتصحيحٍ مستمر. فالنظام الذي لا يُراجع ذاته يفقد قدرته على التطور، والمراجعة النصف سنوية التي لا تُراجع طريقة تطبيقها تفقد معناها الحقيقي.
ولذلك، فإن التعامل مع هذه التحديات ينبغي أن يكون **منهجيًا لا عاطفيًا**، أي أن تُدرج في سجل المخاطر الإدارية، وتُعالج عبر خطط التحسين المؤسسي، وتُتابع بشكلٍ دوريٍ ضمن تقارير الحوكمة. بهذه الطريقة، تتحول الأخطاء من عثراتٍ إلى دروس، وتتحول المراجعة نفسها إلى أداةٍ لتقويم نظام الأداء ذاته، لا لتقويم الموظف فقط.

---

8 بناء ثقافة المراجعة المستمرة وتعزيز نضج الأداء المؤسسي

من اللقاء الدوري إلى عادة عمل

حينما تتجاوز المؤسسة فكرة "المراجعة النصف سنوية" بوصفها موعدًا إداريًا ثابتًا في منتصف العام، وتبدأ في ممارستها كفلسفةٍ يوميةٍ للقيادة والتعلّم والتحسين، تكون قد بلغت مرحلةً متقدمةً من **نضج الأداء المؤسسي (Organizational Performance Maturity)**. في هذه المرحلة، لا يعود الحوار حدثًا موسميًا، بل يصبح **أسلوب حياةٍ إداريٍّ** تُمارسه القيادة مع موظفيها بانتظام، فيتحول "لقاء المراجعة" من موعدٍ على التقويم إلى "حالةٍ فكريةٍ دائمةٍ" تعيش داخل وعي المنظمة وضميرها الإداري.

إنّ بناء ثقافة المراجعة المستمرة يعني أن تتبنّى المؤسسة فلسفة "التحسين بلا توقف"، حيث لا تنتظر نصف العام لتُدرك الانحرافات أو النجاحات، بل تتفاعل مع الأداء لحظة بلحظةٍ من خلال آليات المتابعة الذكية، والتغذية الراجعة المتبادلة، والتعلم اللحظي من التجارب اليومية. هذه الثقافة لا تتأسس بالنصوص ولا بالتعاميم، بل تُبنى عبر ممارسةٍ متراكمةٍ تشترك فيها القيادة العليا والموظفون معًا، حتى تصبح المراجعة عادةً مؤسسيةً راسخةً تشبه عملية التنفس التنظيمي التي لا تتوقف.

أولاً: مفهوم الثقافة المؤسسية في المراجعة المستمرة

الثقافة في سياق إدارة الأداء ليست مجموعة قيمٍ مكتوبةٍ على الجدران، بل هي **الطريقة التي تُمارَس بها القيم في الواقع**. وعندما نقول "ثقافة المراجعة المستمرة"، فنحن نعني بها المنظومة القيمية التي تجعل من الصراحة والمسؤولية والتعلّم قيمًا عمليةً حيةً. إنها الثقافة التي يتقبّل فيها الموظفون النقد البنّاء كوسيلة للنمو، ويمارس فيها القادة الحوار الصادق دون خوفٍ من فقدان الهيبة، ويتعامل فيها الجميع مع الخطأ كفرصةٍ للتعلم لا كوصمةٍ للتقصير.

في هذه الثقافة، لا يُنتظر موسم التقييم لتقديم الملاحظات، لأن التغذية الراجعة أصبحت سلوكًا يوميًا، والحوار عن الأداء أصبح جزءًا من الاجتماعات الأسبوعية، وخطط التطوير الفردية (IDP) أصبحت تُحدّث دوريًا تبعًا للمتغيرات الواقعية. وهكذا تتحول المراجعة النصف سنوية من محطةٍ إلى حلقةٍ ضمن **دائرة التعلم المؤسسي المستمر (Continuous Learning Loop)**، التي تربط بين الرؤية والأداء والتحسين في دورةٍ لا تنتهي.

ثانيًا: التحول من "إدارة الأداء" إلى "ثقافة الأداء"

الفرق الجوهري بين إدارة الأداء وثقافة الأداء هو أن الأولى تُدار من الخارج، بينما الثانية تنبع من الداخل.
فإدارة الأداء تعتمد على السياسات والإجراءات والأنظمة الإلكترونية، أما ثقافة الأداء فتقوم على الوعي، والالتزام، والمساءلة الذاتية.
حين تُبنى ثقافة المراجعة المستمرة، يصبح الموظف نفسه قائدًا لأدائه، يُراجع ذاته قبل أن يُراجَع، ويطلب التغذية الراجعة قبل أن

تُفرض عليه، ويعتبر الحوار مع رئيسه فرصةً للتطوير لا اختبارًا للمحاسبة.

لقد ركزت الأدلة الخليجية على هذا التحول بوضوح. ففي **الدليل الإرشادي لإدارة الأداء الإماراتي (2020)**، جاء أن من أهم غايات النظام هو "بناء ثقافةٍ مؤسسيةٍ تُقدّر التغذية الراجعة المستمرة وتعتمد الحوار أساسًا للتطوير". أما **اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي السعودي**، فقد نصّت على "تعزيز ثقافة المسؤولية الذاتية عن الأداء وتطوير الذات من خلال المتابعة الدورية". هذه النصوص تكشف أن النظامين أدركا أن التحول نحو ثقافة المراجعة المستمرة هو المقياس الحقيقي للنضج المؤسسي.

فحين تُصبح المراجعة عادةً لا استثناء، يتحول القائد من مراقبٍ إلى ميسّرٍ، ويتحول الموظف من مُقيَّمٍ إلى متعلمٍ، وتتحول المؤسسة من بيروقراطيةٍ إلى منظمةٍ متعلّمةٍ نابضةٍ بالحوار والتجديد.

ثالثًا: أبعاد النضج المؤسسي في ثقافة المراجعة

يمكن تحليل نضج الأداء المؤسسي عبر أربعة أبعادٍ رئيسيةٍ تمثل مستويات الوعي التطبيقي للمراجعة المستمرة:

1. **البعد الزمني:** حيث تُمارس المراجعة بصورةٍ دوريةٍ قصيرةٍ (ربع سنوية أو شهرية) بدلاً من الاكتفاء بالنصف سنوية. هذا التكثيف في التواصل يُسرّع التعلم ويمنع تراكم الأخطاء.

2. **البعد السلوكي:** حيث تتطور مهارات الحوار البنّاء لدى القادة، فيُدار النقاش بأسلوبٍ إنسانيٍّ متوازنٍ، تُجمع فيه الملاحظات ويُبنى عليه التطوير.

3. **البعد المؤسسي:** حيث تُدرج نتائج المراجعات في نظم التحسين المؤسسي وتُربط بالخطط الاستراتيجية ومؤشرات الأداء.

4. **البعد الثقافي:** وهو الأهم، حيث تُصبح المراجعة قيمةً راسخةً في سلوك الأفراد، يتحدثون عن أدائهم كما يتحدث الرياضي عن تدريبه، بلا خوفٍ أو حرج.

اختَر تواتر اللقاءات التطويرية وفق سرعة تغيّر العمل وتوافر الأدلة. اللقاءات القصيرة لا تستبدل أي مراجعة رسمية تُلزم بها قواعد الجهة.

وحين تتكامل هذه الأبعاد، تصبح المراجعة المستمرة **نظامًا مناعةٍ تنظيميةٍ** يحمي المؤسسة من التدهور، ويجعلها قادرةً على التصحيح الذاتي في كل لحظة.

رابعًا: دور القيادة في ترسيخ الثقافة

القيادة هي البذرة التي تُزرع منها ثقافة المراجعة المستمرة. فالقائد الذي يُمارس الحوار بشكلٍ دوريٍّ، ويطلب من موظفيه آراءهم في أدائه كما يُقيّمهم، يُرسل رسالةً عميقةً بأن المراجعة ثقافةٌ لا سلطة.
في **النظام الإماراتي**، تُعتبر القيادة بالقدوة محورًا رئيسًا في إدارة الأداء؛ إذ يُطلب من المديرين أن يقدّموا نماذج سلوكيةً في تلقي الملاحظات الإيجابية والتصحيحية. أما في **النظام السعودي**، فتعتمد فلسفة العدالة القيادية على مبدأ "التحفيز بالمساءلة"، أي أن القائد العادل هو الذي يُراجع أداءه بقدر ما يُراجع أداء الآخرين.

ولذلك، فإن ترسيخ ثقافة المراجعة المستمرة يبدأ حين تُصبح القيادة نفسها "قابلةً للمراجعة"، فتنكسر الصورة النمطية للقائد المعصوم، ويظهر النموذج الجديد للقائد المتعلم الذي يرى في النقد وسيلةً للنضج، وفي الحوار وسيلةً للقيادة التحويلية. هذا التحول

يُعيد تعريف السلطة من "حقٍّ في التقييم" إلى "مسؤوليةٍ في التمكين".

خامسًا: البعد التنظيمي: من الحدث إلى المنظومة

لتتحول المراجعة المستمرة إلى ثقافةٍ مؤسسيةٍ، لا بد أن تُدمج في بنية النظام الإداري من خلال ثلاث منظوماتٍ مترابطةٍ:

1. **المنظومة التشريعية:** عبر سياساتٍ واضحةٍ تُلزم الإدارات بالمراجعة الدورية وتُحدّد آليات المتابعة والمساءلة.

2. **المنظومة التقنية:** من خلال أنظمةٍ رقميةٍ مرنةٍ تتيح للمديرين والموظفين توثيق ملاحظاتهم وتحديثها بشكلٍ مستمرٍ، وتحليل الاتجاهات آليًا.

3. **المنظومة الثقافية:** وهي الأخطر والأعمق، لأنها تُترجم تلك السياسات إلى سلوكٍ واعٍ متكرر. فالثقافة لا تُفرض، بل تُبنى بالقدوة وبالمكافأة وبالتكرار.

وقد أكّد نموذج **EFQM للتميز المؤسسي** أن نضج الأداء يُقاس بمدى قدرة المؤسسة على دمج عمليات المراجعة في نظامها الإداري اليومي، بحيث تصبح جزءًا من "دورة الأعمال" لا مجرد خطوةٍ في التقويم السنوي.

سادسًا: استراتيجيات تعزيز ثقافة المراجعة المستمرة

لتعزيز ثقافة المراجعة المستمرة في المؤسسات الخليجية، يمكن تبنّي مجموعةٍ من الاستراتيجيات العملية التي تجمع بين الوعي والتقنية والسلوك:

1. **تكرار جلسات المراجعة القصيرة (Mini-Reviews):** بحيث تُعقد لقاءات شهرية سريعة تتابع التقدم وتُعيد ضبط الاتجاهات دون انتظار المراجعة الرسمية.

2. **الربط بين المراجعة والتطوير المهني:** بجعل نتائج الحوار أساسًا لتصميم برامج التدريب الفردية، وربطها بخطط التطوير المهني المستمرة.

3. **مأسسة ثقافة الاعتراف (Recognition Culture):** بتضمين جلسات المراجعة عناصر تشجيعية تُبرز الإنجازات الصغيرة وتُكرّس الإيجابية.

4. **تدريب القادة على مهارات "القيادة العاكسة" (Reflective Leadership):** وهي القدرة على التفكير في التجربة واستخلاص الدروس منها بشكلٍ جماعيٍّ مستمر.

5. **التحليل الدوري للبيانات السلوكية:** عبر نظم الأداء الرقمية التي تتيح تتبع أنماط الحوار والتغذية الراجعة وتحليلها كبياناتٍ نوعيةٍ في تقارير التحسين المؤسسي.

هذه الاستراتيجيات تُحوّل المراجعة من إجراءٍ متكررٍ إلى منظومة تعلّمٍ حيةٍ تُجدّد المؤسسة من الداخل.

سابعًا: العلاقة بين ثقافة المراجعة المستمرة والاستدامة المؤسسية

الاستدامة في الأداء لا تتحقق بوجود أنظمةٍ فقط، بل بوجود ثقافةٍ تُبقي الأنظمة حيةً ومتطورةً. فحين تتبنى المؤسسة ثقافة المراجعة المستمرة، فإنها تُؤسس لآليةٍ ذاتيةٍ للتجدد، تجعلها قادرةً على اكتشاف الانحرافات مبكرًا، ومعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات.
تُشير معايير **ISO 30414** إلى أن المؤسسات التي تطبّق نظم مراجعةٍ مستمرةٍ تُحقق تحسنًا في إنتاجيتها بنسبةٍ تتراوح بين 15% و25% سنويًا، بسبب قدرتها على تصحيح المسار سريعًا وتقليل الفاقد الإداري والمعرفي. كما تُظهر تجارب المؤسسات التي تتبع نموذج **EFQMg CIPD** أن المراجعة المستمرة تُعزّز "رأس المال المعرفي المؤسسي"، أي قدرة المؤسسة على التعلّم من تجاربها وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفةٍ تنظيميةٍ مستدامة.

ثامنًا: المراجعة المستمرة كحالةٍ قياديةٍ تحوّلية

في النهاية، تتجاوز المراجعة المستمرة كونها نظامًا إلى أن تصبح **حالةً قياديةً تحوّليةً**. فهي تتطلب قائدًا قادرًا على أن يرى كل حوارٍ فرصةً للتطوير، وكل تحدٍّ مساحةً للتعلم، وكل خطأٍ بدايةً لرحلةٍ جديدةٍ نحو التحسين.
القائد في هذه المرحلة لا يُمارس المراجعة لأنها واجب، بل لأنها أسلوب حياةٍ إداريةٍ واعيةٍ. يُدير الحوار بلغةٍ هادئةٍ، ويُحفّز فريقه على الصراحة، ويحوّل النقد إلى أمل، والخطأ إلى درس، والنتيجة إلى معرفةٍ تُغذي النظام بأكمله.

حين تصل المؤسسة إلى هذا المستوى من الوعي، تكون قد عبرت من "نظام إدارة الأداء" إلى "حضارة الأداء". فالأداء لم يعد ملفًا يُراجع، بل ثقافةً تُمارس، والنتائج لم تعد نهاية، بل بدايةً جديدةً للتعلّم والنمو.
وهنا يتحقق جوهر رؤية النظم الخليجية في الأداء: أن يتحول الإنسان إلى مركز التطوير، وأن تصبح المراجعة لغةً مشتركةً بين القيادة والموظفين، وأن يعيش النظام حالة التجدّد الدائم، في انسجامٍ مع روح التميز والاستدامة التي تسعى إليها دولنا في رؤاها الوطنية المستقبلية.

الخاتمة التحليلية

تعديل المسار قبل نهاية الدورة

حين نتأمل المراجعة النصف سنوية في سياق إدارة الأداء الوظيفي، فإننا لا نراها مجرد محطةٍ إجرائيةٍ لتقييم المسار، بل نراها مرآةً فكريةً عميقةً تُظهر مدى نضج المؤسسة في فهمها للعلاقة بين الإنسان والنظام، وبين الأداء والمعنى. إنّ المراجعة ليست لحظة مراجعةٍ للأهداف فحسب، بل لحظة مراجعةٍ للذات المؤسسية بكاملها، إذ تكشف مدى صدق النظام في ممارسة العدالة، ومدى وعي القيادة في ممارسة الحوار، ومدى استعداد الموظفين للتعلّم والنمو.

لقد بيّن هذا المقال، عبر محاوره الثمانية، أن المراجعة النصف سنوية لا تُقاس بما يُكتب فيها من أرقامٍ وتقديراتٍ، بل بما تُحدثه من **تحوّلٍ في وعي الأطراف المشاركة فيها**. فكل مراجعةٍ ناجحةٍ هي دورة تعلمٍ مصغّرةٍ، تُعيد بناء علاقة الثقة بين المدير والموظف، وتُعيد ضبط اتجاهات الأهداف وفق المستجدات، وتُحوّل الأخطاء إلى فرصٍ للتطوير. وهي بهذا المعنى ليست استجابةً إداريةً للوائح، بل تجسيدٌ عمليٌّ لفلسفة القيادة بالتمكين، حيث يتحول المدير من مراقبٍ إلى ميسّرٍ، ويتحول الموظف من متلقٍّ إلى مشاركٍ واعٍ في صياغة أدائه.

ولأن إدارة الأداء الوظيفي هي في جوهرها نظامٌ اجتماعيٌّ قبل أن تكون نظامًا إداريًا، فإن المراجعة النصف سنوية تمثّل البنية الأخلاقية لهذا النظام، إذ تُجسّد مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة والتطوير المستمر في تفاعلٍ واحدٍ. فعندما يجلس القائد مع موظفه في منتصف العام ليتحدثا بصراحةٍ عن النجاحات والإخفاقات، فإنهما يُمارسان أرقى صور الحوكمة الإنسانية، لأن الحوار الصادق هو ممارسةٌ للرقابة الذاتية قبل أن يكون رقابةً مؤسسية، وهو إعلانٌ بأن المؤسسة لا تسعى إلى الحكم، بل إلى الفهم، ولا

تكتفي بقياس النتائج، بل تبحث عن الأسباب والعِبَر التي تصنع التقدّم الحقيقي.

من هنا يظهر أن **قيمة المراجعة النصف سنوية ليست في الزمن الذي تُعقد فيه، بل في الوعي الذي تُعقد به**. فاللقاء قد يكون في منتصف العام، لكنه يمتد أثرًا ليغطي العام كله، لأن نتائجه تُغذّي الدورة التدريبية والتطويرية، وتُسهم في بناء خطط التحسين الفردي والمؤسسي. والمراجعة التي تُدار بعقلٍ منفتحٍ وقلبٍ عادلٍ، تُحدث في الموظف تحولاً داخليًا لا تُحدثه أي دورةٍ تدريبيةٍ خارجية؛ إذ تُشعره بالاعتراف، وتُعيد إليه الدافعية، وتربطه بمعنى العمل لا بمجرد مهامه.

وقد أكّدت التجارب الخليجية، ولا سيما التجربتان السعودية والإماراتية، أن المراجعة النصف سنوية حين تُمارس بمنهجيةٍ مؤسسيةٍ راقيةٍ، تُصبح أداةً لتجديد الثقافة المؤسسية نفسها. ففي **النظام الإماراتي**، اتخذت المراجعة بُعدًا قياديًا تحويليًا جعل الحوار أداة تمكينٍ لا مساءلة، وربطت بين الأهداف الذكية (SMART) والسلوكيات اليومية في بيئة العمل. وفي **النظام السعودي**، أصبحت المراجعة أداة تصحيحٍ وتكافؤٍ وعدالةٍ، تُعالج الانحرافات وتمنح فرصًا لإعادة التوازن قبل التقييم النهائي. كلا النظامين يلتقيان في جوهرٍ واحدٍ هو: **إعادة الإنسان إلى مركز الأداء**، لأن الأداء — في النهاية — ليس نظامًا ميكانيكيًا، بل ممارسةً إنسانيةً تتجدد بالحوار وتزدهر بالثقة.

لقد كشف تحليل التحديات الميدانية والانحرافات السلوكية والإجرائية أن المراجعة النصف سنوية لا تفشل بسبب ضعف النظام، بل بسبب غياب الفهم أو ضعف الممارسة. فحين تُدار المراجعة على أنها ورقةٌ تُملأ أو واجبٌ إداريٌّ يُستكمل، فإنها تفقد معناها الحقيقي، وحين تُدار بعقلية العقاب أو المجاملة، فإنها تُفرّغ العدالة من مضمونها. أما حين تُدار بعقلٍ منهجيٍّ متوازنٍ، يربط بين البيانات والمشاعر، وبين الأهداف والجدارات، وبين النتائج والقيم، فإنها تُصبح مدرسةً في القيادة والحوكمة والتعلّم التنظيمي.

الاستمرار بعد اللقاء

ولذلك فإن التحدي الأكبر ليس في تصميم النماذج أو تحديث الأنظمة، بل في **بناء الثقافة التي تحيا بها المراجعة وتتنفس من خلالها**. فالثقافة هي التي تجعل المراجعة فعلاً يوميًا، والعدالة سلوكًا تلقائيًا، والتطوير مسؤوليةً ذاتيةً. وهذه الثقافة لا تُبنى بالقرارات، بل بالممارسة، وبالقدوة، وبالتحفيز، وبالتكرار حتى يتحول السلوك إلى طبعٍ مؤسسي.

حين تُدرك المؤسسات الخليجية أن المراجعة النصف سنوية ليست نهاية مرحلةٍ، بل بداية رحلةٍ جديدةٍ من النمو، ستكتشف أنها لم تعد تراجع موظفيها فحسب، بل تراجع نفسها، وأنها لم تعد تقيّم الأفراد فقط، بل تُعيد تقييم نظامها وقيمها واتجاهها. عندئذٍ يتحول نظام إدارة الأداء إلى نظامٍ للتعلّم الذاتي المؤسسي، ويصبح كل لقاءٍ مراجعيٍّ نافذةً يطل منها القائد على ضميره الإداري، والموظف على فرص نموّه المهني.

وفي ضوء المعايير العالمية مثل **ISO 30414** و**EFQM** و**CIPD** و**SHRM**، فإن المؤسسات التي تمارس المراجعة النصف سنوية كثقافةٍ مستمرةٍ تحقق معدلات أعلى في الثقة الداخلية، والاستقرار الوظيفي، والرضا، والابتكار. لأنها تتعلم باستمرار، وتُراجع أداءها باستمرار، وتُصحح مسارها قبل أن يُفرض عليها التصحيح. وهذا هو جوهر النضج المؤسسي: أن تُراجع نفسك قبل أن يُراجعك الآخرون، وأن تُقوّم أداءك قبل أن يفرض عليك التغيير من الخارج.

في النهاية، المراجعة النصف سنوية هي **نقطة التقاءٍ بين الزمن والإنسان والقيمة**؛ زمنٌ يُذكّرنا بضرورة التوقف للتفكير، وإنسانٌ يُذكّرنا بأن الأداء ليس أرقامًا بل مشاعرُ وطموحات، وقيمةٌ تُذكّرنا بأن العدالة والتطوير وجهان لعملةٍ واحدة. فكل مراجعةٍ صادقةٍ هي فعلُ محبةٍ مؤسسيةٍ تُعبّر عن رغبة المؤسسة في أن ترى موظفيها أفضل، وأن ترى نفسها أكثر عدلاً وكفاءةً ووعيًا.

وهكذا، فإن المراجعة النصف سنوية — في أرقى صورها — ليست حوارًا بين شخصين، بل بين الفكر والواقع، بين النظام والإنسان، بين اليوم والغد. ومن يُحسن إدارة هذا الحوار، يُحسن بناء المستقبل.

التوثيق

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 بن علي العامري

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية، بخبرةٍ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية،

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

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

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع:

www.mohammedaameri.com

#إدارة_الأداء_الوظيفي #Performance_Management #د_محمد_العامري #مهارات_النجاح #التطوير_المؤسسي #حوكمة_الأداء #التغذية_الراجعة #القيادة_التحويلية #الجدارات_السلوكية #العدالة_التنظيمية #SHRM #CIPD #Continuous_Improvement #ISO30414 #EFQM #المراجعة_النصف_سنوية #حوار_الأداء #التحفيز_الوظيفي #تمكين_الموظفين #الثقافة_المؤسسية #التميز_المؤسسي