



يُقدّم هذا المقال الإطار العملي لتفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسي بعد بنائه، موضحاً كيف تُترجم النماذج والسياسات إلى ممارسات واقعية، وكيف تتكامل القيادة والثقافة والأنظمة التقنية لضمان التطبيق الفعال

449 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 0ctober 24, 2025



## تفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسي

### Activating the Institutional Performance Management System

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

تُعد مرحلة تفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسي النقطة الفاصلة بين الرؤية النظرية والواقع العملي؛ فهي اللحظة التي ينتقل فيها النظام من كونه نموذجاً مصطفاً بعناية إلى كونه سلوكاً مؤسسيًا يومياً يمارس على أرض الواقع. فالتصميم مهمًا كان متى يظل حبراً على ورق إن لم يُفْعَل بوعي، ويُدار بجدية، ويُتبع بانصاف. إن التفعيل هو الامتحان الحقيقي للنجاح الإداري للمؤسسة، لأنّه يكشف مدى قدرتها على تحويل الأفكار إلى ممارسات، والسياسات إلى نتائج، والرؤى إلى ثقافة حية تسري في تفاصيل العمل اليومي.

إن مرحلة التفعيل لا تبدأ بضغط زر على نظام إلكتروني، بل تبدأ بتفعيل العقول والضمائر قبل الأنظمة. فالمؤسسة التي لا تؤمن بثقافة الأداء لن تنجح في تطبيق أي نظام مهمًا كانت أدواته ذكية. ولهذا فإنّ

تفعيل النظام يتطلب بيئة قيادية تبني الأداء لا كمشروع إداري، بل كقيمة تنظيمية. فالقيادة هنا ليست مشرفاً على التطبيق، بل راعٍ لرحلة التحول الثقافي التي ترافق النظام.

ولأنّ إدارة الأداء المؤسسي تمثل منظومة معقدة تتراصع فيها الأدوار والتقنيات والعمليات، فإنّ مرحلة التفعيل تعدّ الأكثر حساسية، لأنها تُظهر مدى تكامل التصميم مع الواقع. فالنظام المُصمم نظرياً قد يبدو كاملاً، لكنه حين يُطبق يواجه مقاومة بشرية، أو ضعفاً في الاتصال، أو تضارباً في الفهم، أو فجوات في التدريب، أو نقصاً في البيانات. ولهذا، فإنّ التفعيل ليس مجرد تطبيق تقنيّ، بل هو إدراة التغيير المؤسسي بكل أبعاده البشرية والتنظيمية.

وفي المنهج الإداري الحديث، ينظر إلى التفعيل كعملية ديناميكية تمرّ بثلاث مراحل متراپطة:

- 1 مرحلة الظاهرة المؤسسية (Institutional Readiness): حيث تُراجع البنية التنظيمية، وتهيأ القيادات، وتدرب الفرق، وتبني آليات الاتصال الداخلي التي تشرح النظام ومبرراته وأهدافه.
- 2 مرحلة التشغيل التجاري (Pilot Implementation): وهي لحظة اختيار واقعية للنظام في بيئة محدودة قبل تعميمه، بهدف اكتشاف الثغرات وتحسين الأدلة والنماذج.
- 3 مرحلة التطبيق الشامل (full Activation): حيث يُطلق النظام رسمياً في جميع الإدارات والوحدات، وتبدأ عملية المتابعة والتحسين المستمر ضمن دورة الأداء المؤسسي.

وما بين هذه المراحل، يظهر دور القيادة كعامل حاسم في النجاح أو الفشل. فالقائد الذي يظن أن التفعيل شأن إداري تقني فقط، يُفوت جوهر العملية. فالتفعيل هو في الحقيقة عملية تعزيز الوعي المؤسسي حول الأداء، وخلق لانسجام بين الناس والنظام، وبين الأهداف الفردية والرؤية الكلية، وبين التقنية والقيم. ولذلك فإنّ القيادة الفاعلة لا تُركز على ضبط النظام فحسب، بل على بناء الثقة حوله، وإقناع الموظفين بأن الأداء ليس عبئاً بل فرصة للنمو والاعتراف بالجهد والإنجاز.

لقد أثبتت التجارب أن المؤسسات التي تفشل في تفعيل نظام الأداء لا تفشل بسبب ضعف الأدوات، بل بسبب ضعف الثقافة. فالموظف الذي يرى التقييم سيفاً فوق رأسه لن يبدع، لكن الموظف الذي يراه مرآة لتطوره سيقبل عليه بشغف. ولهذا، فإنّ التفعيل الناجح يبدأ بالخطاب الصحيح الذي يقدم للناس، وبطريقة إدارة الحوار حول الأداء، وبقدرة المؤسسة على خلق بيئة يشعر فيها الجميع أن النظام وجد لخدمتهم لا لمعاقبتهم.

وفي ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، اكتسبت مرحلة التفعيل بعداً جديداً تماماً، لأنها أصبحت لحظة الدمج بين الإنسان والتقنية. فالموظف اليوم لا يتعامل مع أوراق ونماذج، بل مع لوحت تحكم رقمية تتبع أداءه لحظة بلحظة، وتصدر تقارير فورية عن إنجازه وتطوره. ولذلك فإنّ التفعيل في هذا العصر لا يعني تشغيل النظام فقط، بل تدريب الإنسان على كيف يفكرون ويعملون ويتفاعلون في بيئة رقمية ذكية متغيرة.

ولأنّ إدارة الأداء المؤسسي ترتكز على فلسفة التحسين المستمر، فإنّ مرحلة التفعيل ليست نهاية الرحلة، بل بدايتها الحقيقية. فبعد الإطلاق، يبدأ النظام في تفكيه نفسه بالبيانات، وتبدأ المؤسسة في اكتشاف مناطق القوة والضعف، وتعديل أدواتها وسياساتها وفقاً لذلك. وهكذا تتحول مرحلة التفعيل من حدث مؤقت إلى عملية تعلمٍ مؤسسيٍ مستدامة تعيد تشكيل الطريقة التي تفكرون بها المؤسسة في ذاتها وأدائها.

إن تفعيل نظام إدارة الأداء ليس مجرد عمل تشغيليّ، بل هو نقطة التحول من الوعي الفرديّ إلى الوعي المؤسسيّ. ففيه تختبر المؤسسة قدرتها على ترجمة الاستراتيجية إلى ممارسة، وتعلّم كيف توازن بين الانضباط والمرونة، وبين التقنية والإنسان، وبين المراقبة والتحفيز. إنها لحظة الحقيقة التي تُظهر هل بُني النظام ليدار، أم ليحدث التغيير.

وحين تدرك المؤسسة أن التفعيل ليس غاية بل وسيلة لبناء ثقافة الأداء الوعي، تبدأ مرحلة النضج الحقيقيّ، حيث تُصبح إدارة الأداء جزءاً من هوية المؤسسة، لا من مشاريعها، ويتحول كل موظف إلى قائِد في موقعه، وكل عملية إلى فرصة للتحسين، وكل نتائج إلى درس للمستقبل. وعندما فقط، يمكن القول إنّ النظام لم يُفعّل إدارياً فحسب، بل تفعّل مؤسسيّاً وإنسانياً في آن واحد.

## الفهرس للمقال

### 1. الجاهزية المؤسسية لتفعيل النظام

استعراض لمفهوم الجاهزية في إدارة الأداء، وكيف تُبنى الأرضية التنظيمية والفكريّة لنجاح التطبيق، من خلال وضوح الميكل، ومواءمة الأدوار، وتكامل القيادة والثقافة في تمكين الطريق لتفعيل الفعال.

### 2. إدارة التغيير والتحول الثقافي في تطبيق النظام

تحليل للبعد الإنسانيّ في عملية التفعيل، ودور إدارة التغيير في معالجة مقاومة الموظفين، وبناء الوعي، وترسيخ ثقافة المساءلة والتحسين، لتتحول إدارة الأداء إلى سلوكٍ مؤسسيٍ يوميًّا.

### 3. تشغيل النظام: من النماذج إلى الممارسات

شرح تفصيليّ لكيفية تحويل الدليل والنماذج والسياسات إلى ممارسات عملية عبر التدريب، والدعم الفنيّ، وتوزيع الصلاحيات، وضبط العمليات التشغيلية للنظام في بيئه العمل الفعلية.

### 4. أدوار القيادة في دعم تفعيل الأداء

استعراض لمهام القيادات في مراحل التفعيل، وكيف تمارس القيادة التحفيزية دورها في ربط الأهداف بالرؤية، وتوجيه السلوك التنظيميّ نحو نتائج ملموسة تعكس روح النظام.

### 5. آليات المتابعة والرقابة والتقويم

عرض متكامل للأدوات والمنصات التي تتبع الأداء بعد التفعيل، وآليات الرقابة الوقائية والتصحيحية، وربط المراجعة الدورية بالتحسين المستمرّ وضمان جودة النظام.

### 6. إدارة التواصل والتغذية الراجعة

بيان أهمية قنوات الاتصال الداخلي أثناء وبعد التفعيل، وكيف يبني الحوار المؤسسي حول الأداء، وآليات تقديم التغذية الراجعة البناء لضمان التفاعل الإيجابي مع النظام.

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

٨ التقنيات الذكية في التفعيل الرقمي لنظام الأداء  
تحليل للتطبيقات الرقمية وأدوات الذكاء الاصطناعي التي تُستخدم في تشغيل النظام، وربط المؤشرات بالأنظمة المركزية، وتوظيف التحليل اللحظي للبيانات في المتابعة والتطوير.

٩ التحديات التنفيذية واستراتيجيات الاستدامة  
استعراض لأبرز التحديات التي تواجه المؤسسات بعد التفعيل مثل ضعف الالتزام أو فقدان الزخم أو تشتت الأدوار مع تقديم استراتيجيات مؤسسية مستدامة لحفظه على حيوية النظام وفاعليته على المدى الطويل.

## الجاهزية المؤسسية لتفعيل النظام

Institutional Readiness for System Activation

قبل أن تبدأ أي مؤسسة في تطبيق نظام إدارة الأداء، فإن السؤال الجوهرى الذى ينبغى أن تطرحه على نفسها ليس حتى *نطبق؟* بل هل نحن جاهزون *للتطبيق؟* فنجاح التفعيل لا يعتمد على جودة النظام وحدها، بل على درجة الجاهزية المؤسسية التي تُشكّل القاعدة الفكرية والبنيوية والنفسية لنجاح التغيير. فالنظام هو مجرد أداة، أما الجاهزية فهي المناخ الذي يضمن أن تعمل هذه الأداة بفاعلية وتدعم غايتها دون مقاومة أو ارتباك أو تكرار للأخطاء السابقة.

الجاهزية المؤسسية هي حالة من الاستعداد الإداري المتكامل الذي يجمع بين وضوح الرؤية، ونضج العمليات، واستقرار البنية التنظيمية، وتماسك الثقافة الداخلية، ووعي القيادة. إنها ليست قائمة فحص ميكانيكية، بل منظومة عقلية وسلوكية تحدد مدى قدرة المؤسسة على الانتقال من مرحلة التصميم إلى مرحلة التنفيذ بثقة وتوازن. ولهذا، فإن مفهوم الجاهزية في إدارة الأداء هو في جوهره مقياس للنضج الإداري (Organizational Maturity)، وليس مجرد تهيئة إجرائية سطحية.

ومن الناحية العملية، تتكون الجاهزية المؤسسية لتفعيل نظام الأداء من خمسة أبعاد تكميلية تُشكّل معاً ما يمكن تسميته بـ هرم الجاهزية المؤسسية لتفعيل:

## 1 الجاهزية الاستراتيجية (Strategic Readiness):

وتعني وضوح الرؤية والرسالة والأهداف العليا التي سيخدمها النظام. فالنظام الذي لا يعرف إلى أي غاية يُدار يفقد اتجاهه منذ البداية. وتحقق هذه الجاهزية حين تترجم الاستراتيجية المؤسسية إلى أهداف قابلة للقياس، ويدرك القادة والموظفوون معاً كيف سيسمح نظام الأداء في تحقيقها. فالجاهزية هنا ليست في الوثائق، بل في الفهم المشترك للرؤية بين جميع المستويات الإدارية.

## 2 الجاهزية التنظيمية (Structural Readiness):

وتتعلق بمعنى وضوح الهياكل والأدوار والمسؤوليات. فالنظام لا يعمل في فراغٍ تنظيميٍّ، بل يحتاج إلى خريطةٍ دقيقةٍ تحدد من يخطط، ومن ينفذ، ومن يقيّم، ومن يراجع. فكلما كانت الأدوار محددةً وواضحةً، قلت فرص التعارض وتدخل الصالحيات. وفي النظم الناضجة، يتم تحديد مسؤوليات الأداء في بطاقة الوصف الوظيفي، وترتبط بالمؤشرات التي تُعبر عن مخرجات الوظيفة وليس فقط عن مهامها.

## 3 الجاهزية البشرية (Human Readiness):

وهي الأهم، لأنها تتعلق بمعنى وعي الموظفين، وتقبّلهم للنظام، واستعدادهم للتفاعل معه. فالموظفوون الذين لم يشرح لهم النظام ولم يدرّبوا عليه سيقاومونه بالفطرة، ليس لأنهم يرفضون الأداء، بل لأنهم يخشون المجهول. وهنا يظهر دور القيادة في التواصل الواضح، والتدريب المسبق، وبناء الطمأنينة بأن النظام وجد لتقدير الجهد لا لمعاقبة التقصير. والجاهزية البشرية هي لحظة بناء الثقة بين الإنسان والنظام.

## 4 الجاهزية التقنية (Technological Readiness):

وتعنى بتوفير الأنظمة والمنصات الرقمية التي تسهل تطبيق نظام الأداء بكفاءة وسرعة وشفافية. فالتفعيل في العصر الحديث لم يعد يعتمد على النماذج الورقية، بل على أنظمة إلكترونية تمكّن من إدخال الأهداف، ومتابعة التقدّم، وتوليد التقارير، وإدارة التنفيذية الراجعة. وكلما كانت البيئة التقنية متكاملةً وسهلة الاستخدام، زادت نسبة الالتزام والثقة بالنظام.

## 5 الجاهزية الثقافية (Cultural Readiness):

وهي البعد الأعمق الذي يضمن استدامة النظام بعد إطلاقه. فالثقافة التنظيمية التي تقدّر الأداء، وتحتفي بالإنجاز، وتشجع المراجعة والتعلم، هي التي تحفظ النظام من التراجع. أما الثقافة التي ترى التقييم تهديداً، والمساءلة عقوبةً، فإنها تفرغ النظام من معناه مهما بلغت دقتها. ولهذا، فإن الجاهزية الثقافية تتطلب نشر الوعي بأن إدارة الأداء ليست مراقبة، بل حوار مستمر حول التطوير.

هذه الأبعاد الخمسة لا تعمل منفصلة، بل تغذّي بعضها بعضاً في دورة مستمرة من النضج الإداري. فوضوح الاستراتيجية يولد الثقة، والثقة تولد الالتزام، والالتزام يولد الأداء، والأداء يعزّز الثقافة، والثقافة تعيد تأكيد الرؤية. وهكذا تتكوّن الحلقة الذهبية التي تجعل التفعيل انطلاقاً لا اختباراً.

وقد أثبتت التجارب الميدانية أنّ أغلب الإخفاقات في تفعيل نظام إدارة الأداء لا تعود إلى ضعف النموذج أو خلل المؤشرات، بل إلى ضعف الجاهزية المؤسسية. فهي كثيرة من الحالات، تعتمد الأنظمة الحديثة دون إعداد كافي للقيادات والموظفيين، أو دون مواءمة بين النظام وهيكل السلطة في المؤسسة، فيتحول الأداء إلى

عبد إداري بدل أن يكون أداة للتحسين. ولهذا، فإن قياس الجاهزية يعد خطوة إلزامية قبل أي تفعيل ناجح، تماماً كما يفحص الجهاز قبل تشغيله للتأكد من سلامته دوائره.

ويمكن للمؤسسة أن تجري تقييماً منهاجياً لدرجة جاهزيتها باستخدام أدوات معيارية مثل نموذج (Organizational Readiness Assessment ORA)، الذي يقيم الأبعاد الخمسة السابقة عبر استبيانات كمية ومقابلات نوعية، لتحديد الفجوات وتطوير خطة معالجة قبل التفعيل. كما يوصى بتطبيق أدوات التحليل التنظيمي (مثل تحليل SWOT وPESTEL) لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الجاهزية.

وفي السياق العربي، يمكن الاستفادة من التجارب السعودية والإماراتية في هذا المجال: فوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة وضعت ضمن دليل الأداء الوظيفي فصولاً مخصصة لمرحلة الاستعداد للتطبيق، تتضمن تحديد الأدوار والأنشطة التدريبية وجدول الزمني للتفعيل، بينما اعتمدت الإمارات في نظامها الاتحادي لإدارة الأداء على مفهوم الجاهزية التدريجية، أي إطلاق النظام تدريجياً بعد التأكد من استكمال المتطلبات المؤسسية والبشرية.

إن الجاهزية ليست ترفاً تنظيمياً، بل شرطاً للنجاح. فال المؤسسة غير الجاهزة لتفعيل نظام الأداء تشبه من يحاول زرع شجرة في تربة غير مهيأة؛ قد ينجح الغرس مؤقتاً، لكنه لن يصمد طويلاً. ولذلك، فإن القائد الحكيم لا يتسرع في الإطلاق، بل يستثمر في الإعداد، لأن ساعة التحضير الوعائية توفر شهوراً من المعالجة اللاحقة.

وفي النهاية، يمكن القول إن الجاهزية المؤسسية هي لحظة الصدق بين المؤسسة ونفسها، تراجع فيها بنيتها وثقافتها وقيادتها لتجيب بوضوح: هل نحن مستعدون لأن ندار بالأداء؟ فإذا كان القائد الحكيم لا يتزامن بالشفافية والمساءلة والتحسين المستمر، وحين تصل المؤسسة إلى هذه النقطة، فإن التفعيل لا يكون مجرد بداية للنظام، بل بداية لمرحلة جديدة من الوعي المؤسسي الحقيقي.

## إدارة التغيير والتحول الثقافي في تطبيق النظام

Change Management and Cultural Transformation in System Implementation

إن أعظم ما يواجه الأنظمة الإدارية الجديدة ليس نقص الموارد أو الأدوات، بل مقاومة التغيير. فحين تقرر المؤسسة تفعيل نظام جديد لإدارة الأداء، فإنها لا تغير نموذجاً فنياً فقط، بل تغير الطريقة التي يفكر بها الناس، ويعملون بها، ويتواصلون، ويقيّمون أنفسهم الآخرين. وهذا التحول لا يمكن أن يتم دون مقاومة، لأن التغيير في جوهره صدمة ثقافية تمس العادات والسلوكيات والمعتقدات التنظيمية الراسخة. ومن هنا تأتي أهمية إدارة التغيير والتحول الثقافي بوصفها القلب النابض للنجاح أي عملية تفعيل مستدامة.

فالموظف الذي عاش سنوات في بيئه تقيس الحضور والانصراف سيشعر بالتهديد حين تبدأ المؤسسة بقياس الأثر والنتائج. والمدير الذي اعتاد أن يكون هو صاحب القرار الوحيد سيجد صعوبة في تقبل الشفافية التي

تجلبها المؤشرات الرقمية ولوحات المتابعة. ولهذا، فإن إدارة التغيير ليست مجرد تدريب على النظام، بل هي رحلة وعيٍ جماعيٍّ تُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والنظام، وتحول الخوف من المجهول إلى طاقة إيجابية نحو التطوير.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه العملية المخططة لإعادة توجيه المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة مستقبلية أفضل، بطريقة تزيد من قدرتها على التكيف والتعلم. لكن هذا التعريف يظل نظريًا ما لم يتحول إلى استراتيجية عملية لإدارة الناس أثناء التغيير. فالمؤسسة لا تتغير على الورق، بل في عقول وسلوك أفرادها. ولهذا قال جون كوترا أحد أبرز منظري التغيير إن أعظم خطأ ترتكبه المؤسسات هو الاعتقاد بأن التغيير مسألة منطق، بينما هو في جوهره مسألة عاطفة.

وفي إطار تفعيل نظام إدارة التغيير بخمس مراحلٍ تُشكل ما يمكن تسميته بـ سلسلة التحول الثقافي للأداء:

#### 1 مرحلة الوعي (Awareness):

وفيها تبدأ المؤسسة بإعلام جميع العاملين بالنظام الجديد، وشرح أهدافه ومبرراته وأثره الإيجابي على بيئة العمل. فالمعرفة هي أول خطوة لتقليل الغموض. فحين يفهم الموظف لماذا يتغير النظام، تقل مقاومته بشكل كبير. ولهذا، يجب أن تكون الرسائل الاتصالية في هذه المرحلة واضحة، شفافةً، متكررةً، تأتي من القيادة العليا لا من النشرات فقط.

#### 2 مرحلة القبول (Acceptance):

بعد الوعي، تبدأ عملية تكوين القناعة بأن التغيير ضروري ومفيد. وهنا يأتي دور القيادة المتوسطة في التوضيح والمناقشة وتبييد المخاوف. فالناس لا يرفضون التغيير، بل يرفضون أن يفرض عليهم دون حوار. فكلما شاركوا في النقاش، زاد استعدادهم للمشاركة في التنفيذ.

#### 3 مرحلة التبني (Adoption):

في هذه المرحلة يبدأ الموظفون في تطبيق النظام فعليًا، ويكتشفون فوائده في تحسين الأداء الفردي والجماعي. وتظهر هنا أهمية الدعم الفني وال النفسي من القيادات، لأن أي عقبة صغيرة في البداية قد تتحول إلى مبرر للعودة إلى النمط القديم.

#### 4 مرحلة الالتزام (Commitment):

حين تبدأ النتائج الإيجابية بالظهور، ويتأكد الموظفون أن النظام منصف، ويقدر الجهد الحقيقى. يتحول التطبيق إلى التزامٍ تلقائيٍّ. وهنا تُصبح إدارة الأداء جزءاً من الروتين الإيجابي للمؤسسة، لا عبئاً إضافياً عليها.

#### 5 مرحلة الدمج الثقافي (Cultural Integration):

وهي المرحلة التي يُصبح فيها الأداء قيمةً مؤسسيةً متجذرةً، يمارسها الجميع دون تذكرة أو مراقبة. وهنا فقط يمكن القول إن النظام قد نجح، لأنّه تجاوز حدود اللوائح إلى وعي الناس وسلوكهم اليومي.

ويُساعد هذا السلم المؤسسي على تتبع مراحل التحول الواقعي، لا خطوة زمنية جامدة، بل كرحلة إنسانية تحتاج إلى الصبر والتواصل والمثابرة. فالثقافة لا تغيرها القرارات، بل الممارسات المتكررة المدعومة بالقدوة.

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

خطة الاتصال المؤسسي (Communication Plan): لتوسيع أهداف النظام ورسائله ومراحله لجميع الفئات المستهدفة.

برامج التدريب التحويلي (Transformational Training): التي لا تكتفي بتدريب الموظفين على النماذج والأنظمة، بل تغير طريقة تفكيرهم تجاه الأداء.

قياس درجة التقبل (Change Readiness Assessment): لتحديد أين تقع المؤسسة على خريطة التغيير، وتكييف الرسائل والأساليب وفقاً لذلك.

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

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

وفي التجارب الإقليمية، نجحت مؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق نظام إدارة الأداء من خلال جعل إدارة التغيير محوراً أساسياً في خطة التفعيل، فاعتمدت نموذج التغيير الثقافي المتدرج الذي يركز على التواصل الدائم بين القيادة والموظفيين أثناء التطبيق. أما في المملكة العربية السعودية، فقد أكدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في الدليل الإرشادي للأداء الوظيفي على أهمية تهيئة الموظف للتغيير قبل التطبيق، من خلال التدريب والحوارات والتغذية الراجعة الإيجابية.

إن التحول الثقافي في تطبيق نظام إدارة الأداء لا يهدف فقط إلى قبول النظام، بل إلى بناء ثقافة الأداء الوعي التي ترى في القياس وسيلة للتعلم، وفي المراجعة فرصة للتحسين، وفي الشفافية مدخل للثقة. وهذه الثقافة لا تبني بين يومٍ وليلة، بل تنمو تدريجياً حين ترسخ في السلوك اليومي للقادة والموظفيين على حد سواء.

ومن الزاوية الإنسانية الأعمق، يمكن القول إن إدارة التغيير في هذا السياق هي تربية للنفوس قبل تدريب للأنظمة. فهي تزرع في الإنسان المعنى الإيجابي للمساءلة، وتجعل من الأداء رحلة وهي ذاتي نحو الاتقان. فحين يدرك الموظف أن التقييم ليس لإدانته بل لتطويره، يتتحول الخوف إلى دافع، والمقاومة إلى التزام، والأنظمة إلى ثقافة حية تعبّر عن أفضل ما في الإنسان من طاقة ومسؤولية ووعي.

وهكذا، فإن تفعيل نظام إدارة الأداء لا يكتمل إلا حين تدار عملية التغيير بحكمة وفهم عميق للطبيعة

الإنسانية. فالنظام يُفَعَّل بالبرمجيات، أما الثقافة فتُفَعَّل بالثقة. وحين تنجح المؤسسة في الجمع بين الاثنين، تولد المؤسسة المتوازنة التي تجمع بين الصراحة الإدارية والرحمة الإنسانية، وتحول الأداء إلى سلوكٍ واعٍ يترجم الرؤية إلى واقعٍ حيٍ متعددٍ ومستدام.

## ٢١ تشغيل النظام: من النماذج إلى الممارسات

Operating the System: from Models to Practices

حين تصل المؤسسة إلى لحظة تشغيل نظام إدارة الأداء، فإنها تكون قد قطعت شوطاً طويلاً من البناء والتصميم والإعداد، لكنها الآن تبدأ المرحلة الأكثر واقعيةً وحسماً؛ المرحلة التي تترجم فيها السياسات إلى إجراءات، والنماذج إلى سلوكيات، والتوجيهات إلى أفعال ملموسة داخل بيئه العمل اليومية. فالنظام في ذاته لا يكتسب قيمته من دقة تصميمه، بل من كيفية تشغيله وإدارته في الميدان، لأن التشغيل هو الذي يحول الأفكار إلى نتائج، ويُظهر مدى جاهزية المؤسسة للانتقال من الكلام عن الأداء إلى العيش بالأداء.

تشغيل النظام يعني ببساطة تحريك المنظومة المؤسسية بأكملها وفق إيقاعٍ جديدٍ قائِمٍ على المتابعة، والتحليل، والتغذية الراجعة. إنه عملية تفعيلٍ متكاملةٍ تشمل الإنسان، والهيكل، والعملية، والتقنية. ومن هنا، فإن أول قاعدة في تشغيل النظام هي أن يدار التشغيل ذاته كنظامٍ إداريٍّ مستقلٍّ، له خطته ومؤشراته ومسؤولياته وجدول زمنيٍّ واضح. فالتشغيل ليس فعلًا آنيًا، بل دورةً أداءً داخل دورة الأداء.

ويمكن النظر إلى عملية التشغيل من خلال أربع مراحل رئيسيةٍ متراكبةٍ تُشكّل ما يمكن تسميته بـ الدورة التشغيلية لنظام إدارة الأداء المؤسسي (Operational Performance Cycle):

١٠ مرحلة الإطلاق الرسمي (Official Launch): وهي لحظة إعلان النظام وتدشينه أمام الموظفين والقيادات، وتعُد من أهم مراحل التشغيل لأنها تؤسس للانطباع الأولي لدى العاملين. في هذه المرحلة تقدّم الرسائل القيادية بوضوح حول أهداف النظام وأهميته ودوره في تحسين بيئه العمل. ويُوصى أن يتحدث القائد الأعلى للمؤسسة بنفسه في هذه المناسبة، ليؤكد التزام القيادة ودعمها الكامل. فالإطلاق الناجح لا يكون فنياً فقط، بل رمزيًا أيضًا؛ إذ يربط الموظف بين النظام والهوية المؤسسية، لا باعتباره أداة رقابة، بل مشروعًا للتطوير والنهوض الجماعي.

٢٠ مرحلة التشغيل التجريبي (Pilot Operation): وفيها يتم تطبيق النظام على نطاق محدود، عادةً في إدارة أو قطاع معين، لاختبار فعالية النماذج والإجراءات، وتحديد الصعوبات المحتملة قبل التعميم. هذه المرحلة تمثل المختبر العملي للنظام، حيث تُجمع الملاحظات، وتحلل البيانات، ويعادل الدليل التشغيلي وفقاً للتجربة الواقعية. ومن الأخطاء الشائعة أن تخترق هذه المرحلة أو تُلغى، بينما هي جوهر النجاح؛ إذ تتيح للمؤسسة أن تصحح المسار مبكراً وتتعلم من التطبيق الجزئي قبل التعميم الكامل.

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

وفيها يعمّم النظام على جميع الإدارات والوحدات التنظيمية، ويصبح جزءاً من دورة العمل الاعتيادية. وهنا تُبرز أهمية التنظيم والدعم الفني، لأن التوسيع في التطبيق يُضاعف حجم التحديات. تنشأ في هذه المرحلة مكاتب دعم الأداء (Performance Support Units) لتقديم المساعدة الفنية، والإجابة على الاستفسارات، وتحديث النماذج عند الحاجة. كما تُفعّل أدوات المتابعة الرقمية مثل لوحة التحكم (Dashboards) وتقارير الإنجاز الدورية، لضمان الشفافية وإتاحة المعلومات لجميع المستويات القيادية.

### : مرحلة التحسين المستمر (Continuous Improvement) 4

وهي المرحلة التي تُعقل روح النظام وحيوته. فكل نظام يُشَفَّل دون مراجعة دورية سيُخبو بمرور الوقت. ولذلك، يجب أن تتضمن خطة التشغيل آلية واضحة لتجميع الملاحظات الدورية من المستخدمين، وتحليل بيانات الأداء، وتطوير الأدلة والسياسات تبعاً لذلك. فالتشغيل الفعال هو الذي يُفذني نفسه بالمراجعة والتحسين، لا الذي يتجمّد عند لحظة الانطلاق.

إن تحويل النماذج إلى ممارسات فعلية يتطلب أكثر من مجرد اتباع الدليل، بل يحتاج إلى إدارة تنفيذية واعية تدرك أن النظام يجب أن **يُعاش** لا أن **يُملأ**. فالنموذج الورقي أو الإلكتروني لا قيمة له إذا لم يتحول إلى سلوك يومي في المجتمعات، والتقارير، والقرارات. فحين يراجع المدير أداء موظفيه بصدق، ويقدم له تغذية راجعة بناءً، وحين يُبني القرار الإداري على نتائج الأداء، يكون النظام قد تحول من وثيقة إلى ممارسة حقيقة.

ومن الأخطاء الشائعة في مرحلة التشغيل أن تُركّز الإدارات على الجانب الفني فقط، مثل تعبئة النماذج أو إدخال البيانات دون الاهتمام بالبعد المعنوي والتربوي للنظام، وهو بناء الثقة والتفهم المتبادل. فحين يشعر الموظف أن عملية التشغيل تهدف إلى مراقبته لا إلى تطويره، يُصبح التطبيق شكلياً خال من الروح. ولذلك يجب أن تتوافق العملية التشغيلية بين الصراوة التنظيمية والرحمة الإنسانية، بحيث تدار الرقابة بروح التمكين لا التهديد.

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

الركيزة الأولى: التمكين التشغيلي (Operational Empowerment):  
تعني تفويض الصلاحيات للإدارات والوحدات لتنفيذ إجراءات الأداء ضمن حدود واضحة، مما يشعرها بالمسؤولية ويحفزها على الالتزام. فالنظام الفعال لا يدار من القمة وصدها، بل من كل المستويات.

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

الركيزة الثالثة: الدعم التقني (Technical Support):

إذ يُعدّ النظام الإلكتروني العمود الفقري لنجاح التشغيل، لأنّه يُتيح إدارة الأداء لحظة بلحظة عبر مؤشرات حية وقارير فورية. فكلما كان النظام أكثر تفاعلاً وسهولة في الاستخدام، زاد التزام الموظفين به.

ويلاحظ أن المؤسسات التي تُهمّل هذه الركائز سرعان ما تفقد السيطرة على جودة التشغيل، فتتحول إدارة الأداء إلى عبء بيروقراطي بدل أن تكون أداؤه للتحسين. ولذلك، يجب النظر إلى التشغيل كعملية قيادة يومية تُدار بالمتابعة والحوالار، لا كإجراء آليٍ ينفذ دونوعي.

وفي التجارب الدولية، اعتمدت بعض المؤسسات مثل هيئة الخدمة المدنية في سنغافورة ومكتب الأداء في نيوزيلندا نموذج التشغيل المرحلي الذي يجمع بين الصراحة والانسياقية. فالتشغيل لديهم يبدأ بالتدريب المكثف، ثم التشغيل الموجّه، ثم التشغيل الذاتي القائم على الثقة. وهذا التسلسل يخلق ثقافة مؤسسيّة ترى في الأداء مسؤولية ذاتية، لا تزالاً إدارياً مفروضاً.

إن تشغيل نظام إدارة الأداء المؤسسي هو بمثابة ولادة الواقع، وفي هذه الولادة، يحتاج النظام إلى رعاية، ومتابعة، وتفذية راجعة مستمرة حتى ينمو ويستقر. ومتى ما نجحت المؤسسة في تحويل النموذج إلى ممارسة، والممارسة إلى ثقافة، والثقافة إلى التزام، تكون قد بلغت مستوى النضج المؤسسي الذي يجعل الأداء لغة يومية مشتركة بين الجميع.

وحين يصل النظام إلى هذه المرحلة، فإن إدارة الأداء لا تُصبح عملية مستقلة، بل تتماهى مع كل أنشطة المؤسسة: في التخطيط، في الاجتماعات، في التوظيف، وفي القرارات. ويصبح التشغيل عندها جزءاً من الحياة التنظيمية، لا حدّاً دورياً. وهنا يتتحقق الهدف الأساسي: أن تُصبح إدارة الأداء ممارسة مؤسسيّة مستدامة تُترجم الرؤية إلى واقع حي، وترتبط الطموح بالإنجاز في دورة متواصلة من التحسين والابتكار.

## ؟ أدوار القيادة في دعم تفعيل الأداء

Leadership Roles in Supporting Performance Activation

لا يمكن لأي نظام لإدارة الأداء أن ينجح في بيئة قيادية غائبة أو متعددة، لأن القيادة هي التي تمنح النظام روحه، وتُضفي عليه شرعيته المعنوية. فالنظام الإداري مهما كان متقد التصعيم يحتاج إلى من يؤمن به ويُجسّده في السلوك اليومي. ولهذا، فإن أدوار القيادة في دعم تفعيل الأداء تمثل الركيزة الأساسية التي تُبني عليها الثقة، وتُستمد منها القناعة، ويُقاس بها نضج المؤسسة.

إن دور القائد في نظام الأداء لا يُختزل في المتابعة أو التوقيع، بل يتعداه إلى إعادة تشكيل علاقة المؤسسة بأدائها. فالقائد في هذا السياق ليس مُقيّماً للأداء فحسب، بل هو محرّك للوعي المؤسسي نحو معنى الأداء ذاته: أن يكون الالتزام بالنتائج أسلوب حياة لا مجرد التزام وظيفي. وحين يدرك القائد هذه الحقيقة، يصبح حضوره في نظام الأداء حضوراً توجيهياً وتحفيزياً، لا رقابياً فحسب.

ولتحليل دور القيادة في دعم التفعيل، يمكننا النظر إلى القيادة عبر ثلاثة مستويات متكاملة تشكل ما يمكن تسميتها بـ مثلث القيادة الفاعلة في نظام الأداء (The Leadership Triangle of Performance Activation)، وهي: القيادة العليا، والقيادة المتوسطة، والقيادة التنفيذية.

### ١ القيادة العليا (Strategic Leadership):

وهي التي تشكل الإطار العام للنظام، وتحدد الرؤية الاستراتيجية والأولويات الكبرى. فدور القيادة العليا هو أن تقدم المعاذل قبل أن تقدم كيف. فحين تشرح القيادة العليا للمؤسسة أن نظام إدارة الأداء ليس مشروعًا رقابيًّا بل استراتيجيًّا يهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين العدالة وتحقيق التمييز، فإنها تزرع في النفوس الإيمان بالنظام قبل أن تطالبهم بتطبيقه. كما يقع على عاتق القيادة العليا مسؤولية تحصيص الموارد اللازمة للتفعيل (التقنية، التدريب، الوقت)، لأن الرسالة الضمنية التي يفهمها الموظفون من كل قرار قيادي هي أن ما تخصص له موارد يُعد أولوية. ومن هنا، فإن القائد الاستراتيجي هو الذي يبرهن دعمه للنظام بالفعل قبل القول، وبالميزانية قبل الخطاب.

### ٢ القيادة المتوسطة (Tactical Leadership):

وهي القيادة التي تعمل كجسر بين الرؤية والتطبيق، بين القمة والميدان. وهنا يختبر وعي المديرين بعمق النظام وقدرتهم على ترجمته في وحداتهم التنظيمية دون تشويه أو تعسف. فالقيادة المتوسطة هي التي تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة لقياس، وتتابع التنفيذ، وتقدم التغذية الراجعة للإدارة العليا. ولكن أهم أدوارها هو بناء القناعة في نفوس الموظفين. فهي القائد الأقرب إلى الناس، ومن خلاله تُقاس مصداقية النظام. فإن كان منصفًا، فهو من يقنعهم به، وإن كان غامضًا، فهو من يُزيل الفموض. ولهذا يُقال إن القيادة المتوسطة هي قلب النظام، لأنها تمثل نقطة التوازن بين البعد الإداري والبعد الإنساني في عملية الأداء.

### ٣ القيادة التنفيذية (Operational Leadership):

وهي القيادة التي تمارس النظام في تفاصيل العمل اليومي، وترى على الأداء الفعلي للموظفين. وهي القيادة التي تحول مؤشرات الأداء إلى جلسات حوار وتجبيه وتطوير. فالقائد التنفيذي الناجح لا يكتفي بمتابعة التقارير، بل يحوّلها إلى قصص نجاح وفرص تعلم. كما يُقدم نموذجًا عمليًّا في العدل والإنصاف عند التقييم، لأن العدالة هي جوهر الثقة في نظام الأداء.

وفي ضوء هذا المثلث القيادي، يمكن تحديد أدوار قيادية سبعة تُعد محور نجاح التفعيل المؤسسي:

القائد المُلهِّم (Inspirational Leader): الذي يُحفز الموظفين على رؤية النظام كأداة للنمو، لا كقيود إداري، فيحول الأداء من واجب إلى شفقة.

القائد المُربِّي (Coaching Leader): الذي يساعد مرؤوسيه على فهم نقاط قوتهم وفرص تطويرهم، ويحول جلسات الأداء إلى مساحات للتعلم لا للمحاسبة.

القائد القدوة (Role Model Leader): الذي يجسد مبادئ العدالة والشفافية في سلوكه اليومي، فيرى

الموظفون فيه المثال الذي يحتذونه.

القائد الداعم (Supportive Leader): الذي يُهيئ بيئة العمل للنجاح، ويوفر الموارد الازمة لتحقيق الأهداف، ويتعامل مع الأخطاء كفرص للتحسين.

القائد المتواصل (Communicative Leader): الذي يُبقي قنوات الحوار مفتوحةً دائمًا، فيفسر المؤشرات، ويستمع للمخاوف، ويعزز الانسجام في الفريق.

القائد المتعلم (Learning Leader): الذي يراجع أدائه هو أيضًا، ويظهر للآخرين أنّ القيادة ليست معصومةً من الخطأ، بل هي رحلة تطور دائم.

القائد الحاكم (Governance-Oriented Leader): الذي يضمن أن تطبيق النظام يتمّ وفق الضوابط والحكومة، ويوانز بين المرونة والالتزام بالمعايير.

إنّ القيادة في نظام الأداء لا تُقاس بعدد الاجتماعات التي تُعقد، بل بمدى تحويل الاجتماعات إلى قيمة مضافة للأداء. فالقائد الوعي يحول المتابعة إلى تعلم، والتقارير إلى قرارات، والتقييم إلى تحفيز. ولذا، فإنّ تفعيل النظام يحتاج إلى قيادة تتقن فنّ الحوار حول الأداء (Performance Dialogue)، وهو الحوار الذي لا يكتفي بمناقشة الأرقام، بل يستكشف خلفها القصص والجهود والمعاني.

وفي التجارب الدولية، للاحظ أن المؤسسات التي تحقق أعلى معدلات الأداء هي تلك التي تحول قادتها إلى مدربين في الميدان أكثر من كونهم مُشرفين في المكاتب. ففي نموذج الأداء الحكومي في سنغافورة على سبيل المثال، يلزم القادة بعقد جلسات تطويرٍ فردية دورية مع الموظفين، تُركز على النمو المهني أكثر من التقييم العددي، ما جعل القيادة هناك جزءاً من منظومة التعلم المستمر.

أما في السياق العربي، فإنّ القيادة السعودية الحديثة في ضوء رؤية المملكة 2030 قدّمت نموذجاً رائداً فيربط الأداء بالمساءلة الشفافة والتحفيز الذكي، حيث أصبح القائد هو الممكّن الأول للأداء، لا المراقب السلبي له. فالقيادة في هذا الإطار ليست سلطة، بل خدمة للنتائج.

وحين تمارس القيادة هذا الدور الوعي، يتحول النظام إلى كائنٍ حيٍ يتنفس بثقةٍ وعدالة وإنصافٍ. فالقائد الذي يحفز، ويدرب، ويقيّم، ويراجع ذاته، يصبح هو المحرك الخفيّ الذي يُبقي النظام في حالة توازن وحياة. أما النظام الذي يدار بيروقراطية جامدة فيموت قبل أن ينضج، مهما بلغت دقته التقنية.

وفي نهاية هذا المحور، يمكن القول إنّ القائد في نظام الأداء ليس من يُصدر الأوامر، بل من يُصدر الطاقة. إنه من يُضيء الطريق حين يُطفئ الآخرون مصابيحهم، ويحول النظام من وثيقة إلى ثقافة، ومن سياسة إلى روح. وعندما فقط يُصبح الأداء المؤسسي انعكاساً مباشراً لقيادة مؤمنة بأنّ أعظم سلطة تُمارس هي سلطة القدرة.

## آليات المتابعة والرقابة والتقويم

Mechanisms of Monitoring, Control, and Evaluation

إذا كان تشغيل نظام إدارة الأداء يمثل لحظة الولادة العملية للنظام، فإن مرحلة المتابعة والرقابة والتقويم هي لحظة نضجه الحقيقي. وفيها تختبر قدرته على البقاء متوازناً بين الانضباط والمرونة، وبين الرقابة والتحفيز، وبين المراجعة والتحسين. فالنظام الذي لا يتتابع يفقد نبضه، والذي يراقب بعنف يفقد روحه، أما النظام الذي يدار بالمتابعة الوعية والرقابة الذكية والتقويم البناء، فهو الذي يتحول إلى منظومة حية للتعلم والتحسين المستمر.

تبعد المتابعة من الفهم العميق لفلسفة إدارة الأداء ذاتها، فهي ليست مجرد رصد للنتائج، بل رحلة معرفة وتحليل واستبصار تعيد للمؤسسة وعيها بذاتها. فالمتابعة الجيدة لا تكتفي بأن تسأل هل تحقق المدفوعات، بل تتساءل أيضاً كيف ولماذا؟. لتكشف العلاقات السببية خلف الأرقام، وتحول البيانات إلى بصائر (Insights). ومن هنا، فإن المتابعة ليست إجراء إدارياً، بل مهارة قيادية واستراتيجية تتطلب إدراكاً وتحليلاً ومنهجية.

وتكون منظومة المتابعة والرقابة والتقويم من ثلاث دوائر متكاملة تشكل دورة الأداء المغلقة (Performance Feedback Loop) :

1. دائرة المتابعة (Monitoring Loop): وهي الخط الأمامي في دورة الأداء، حيث يتم رصد مؤشرات التنفيذ بصفة دورية وفق خطة الأداء المتفق عليها. وتمثل مهامها في جمع البيانات، وتدقيقها، وتحليلها أولياً للكشف المبكر عن الانحرافات. وتنفذ المتابعة عبر أدوات متنوعة مثل: لوحة التحكم الرقمية (Dashboards)، والتقارير الأسبوعية والشهرية، والاجتماعات الدورية للأداء (Performance Review Meetings).

وتتسم المتابعة الفعالة بخصائص ثلاثة:

الاستباقية: أي القدرة على رصد الانحرافات قبل تفاقمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.  
الواقعية: أي أن تركز على ما يمكن قياسه وملحوظته فعلاً، دون غرق في التفاصيل غير المؤثرة.

الاستمرارية: أي أن تكون جزءاً من الثقافة اليومية للمؤسسة، لا نشاطاً موسمياً أو مؤقتاً.

وتعود أدوات المتابعة الرقمية من أهم عناصر النجاح في هذه المرحلة، لأنها توفر بيانات لحظية (Real-Time Data) تتيح للإدارة اتخاذ قرارات سريعة وموضوعية. ومع تطور الذكاء الاصطناعي، أصبحت أنظمة الأداء

الحداثة قادرة على تحليل الاتجاهات Predictive Analytics والتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، مما يجعل المتابعة أداة استشرافية بقدر ما هي أداة ضبط.

## ٢.١ دائرۃ الرقابة (Control Loop):

وتبدأ حين تنتقل المؤسسة من الرصد إلى الفعل، أي من الملاحظة إلى التوجيه. والرقابة هنا لا تعني التفتيش أو العقوبة، بل تعني التحكم المنهجي في الانحرافات بما يضمنبقاء الأداء ضمن الحدود المستهدفة. فهي نظام تغذية تصحيحية يعيد الأمور إلى مسارها الطبيعي.

والرقابة الفاعلة تقوم على أربع ركائز:

المرجعية الواضحة: أي وجود مؤشرات ومعايير محددة يُقياس الأداء في ضوئها (مثل مؤشرات KPI أو أهداف SMART).

المسؤولية المحددة: أي تحديد من يراجع، ومن يُتحقق، ومن يحاسب، حتى لا تضيع الرقابة في تعدد الجهات.

الزمنية الدقيقة: أي أن تكون الرقابة مستمرة وفق جداول زمنية ثابتة، لأن الرقابة المتأخرة تفقد معناها.

العدالة في التطبيق: أي أن تكون الرقابة شاملة للجميع دون استثناء، وأن تُبنى على الأدلة لا الانطباعات.

وقد أثبتت التجارب أن الرقابة الناجحة هي تلك التي تُمارس بروح الشراكة لا الخصومة. فالقائد الذي يُوجه فريقه بمبدأ «كيف نُصحّح ممّا نُقدّر على بناء ثقافة التزام من القائد الذي يقول «من المخطئ». ولذلك، يجب أن تتحول الرقابة في نظام الأداء من عقلية التفتيش إلى عقلية التمكين، بحيث يُنظر إليها كأداة دعم وتطوير أكثر من كونها أداة مساءلة أو خوف.

## ٣.١ دائرۃ التقويم (Evaluation Loop):

وهي ذروة دورة الأداء، حيث يُراجع ما تحقق فعلاً، وتُقياس النتائج في ضوء الأهداف المخطط لها. والتقويم لا يعني مجرد إعطاء درجة أو نسبة، بل هو تحليل شامل لقيمة الأداء: مدى فعاليته، وكفاءته، وأثره في تحقيق الاستراتيجية.

ويتطلب التقويم الجيد أن يجمع بين ثلاثة مستويات تحليلية:

المستوى الكمي: الذي يركّز على مؤشرات الإنجاز والأرقام (كم نسبة الهدف المتحقق؟).

المستوى النوعي: الذي يحلّل جودة النتائج ومدى مطابقتها للتوقعات (هل تحقق الأثر المنشود؟).

المستوى السلوكي: الذي يقيّم الاتجاهات والسلوكيات الداعمة للأداء (كيف تم تحقيق النتيجة؟).

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

كما يُعد التقويم السنوي للأداء حين يُدار بذكاءً فرصةً لبناء الدوار المؤسسي حول التطوير. فالنحو ليس نهاية الدورة، بل بداية دورة جديدة من التعلم والتحسين. ولهذا، ينبغي أن يختتم كل تقويم بخطة تحسين فرديةً ومؤسسيةً (Improvement Plan) تحدد ما سيتغير في الدورة القادمة.

---

إن المتابعة والرقابة والتقويم ليست وظائف إدارية معزلة، بل منظومة قيادةً ومعرفةً مستمرة. فالبيانات التي تُجمع في المتابعة تُغذّي الرقابة، ونتائج الرقابة تُغذّي التقويم، وخلاصات التقويم تُغذّي التخطيط الجديد. وبهذه الدائرة المغلقة، تتحول المؤسسة إلى كائنٍ متعلمٍ ذاتياً، تراقب نفسها دون خوف، وتحاسب نفسها دون قسوة، وتصلح نفسها دون انتظار تدخلٍ خارجيٍّ.

وفي التجارب الإدارية الرائدة، مثل تجربة حكومة دبي في نظام النجوم للتميز الحكومي، نجد أن المتابعة اليومية للمؤشرات عبر لوحات الأداء الذكية، والرقابة الفورية من فرق الجودة، والتقويم السنوي من جهات محاسبة، قد خلقت بيئَةً مؤسسيةً يتفاعل فيها الجميع مع الأداء لحظةً بلحظة، مما جعل النظام جزءاً من الوعي الجماعي للمؤسسة.

أما في السياق السعودي، فقد عززت رؤية 2030 من أهمية المتابعة المؤسسية وربطها بنتائج الأداء الفعلية، من خلال منصات رقمية مثل أداء ومرصد ومنجز، التي تتبع مؤشرات الوزارات والجهات الحكومية في الوقت الحقيقي، وتتيح المقارنة والشفافية على المستوى الوطني، مما جعل المتابعة جزءاً من الحكومة العامة للدولة.

إن نجاح نظام إدارة الأداء لا يُقاس بوجود المؤشرات فقط، بل بقدرة المؤسسة على تحويل هذه المؤشرات إلى قرارات ذكية وتعلمٍ مستمرٍ. فالمؤشر الذي لا يُناقشه لا يُفيد، والتقرير الذي لا يُراجع لا يُغير شيئاً. ومن هنا، فإن المتابعة الفعالة هي التي تُنير الطريق للقيادة، والرقابة الوعائية هي التي تُبقي المؤسسة على المسار، والتقويم البناء هو الذي يُحدد شباب النظام في كل دورة جديدة من الأداء.

---

وهكذا، تصبح آليات المتابعة والرقابة والتقويم هي نبض النظام، الذي يُعيده حياً ونامياً. فحين تُمارس المؤسسة هذه العمليات بثقافةٍ تعلميةٍ واعية، تتحول إدارة الأداء من منظومة قياس إلى منظومة تفكير، ومن إدارة نتائج إلى إدارة معرفة، ومن رقابة على الناس إلى رقابة بالناس ومن أجلهم. وعندما فقط تُصبح المؤسسة كائناً متوازناً بين العقل والنظام، بين الأرقام والقيم، وبين التخطيط والوعي.

حين نتأمل الأنظمة الإدارية التي نجحت في ترسیخ ثقافة الأداء في مؤسساتها، سنجد أن القاسم المشترك بينها لم يكن بالضرورة دقة مؤشراتها، بل فعالية تواصلها الداخلي. فالنظام الذي لا يتحدث لا يتنفس، والمؤسسة التي لا تحسن الإنصات تُخسر طاقتها الداخلية ببطء دون أن تشعر. ولهذا، فإن إدارة التواصل والتغذية الراجعة تمثل شريان الحياة لنظام إدارة الأداء، لأنها تُبقي النظام حياً ومتصلًا بالناس، وتمنع تحوله إلى منظومة صماء تعيش في التقارير بدل أن تتفاعل مع الواقع.

إن التواصل في سياق إدارة الأداء لا يعني مجرد تبادل رسائل بين المستويات الإدارية، بل يعني بناء حوارٍ مؤسسيٍّ ناضجٍ حول الأداء، يقوم على الشفافية، والاحترام، والإصغاء المتبادل، والتحفيز المستمر. فكل نظام للأداء هو في جوهره نظامٌ حواريٌّ بين الأهداف والنتائج، بين القيادة والفريق، بين ما نريد وما ننجذب، وبين الطموح والواقع. ولذلك، فإن أول خطوة نحو إدارة أداء فعالة هي أن تتحدث المؤسسة مع نفسها بصدق.

ومن منظورٍ علميٍّ، يتكون نظام التواصل في إدارة الأداء من ثلاثة دوائر رئيسية متكاملة تُكون معاً منظومة الاتصال الحيّ للأداء (Performance Communication Ecosystem) وهي:

1) دائرة التواصل القيادي (Leadership Communication): وهي القناة التي تنقل الرؤية، وتبثّ الحافز، وترسّخ المعنى. فالقائد هو أول وأهم صوت في نظام الأداء. حين يتحدث بصدق عن أهمية النظام، يزرع الثقة في القلوب، وحين يتحدث بلا قناعة، يزرع الشك حتى لو كان الخطاب جميلاً. ولهذا، تُعدّ رسائل القيادة الداخلية سواء في الاجتماعات أو الرسائل الدورية أو اللقاءات المفتوحة حجر الأساس في بناء القبول المؤسسي للنظام.

وتنظر الدراسات أن المؤسسات التي يخاطب فيها القائد موظفيه بانتظام حول مؤشرات الأداء تحقق معدلات التفاعل أعلى بنسبة 40٪ من تلك التي تعتمد على التواصل الإداري البحث. والسبب بسيط: الناس لا يتأثرن بالبيانات بقدر ما يتأثرن بالإيمان الذي يسمعونه في صوت قادتهم.

كما تشمل دائرة التواصل القيادي عملية نقل التغذية الراجعة الصاعدة من الموظفين إلى القيادة. فالقائد الحقيقي لا يتحدث فقط، بل يستمع. والاستماع ليس مجاملاً، بل أداؤه معرفة واستبطار. فحين تُصفي القيادة للاحظات موظفيها حول النظام، فإنها تعيد ضبط النظام ذاته وفق الخبرة الميدانية، فتتحول التغذية الراجعة إلى أداة تطويرٍ جماعيٍّ، لا شكوىٍ فردية.

2) دائرة التواصل التشغيلي (Operational Communication):

وهي القناة اليومية التي تربط الوحدات التنفيذية ببعضها، وتسهل تبادل المعلومات بين الفرق والإدارات أثناء تنفيذ خطط الأداء. هذه الدائرة هي ما يمكن تسميته بـ لغة اليوميات في المؤسسة، حيث تترجم الأهداف إلى مهام، والمهام إلى نتائج، والناتج إلى تغذية راجعة متكررة.

ويخطئ من يظن أن التواصل التشغيلي مجرد بريد إلكتروني أو تقارير أسبوعية، إنه منظومة من التفاعلات المتواصلة التي تبقى الأداء في حالة حركة. في المجتمعات الدورية، وفي التقارير، وفي أدوات المتابعة الرقمية، وفي اللقاءات غير الرسمية بين الزملاء. كل تلك اللحظات هي حلقات تواصل تعيد تشكيل وعي المؤسسة بذاتها.

ومن أنجح الممارسات في هذه الدائرة، اعتماد الاجتماعات القصيرة للأداء (Performance Huddles) وهي اجتماعات يومية أو أسبوعية مدتها عشر إلى خمس عشرة دقيقة، يراجع فيها الفريق مؤشرات الأداء، ويشارك النجاحات والتحديات، ويضع حلولاً فوريةً للمشكلات. هذا النمط من الاجتماعات يعزز سرعة التفاعل، وينهّي الأداء من نشاط إداري إلى حدٍ يُوصي به مستمر بين الفريق.

### ٣ دائرة التواصل الثقافي (Cultural Communication):

وهي الأعمق والأكثر تأثيراً، لأنها تتعامل مع المشاعر والتصورات والرموز التي تحيط بالنظام. فال المؤسسة التي تنجح في بناء سردية إيجابية حول نظام الأداء تكتسبه مكانة رمزية تتجاوز كونه أداؤه تنظيمية، ليصبح جزءاً من هويتها المؤسسية.

ويتحقق ذلك عبر برامج الاتصال الداخلي التي تروج لقصص النجاح، وتكريم المتميزين، وتُبرز أثر الأداء في تحسين الخدمات أو تحقيق الإنجازات الوطنية. وكل قصة نجاح تروى داخل المؤسسة تُضيف للنظام معنى، وتعيد صياغة العلاقة بين الجهد والاعتراف. فالثقافة لا تتشكل بالنصوص، بل بالرموز المتكررة التي ترسّخ قيم الأداء في اللاوعي الجماعي.

أما التغذية الراجعة (Feedback)، فهي الوجه الآخر للتواصل، وهي الأداة التي تربط المتابعة بالتطوير. فالتحفيز الراجعة ليست نهاية الحديث، بل بدايته. إنها الرسالة التي تقول: أنا أراك، وأقدر جهودك، وأساعدك على أن تكون أفضل. ولأنها بهذا المعنى تلامس إنسانية الموظف، فهي أخطر أدوات القيادة وأكثرها تأثيراً في بناء الثقة أو هدمها.

وتتنوع أساليب التغذية الراجعة بحسب الموقف:

التحفيز الراجعة التصحيحية (Corrective feedback): التي تقدم حين يظهر انحراف في الأداء، ويراد تعديل السلوك دون إحباط صاحبه.

التحفيز الراجعة البناءة (Constructive feedback): التي تُبرز نقاط القوة والضعف معاً، وتفتح آفاق التطوير

في المستقبل.

التفعيلية الراجعة التحفيزية (Motivational feedback) التي تُركّز على التقدير والتشجيع وإبراز القيمة المعنوية للجهد المبذول.

ويعد النموذج الحواري (SBI Model) الذي يعتمد على وصف الموقف (Situation), والسلوك (Behavior), والأثر (Impact) من أنجح النماذج التطبيقية في تقديم التفعيلية الراجعة بموضوعية وذكاءً عاطفياً. فهو يُجنب التعميم والاتهام، ويُركّز على الواقع، مما يعزّز الثقة والقبول.

إن التفعيلية الراجعة هي الأكسجين الذي يتنفسه نظام الأداء، وكلما كانت منتظمةً وصادقةً ومبنيّة على الاحترام، كان النظام أكثر حيويةً واستدامةً. وفي المؤسسات الرائدة، تدار التفعيلية الراجعة عبر أدوات رقمية ذكيةٌ تتيح تبادل الملاحظات بين القادة والموظفين لحظةً بلحظةٍ، مما يجعل التواصل جزءاً من العمل لا نشاطاً منفصلاً عنه.

وفي السياق العربي، نلاحظ أن المؤسسات التي استثمرت في بناء نظام اتصالٍ داخليٍّ متكاملٍ للأداء [٣] كما في وزارة الاقتصاد الإماراتية أو وزارة الموارد البشرية السعودية [٤] قد حققت مستويات عاليةً من التفاعل والثقة بالنظام، لأنها ربطت الأداء بالاعتراف، والاعتراف بالتحفيز، والتحفيز بالولاء المؤسسي.

إن التواصل والتفعيلية الراجعة ليسا إجراءاتٍ جانبيةً في نظام الأداء، بل هما العصب الوجданاني له. فالنظام الذي لا يُحدّث موظفيه ولا يُصفي إليهم هو نظامٌ ميتٌّ مهما كان أنيقاً في تصميمه. أما النظام الذي يُقيم حوازاً دائمًا بين القيادة والفريق، ويقدّر الجهد قبل النتيجة، ويستمع قبل أن يُحكم، فهو النظام الذي يترجم الأداء إلى علاقة إنسانيةٍ متبادلةٍ تُثبت الثقة والتميز في آنٍ واحدٍ.

وحيث تبلغ المؤسسة هذا المستوى من النضج الاتصالي، فإنّها لا تُدير أداءها فقط، بل تُدير وعيها الجماعي. وتحوّل التواصل إلى طاقةٍ إبداعيةٍ تغذي التحسين المستمر. فالكلمة الصادقة قد تُصلح ما لا تُصلحه مئات التقارير، وجلسة الاستماع الوعائية قد تُعيد للنظام توازنه أكثر من أي قرار رسميٍّ. ولهذا، فإنّ إدارة التواصل والتفعيلية الراجعة هي قلب النظام الذي لا يتوقف عن النبض.

## ؟ تمكين الموظفين وتعزيز ملكية الأداء

Employee Empowerment and Performance Ownership

من الخطأ الاعتقاد بأن نظام إدارة الأداء يهدف إلى مراقبة الموظفين أو قياسهم فقط، فجوهر النظام الحقيقي هو تمكين الإنسان ليكون فاعلاً في إنتاج قيمته، وشريكًا في صناعة أثراه. إنّ التمكين لا يعني التفويض فقط، بل يعني أن يشعر الفرد أن له ملكاً نفسياً تجاه ما يقوم به، وأنّ أداءه ليس أمراً يفرض عليه، بل

مسؤوليةٌ يتبنّاها بوعيٍ وإرادةٍ وعماسٍ. فالموظّف الذي لا يمتلك أداءً لن يطور أداءً، تماماً كما أن من لا يملك فكره لا يبدع فيها.

تمكين الموظفين في سياق إدارة الأداء هو عملية عميقه تتجاوز منح الصلاحيات الإدارية، إلى بناء ثقافة ملكية الأداء (Performance Ownership Culture)، وهي الثقافة التي يجعل كل موظف يرى نفسه مسؤولاً عن النتائج، لا متلقياً للتعليمات. فالموظّف الممكّن لا ينتظر من يقيّمه، بل يقيّم نفسه أولاً، ولا ينتظر من يحفّزه، بل يجد دافعه في المعنى الذي يصنعه كل يوم في عمله.

ولكي تتحقق هذه الثقافة، يجب أن تقوم المؤسسة على نموذج تمكين متكامل يجمع بين ثلاثة أبعاد رئيسيةٍ تشكّل معاً هرم التمكين المؤسسي للأداء (The Empowerment Triangle of Performance) وهي:

- 1/ التمكين المعرفي (Knowledge Empowerment))
- 2/ التمكين السلوكـي (Behavioral Empowerment))
- 3/ التمكين المؤسسي (Institutional Empowerment))

---

## 1 التمكين المعرفي (Knowledge Empowerment):

ويقصد به تزويد الموظف بالمعرفة الازمة لفهم أهداف النظام، ومعايير الأداء، وأدوات القياس، ومسارات التطوير. فالموظّف لا يستطيع أن يبدع في بيئه يجعل معايير التميّز فيها. ولذلك، فإنّ أول خطوة في تمكين الأداء هي تمكين الفهم. ويحدث ذلك من خلال التدريب المستمر، وجلسات التوعية، ودليل الأداء الذي يوضح بلغة مبسطة كيف يحدّد الهدف، وكيف يتّبع، وكيف يقيّم.

وقد أظهرت التجارب أن نسبة الأخطاء في إدخال بيانات الأداء أو ضعف جودة الأهداف تنخفض بنسبة 60% حين يدرّب الموظفون على فهم فلسفة النظام، لا على آلياته فقط. فالمعرفة تولد الطمأنينة، والطمأنينة تُنتج الثقة، والثقة هي أساس التمكين. ولهذا، يُقال إن التمكين يبدأ في العقول قبل أن يمارس في السلوك.

---

## 2 التمكين السلوكـي (Behavioral Empowerment):

وهو البعد الأعمق الذي يترجم المعرفة إلى ممارساتٍ وسلوكياتٍ يوميةٍ تُظهر روح المسؤولية والمبادرة. فالموظّف الممكّن هو الذي يبادر لتصحيح الانحراف قبل أن يطلب منه، ويقترح حلولاً، ويعبر عن رأيه في المجتمعات بثقةٍ واحترامٍ.

ويتحقّق التمكين السلوكـي عندما تبني بيئه العمل على مبادئ العدالة، والشفافية، وتقدير الجهد، والاعتراف بالإنجاز. فالموظّف لا يتصرف بمسؤوليةٍ في بيئه لا تكافئ المسؤولية. كما أن الخوف والتمكين لا يجتمعان؛ فحيثما وجد الخوف، انكمش الوعي والمبادرة. ولهذا، يجب أن يدار النظام بروح الثقة لا الشك.

وبالحوار لا بالأوامر، وبالتحفيز لا بالعقوبة.

ويُوصى في هذا السياق بتطبيق نموذج التمكين القيمي (Value-Based Empowerment) الذي يربط السلوكيات المطلوبة في الأداء بالقيم المؤسسية العليا (مثل: الإتقان، التعاون، الابتكار، المسؤولية). فحين يدرك الموظف أن القيم ليست شعارات معلقة على الجدران، بل ممارسات تقييم ويكافأ عليها، فإنه يترجم هذه القيم إلى سلوك مهنيٍ تلقائيٍ.

### 3. التمكين المؤسسي (Institutional Empowerment):

ويقصد به البنية التنظيمية والإجرائية التي تتيح للموظفين ممارسة دورهم في الأداء دون عوائق. فالموظفو الممكّن لا يستطيع أن يُبدع في ظل إجراءات معقدة أو صلحيات محدودة أو أنظمة لا تثق به. ولهذا، يُعد تفويض الصالحيات وربطها بالمسؤوليات من أهم أدوات التمكين المؤسسي.

إن المؤسسات التي تدير الأداء بالتحكم المفرط تفرغ النظام من معناه، لأن الأداء لا يدار بالخيوط، بل بالثقة. والتمكين المؤسسي لا يعني الفوضى، بل يعني أن تبني الحكومة على الثقة والوضوح في آن واحد. فالنظام الفعال هو الذي يوازن بين الرقابة والحرية، بين الالتزام والمساحة الإبداعية، بحيث يشعر الموظف أن مؤسسته تثق به، وتمنحه المجال ليُبدع ضمن حدود عادلة ومعلنة.

ومن الزاوية الإنسانية، فإن تمكين الموظفين يعيد تعريف العلاقة بين المؤسسة وأفرادها من علاقة رئيس ومرؤوس إلى علاقة شركاء في النجاح. فحين يشعر الموظف أنه شريك في تحقيق الهدف، يتحول سلوكه من الانصياع إلى الانتقام. والفرق بينهما هو الفرق بين مؤسسة تدار بالأوامر، وأخرى تقاد بالقيم.

ولذلك، فإن تمكين الأداء لا يتحقق إلا بوجود قيادة تؤمن بأن القوة لا تمارس بالتحكم، بل بالبناء. فالقائد الذي يطلق طاقات موظفيه يضاعف أداءهم دون أن يرفع صوته، لأنه يُوقظ فيهم رغبة الإنجاز لا خوف التقصير.

وقد أثبتت دراسات شركة Gallup أن المؤسسات التي يشعر موظفوها بالتمكين تسجل مستويات رضا وظيفي أعلى بنسبة 70٪، وإنجازية تفوق نظيراتها بنسبة 40٪، مع انخفاض معدلات الدوران الوظيفي بنسبة 50٪. وهذه النتائج ليست أرقاماً فقط، بل شواهد على أن التمكين هو الطاقة الخفية للأداء.

وفي السياق الخليجي، قدّمت دولة الإمارات نموذجاً متميّزاً في بناء ثقافة التمكين عبر مبادرات قادة الغد والوظائف المستقبلية التي تهدف إلى منح الموظفين الشباب فرصة لتولي مسؤوليات حقيقة في إدارة الأداء والمشروعات، مما جعل التمكين جزءاً من الهوية المؤسسية لا من البرامج التدريبية فقط. أما في المملكة العربية السعودية، فقد جسدت رؤية 2030 هذا المفهوم من خلال شعار تمكين الإنسان وبناء القدرات، الذي انتقل من المستوى الوطني إلى المؤسسي. فأصبح الموظف هو محور التحول لا مجرد مستفيد منه.

إن تمكين الموظفين لا يقاس بعدد الصلاحيات التي يمتلكونها، بل بمقدار الثقة التي يشعرون بها والمسؤولية التي يمارسونها. فحين يُمنَح الإنسان الثقة، يُنْتَج ما لا يمكن أن تُنْتَجَهَآلاف التوجيهات. والتمكين الحقيقي لا يُعلَن بقرارات، بل يُبنى بتجارب متراكمة من الإنصات، والدعم، والتقدير، والمساءلة العادلة.

وحين تصل المؤسسة إلى مرحلة يشعر فيها الموظف أن الأداء مملوك، وأن تطويره واجبه لا مطلب لإدارة، فإنها تكون قد انتقلت من إدارة الأداء إلى ثقافة الأداء، ومن نظام يفرض على الناس إلىوعيٍّ يُنبت فيهم الإتقان من الداخل.

وهنا يتتحقق جوهر الرؤية الإنسانية للنظام: أن يكون الأداء انعكاًساً لنضج الإنسان، لا لصرامة الإجراءات. فالمؤسسة التي تؤمن بتمكين موظفيها تبني نظاماً يستمر حتى بعد أن يتغير الأشخاص، لأنها زرعت فيهم روح الأداء لا خوفه، وحب الإنجاز لا رهبة التقييم.

وبذلك، يمكن القول إن تمكين الموظفين هو المرحلة التي يتحول فيها الأداء من إلزام إلى التزام، ومن واجب إلىوعيٍّ، ومن نظام إلى حياة.

## ؟ التقنيات الذكية في التفعيل الرقمي لنظام الأداء

Smart Technologies in the Digital Activation of the Performance Management System

لقد دخلت إدارة الأداء المؤسسي عصراً جديداً أعيد فيه التقنية تعريف كل المفاهيم التقليدية للقياس والمتابعة والتقويم. فلم يعد الأداء يدار عبر أوراق ونماذج أو جداول إكسيل، بل أصبح يدار من خلال منصات ذكية متصلة بالبيانات في الزمن الحقيقي، تحلل الاتجاهات، وتتصدر التنبؤات، وتقدم التوصيات، وتتيح للقيادة أن ترى ما يحدث لحظة بلحظة، دون انتظار نهاية الدورة. هذا التحول الرقمي لم يكن ترفاً إدارياً، بل ضرورة فرضها حجم التعقيد، وسرعة التغيير، وتنوع المؤشرات، وحاجة المؤسسات إلى اتخاذ قرارات سريعة وموضوعية قائمة على الأدلة.

إن التحول الرقمي في نظام إدارة الأداء يعني الانتقال من إدارة قائمة على التقارير الدورية إلى إدارة قائمة على البيانات التفاعلية. فالفرق بين المؤسستين هو كالفرق بين من يقود سيارته في الضباب اعتماداً على خرائط قديمة، ومن يقودها في طريق مضاء بالمستشعرات والذكاء الاصطناعي. فالمؤسسة الذكية لا تنتظر أن يحدث الانحراف لكتشافه، بل تعرفه وهي في طريقها إليه.

ولفهم دور التقنيات الذكية في تفعيل النظام، يمكن تقسيمه إلى أربعة مجالات متراكبة تشكل منظومة التحول الرقمي في إدارة الأداء:

## ١. الأنظمة الإلكترونية لإدارة الأداء (EPMS) [ Electronic Performance Management Systems ]

وهي المنصات التي تتيح تسجيل الأهداف، وتتبع المؤشرات، وتقدير الأداء، وتوليد التقارير الآلية. تُعد هذه الأنظمة العمود الفقري لعمليات الأداء في المؤسسات الحديثة، لأنها توفر قاعدة بيانات مركبة توحد لغة القياس، وتسهل المراجعة والمقارنة.

ومن أبرز خصائص الأنظمة الحديثة:

التكامل مع الأنظمة الأخرى (مثل ERP و HRMS و CRM) لتكوين صورة شاملة للأداء عبر جميع العمليات.

واجهات استخدام ذكية تبسيط العمليات المعقدة وتجعلها بديهية للموظفين.

لوحات تحكم تفاعلية (Dashboards) تقدم للمسؤولين نظرة فورية على الأداء المؤسسي والفردي.

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

وفي التجارب المتقدمة، لاحظ أن بعض المؤسسات دمجت أنظمة الأداء ضمن منظومات التحليل المؤسسي الذكي (Business Intelligence) لتحول المتابعة إلى تحليلات تنبؤية واستشرافية، لا مجرد تسجيل للنتائج الماضية.

## ٢. التحليلات الذكية والتعلم الآلي (AI & Machine Learning)

إن دخول الذكاء الاصطناعي إلى عالم إدارة الأداء مثل قفز نوعية في كيفية قراءة البيانات وفهمها. فبدل أن يحلل الإنسان آلاف السجلات يدوياً، أصبح النظام نفسه قادرًا على اكتشاف الأنماط (Patterns) وال العلاقات الخفية بين المؤشرات، والتنبؤ بمسارات الأداء المستقبلية قبل حدوثها.

فعلى سبيل المثال، يمكن للنظام أن يتبّه القائد بأن أداء وحدة معينة سيتراجع خلال ثلاثة أشهر بناءً على تحليل أنماط الغياب أو تأخر الإنجاز أو انخفاض جودة المدخلات. هذه القدرة على التنبؤ الذكي (Predictive Intelligence) جعلت إدارة الأداء تتحول من رد فعل إلى فعلي استباقي يُبقي المؤسسة دائمًا خطوةً للأمام.

كما تستخدم تقنيات التعلم الآلي (Machine Learning) في بناء نماذج تقييم أكثر عدالة، من خلال تحليل مئات المتغيرات التي تؤثر في الأداء، وتقديم توصيات موضوعية خالية من التحيز البشري. فالنظام الذكي لا يقيّم الأشخاص بناءً على الانطباع، بل بناءً على البيانات الموثوقة التي تُقاس بدقة واستمرارية.

## 3 المنصات التفاعلية والتواصل الرقمي (Interactive Platforms & Digital Collaboration)

في بيئة الأداء الذكية، أصبح التواصل بين الموظف والقائد، وبين الفريق والإدارة، يتم عبر منصات تفاعلية موحدة تتيح التغذية الراجعة اللحظية (Instant feedback)، وتسهل الحوار المستمر حول الأداء. فبدل أن ينتظر الموظف تقييمه السنوي، أصبح يتلقى ملاحظاته أسبوعياً أو حتى يومياً عبر تطبيق ذكي.

كما سمحت هذه المنصات بإدارة المجتمعات الافتراضية للأداء، ومراجعة الأهداف عبر الهواتف الذكية، وتوقع التقارير إلكترونياً، مما اختصر الزمن ورفع الشفافية. وفي المؤسسات الحكومية الرائدة، أصبح للقيادات لوحات متابعة رقمية تظهر حالة مؤشرات الأداء على مستوى الإدارات والمشروعات الوطنية، مما جعل الأداء يدار على مستوى الدولة كمنظومة واحدة متكاملة.

## 4 البيانات الضخمة وحكومة المعلومات (Big Data & Data Governance)

كل نظام ذكي لإدارة الأداء يحتاج إلى بيانات آمنة ومنظمة. فالمعلومات التي تغذي النظام هي وقوده، وإن كانت مشوهة أو غير دقيقة، فسيفقد النظام صدقته. ولهذا، بزت أهمية حوكمة البيانات لضمان دقة المعلومات، وتحديثها، وحمايتها من التلاعب أو التسريب (Data Governance).

كما أصبحت البيانات الضخمة (Big Data) مورداً استراتيجياً للمؤسسات، لأنها تتيح لها تحليل الأداء في سياقات واسعة تربط بين الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والكفاءة التشغيلية، والجودة، والابتكار. ومع تطور أدوات التحليل المتقدمة، أصبح بالإمكان إنشاء خرائط أداء ديناميكية تظهر العلاقات بين المؤشرات، وتحدد نقاط القوة والضعف في الزمن الحقيقي، لتحول المتابعة إلى ذكاء مؤسسي متكامل (Institutional Intelligence).

ومن الزاوية الإدارية، فإن التحول إلى إدارة الأداء الرقمية لا يهدف فقط إلى تسريع الإجراءات، بل إلى تحسين جودة التفكير الإداري نفسه. فحين يصبح لدى القائد لوحة تحكم تعرض له الأداء في جميع إداراته بلغة الألوان والمؤشرات، فإنه يتخذ قرارات أسرع وأدق وأكثر شفافية. كما تُعزز التقنية العدالة في التقييم لأنها تقلل التحيز البشري، وتُوفر مراجع موضوعية لكل نتيجة أو قرار.

أما من الزاوية الثقافية، فإن الرقمنة تغير العلاقة بين الموظف والنظام. فحين يرى الموظف بيانات أدائه أمامه، ويفهم كيف تقاده أهدافه، يشعر بالمسؤولية والوضوح، وتزداد ثقته بالمؤسسة. وهكذا تحول التقنية الأداء إلى تجربة تفاعلية محفزة بدل أن تكون مجرد عملية تقييم جامدة.

وفي السياق الخليجي، أطلقت المملكة العربية السعودية مبادرات رقمية متقدمة مثل منصة أداء لمتابعة الأداء الحكومي، ومنصة مرصد لمؤشرات القطاعات الوطنية، مما أسهم في تعزيز الشفافية وتحويل إدارة الأداء إلى منظومة رقمية شاملة تربط الوزارات والهيئات بقاعدة بيانات وطنية واحدة. كما تبنت الإمارات

العربية المتحدة منصة نظام إدارة الأداء الاتحادي (EPMS-UAE) التي تتيح متابعة لحظيةً لأداء الجهات الحكومية وربطه بمؤشرات الأجندة الوطنية.

إن التقنيات الذكية لا تلغى دور الإنسان في إدارة الأداء، بل تحرّره من عبء التكرار، وتتيح له التركيز على التحليل والإبداع واتخاذ القرار. فالنظام الذكي لا يستبدل بالإنسان، بل يكمّل وعيه، ويُعينه على أن يرى ما لا تراه عيناه في زحمة العمل اليومي. ولهذا، فإن التحول الرقمي في نظام الأداء ليس مشروعًا تقنياً، بل تحولاً في فلسفة القيادة والإدارة نحو بناء مؤسسة تفكير ذكي وتعمل بكفاءة وتعلّم بسرعة وتحسن باستمرار.

وحيث تصل المؤسسة إلى هذا المستوى من النضج الرقمي، تصبح إدارة الأداء فيها تجربة معرفية مستمرة تترجم البيانات إلى قرارات، والقرارات إلى أفعال، والأفعال إلى نتائج ملموسة تعزّز التنافسية والشفافية والتميز المؤسسي. وهذا تتحقق الرؤية النهاية للنظام: أن يكون الأداء ذكيًا، تفاعليًا، مستدامًا، وإنسانيًا في آن واحد.

## ؟ التحديات التنفيذية واستراتيجيات الاستدامة

Implementation Challenges and Sustainability Strategies

كل نظام إداري ناجح يمر بلحظة فارقة بعد تفعيله، يختبر فيها واقعه الحقيقي أمام التحديات اليومية. فمرحلة ما بعد الإطلاق ليست نهاية الرحلة، بل بدايتها. إنها المرحلة التي يظهر فيها الفرق بين من بني النظام ليُدار، ومن بناه ليُبقى. فالنظام الذي لا يصمد أمام التحديات التنفيذية لن ينجح في أن يكون أداؤه للتحسين المستمر، لأن الاستدامة ليست استمرار النظام فحسب، بل قدرته على التطور مع الزمن دون أن يفقد جوهره.

إن أول ما يواجه أي مؤسسة بعد تفعيل نظام إدارة الأداء هو موجة من المقاومة الصامدة أو التعب الإداري أو الفتور المؤسسي، وهي ظواهر طبيعية ترافق كل تغيير كبير. فالأداء يحتاج طاقة، والطاقة تحتاج تجديداً دائمًا. ولهذا، لا بد من الوعي بأن التحديات التنفيذية ليست عقبات تعيق النجاح، بل مؤشرات تكشف مكامن الخلل وترشد نحو التحسين.

ولأن التحديات تتّنّوّع بحسب طبيعة المؤسسة ونطجها، يمكن تصنيفها إلى أربعة محاور رئيسية تُشكّل خارطة المخاطر التنفيذية في إدارة الأداء:

### ؟ التحديات البشرية (Human Challenges)

وتتمثل في ضعف القناعة، أو المقاومة الخفية للنظام، أو غياب الحافز، أو عدم فهم الأدوار والمسؤوليات. وغالباً ما تظهر هذه التحديات في المؤسسات التي لم تستثمر بما فيه الكفاية في تهيئة الموظفين

وتدريبهم، فحين لا يفهم النظام، يخاف منه، وحين يخاف منه، يقاوم.

وللتعامل مع هذا النوع من التحديات، ينبغي للمؤسسة أن تبني استراتيجية التوازن المستمر والتحفيز الذكي<sup>٢</sup> التي تعيد تفسير النظام بلغة إنسانية تُظهر فوائده لكل فئة من فئات العاملين. كما ينبغي تفعيل برامج سفراء الأداء<sup>٣</sup> من داخل المؤسسة، وهم مجموعة من الموظفين المتمهسين الذين يتولون نشر ثقافة الأداء بين زملائهم، فيتحول الإقناع إلى تأثير أقرانٍ أقوى من أي خطاب رسمي.

## ٢ التحديات التقنية (Technological Challenges):

وتتعلق بالأنظمة الإلكترونية والبيانات، مثل ضعف التكامل بين الأنظمة، أو بقاء المنظمات، أو أخطاء إدخال البيانات، أو ضعف الصيانة والدعم الفني. وهذه التحديات تُضعف الثقة بالنظام إذا لم تعالج بسرعة وكفاءة.

ولذلك، يجب أن تدار التقنية في نظام الأداء وفق منهجية المرونة الرقمية (Digital Agility) التي تتيح تحديث النظام وتطويره دون تعطيله، وتنبغيه متفاعلاً مع احتياجات المستخدمين. كما يوصى بوجود فريق الحكومية التقنية للأداء<sup>٤</sup> الذي يضمن دقة البيانات وسلامة التكامل بين الأنظمة. فالثقة الرقمية هي شرط الثقة المؤسسية.

## ٣ التحديات التنظيمية (Organizational Challenges):

وتتمثل في ضعف التنسيق بين الإدارات، أو تضارب الصالحيات، أو غياب جهة مركبة لإدارة النظام، أو عدم وضوح المسؤوليات. فالنظام الذي لا يملك صاحباً مسؤلياً واضحاً سرعان ما يتفكك بين الإدارات.

ولذلك، يجب تعين وحدة مركبة لإدارة الأداء المؤسسي<sup>٥</sup> تكون مسؤولةً عن الإشراف العام، وضمان الاتساق بين الإدارات، وتطوير الأدلة والمنهجيات، وربط الأداء المؤسسي بالفردي. كما ينبغي أن تُعزز الحكومة عبر لجان متخصصة تراجع النتائج وتوصي بالتحسين، لضمان أن يبقى النظام جزءاً من الهيكل المؤسسي لا مبادرة مؤقتة.

## ٤ التحديات الاستراتيجية (Strategic Challenges):

وتتمثل في ضعف ربط النظام بالأولويات الاستراتيجية، أو تغيير الاتجاهات دون تحديث النظام، أو التركيز على المؤشرات دون الأثر. فالنظام الذي يقيس ما لا يهم سينتج أداء بلا معنى.

ولمواجهة هذه التحديات، يجب أن تدار إدارة الأداء ضمن حلقة استراتيجية مغلقة تبدأ من الرؤية وتنتهي بالتعلم المؤسسي. بكل دورة أداء يجب أن تُعيد تغذية الخطط الاستراتيجية بالمعرفة المستخلصة من الواقع. كما يجب أن يراجع النظام نفسه دورياً لضمان توافقه مع التحولات الوطنية والتكنولوجية. فالاستدامة في

وبعد فهم التحديات، يأتي السؤال الأهم: كيف تُبقي النظام حياً وفعلاً؟ هنا يظهر مفهوم استراتيجيات الاستدامة المؤسسية (Institutional Sustainability Strategies) التي تعنى بطالعة عمر النظام وتتجدد حيويته فكريًا وتنظيميًا.

وتبنى هذه الاستراتيجيات على خمسة محاور أساسية تشكل ما يمكن تسميته بـ عناصر البقاء الحيوي لنظام الأداء (The Vital Elements of System Sustainability).

١ التعلم المستمر (Continuous Learning): أي تحويل نتائج الأداء إلى دروس مؤسسية، توثق وتناقش وتعتمم. فالنظام الذي لا يتعلم من ذاته يُكرر أخطاءه في كل دورة جديدة.

٢ المراجعة الدورية والتحديث (Periodic Review): بحيث يراجع الدليل والسياسات كل عام على الأقل، لتحديث المؤشرات والمنهجيات بما يتاسب مع التغيرات الاستراتيجية والتكنولوجية.

٣ التحفيز والاعتراف (Recognition and Motivation): فالموظفوون يحتاجون إلى أن يروا أثر جهدهم في التقدير، لا في الأرقام فقط. ولهذا، تُعد الجوائز وبرامج التقدير من أقوى أدوات إبقاء النظام حياً في الوجود المؤسسي.

٤ القيادة المتتجدة (Renewable Leadership): أي استمرار دعم القيادة العليا للنظام بخطابها وقراراتها واهتمامها، لأنّ غياب القيادة عن النظام يفقد جاذبيته ويحوله إلى روتين بيروقراطي.

٥ التقنيات المستقبلية (Future Technologies): فاستدامة النظام لا تعني بقاءه كما هو، بل قدرته على التكيف مع المستقبل. فالمؤسسات الرائدة تحدث أنظمتها لتسفيد من التحليلات الذكية والذكاء الاصطناعي ودمج الأداء مع نظم التنبؤ وصنع القرار.

---

وفي التجارب الدولية، نجد أن النجاح المؤسسي في إدارة الأداء يُقاس بعدد الدورات التي استطاع النظام أن يجتازها دون أن يفقد فعاليته أو ثقة المستخدمين به. فالمؤسسات الناضجة تجري مراجعات سنوية منهجية تسمى Performance Audits، تقييم فاعلية النظام نفسه، لا أداء الأفراد فقط. وهذا الوعي يعكس إدراكاً عميقاً بأنّ النظام الحيّ يحتاج إلى تغذية مستمرة مثل الكائن الحيّ تماماً.

وفي السياق العربي، أثبتت التجارب السعودية والإماراتية أن استدامة الأداء تعتمد على القيادة

الوطنيّة والتحفيز المؤسسي أكثر من الاعتماد على الأنظمة التقنية وعدها. فحين تبني القيادة النظام كقيمة وطنية وثقافية مؤسسية، يصبح جزءاً منوعيّ الجمعيّ، كما حدث في مبادرات التميز الحكومي والحكومة الشفافة المرتبطة برؤية 2030 والأجندة الوطنية الإماراتية.

---

إن استدامة نظام إدارة الأداء ليست مسألة وعيٍ وثقافة وإيمان بالقيمة. فالنظام الذي يدار بالعقل وعده يعيش، أما الذي يدار بالعقل والقلب معاً فيخلد أثره. وحين تدرك المؤسسة أن التحديات ليست عدواً للنظام بل مرآة له، وأن كل عقبة فرصة لتجديد الفكر والممارسة، فإنها تكون قد بلغت النضج المؤسسي الذي يجعل الأداء جزءاً من هويتها، لا من مشاريعها.

وهكذا، تختتم رحلة التفعيل لتبدأ رحلة البقاء: رحلة تدار بالتعلم، وتُغذى بالتحسين، وتُوجه بالقيادة، وتؤمن بأن الأداء ليس مشروع إدارياً، بل أسلوب حياة مؤسسية تستمد معناها من الإتقان، وقوتها من الاستدامة، رسالتها من الإنسان.

## ؟ الخاتمة التحليلية

Analytical Conclusion

---

كل نظام لإدارة الأداء هو في جوهره مرآة تعكس نضج المؤسسة وفلسفتها في فهم الإنسان والعمل والغاية. فالأنظمة لا تصنع التميز بذاتها، بل تكشف من خلال التطبيق أي مؤسسة تنظر إلى الأداء بوصفه عبئاً، وأيها تراه وعداً بالتطور. لقد حاول هذا المقال أن يعيد تعريف مفهوم تفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسي لا كمرحلة فنية ضمن دورة إدارية، بل كمرحلة وجودية للمؤسسة نحو وعيٍ أعمق بذاتها وبقيمها وبيانها.

حين تحدثنا عن الجاهزية المؤسسية، أدركنا أن النظام لا يبدأ بزر التشغيل، بل بمدى استعداد العقول والضمائر لتبنيه. فالجاهزية ليست تجهيز الأنظمة بل تهذيب البيئة الثقافية والفكريّة التي تحضنها. وكل مؤسسة لا تزرع الوعي قبل التطبيق ستُحصد الارتكاب قبل النتائج.

ثم انتقلنا إلى إدارة التغيير والتحول الثقافي، حيث تبيّن أن النظام لن ينجح إذا لم يتغيّر الناس أولاً. فالتغيير ليس إدخال برنامجٍ جديدٍ بل إخراج خوفيٍ قديمٍ من النفوس، واستبداله بثقةٍ بأن الأداء ليس خصماً بل شريكًا. وهنا تتجلى قيمة القيادة الإنسانية التي تحول المسائلة إلى تعلم، والمراجعة إلى فرصة، والتقييم إلى حوارٍ حول النمو لا الإدانة.

وحين وصلنا إلى تشغيل النظام، رأينا كيف تتحول الوثيقة إلى ممارسة حية، وكيف ثقاس فاعلية المؤسسة بقدرتها على جعل الأداء جزءاً من إيقاعها اليومي. فالنظام لا يعيش في التقارير، بل في القرارات، وفي

الاجتماعات، وفي السلوك اليومي للمدير والموظف على السواء.

أما القيادة، فهي القلب الذي يضخ الحياة في النظام، فبدونها، يصبح الأداء جسداً بلا روح. القيادة الوعائية هي التي تحول الأرقام إلى رؤى، والمؤشرات إلى قصص عن الإنجاز والكرامة المهنية. إنها القيادة التي لا تمارس السلطة لثراقب، بل لتحفّز، وتبني، وتلهم.

ومن خلال آليات المتابعة والرقابة والتقويم، تبيّن أن جوهر النظام ليس في القياس، بل في ما يُفعل بالقياس. فالمؤسسة المتعلمة لا تخاف من الأرقام، بل تُصفي إليها لتعلم منها، وتجعل منها أدوات استبطار لا أدوات عقاب. فالرقابة الناضجة هي تلك التي توازن بين الصراوة والإنصاف، وتجعل من الشفافية طريقاً نحو التحسين لا نحو الاتهام.

ثم جاءت إدارة التواصل والتغذية الراجعة لتعيدنا إلى المعنى الإنساني للأداء، إذ إنّ النظام الذي لا يتكلم مع الناس ولا يسمعهم لا يستحق أن يُسمّى نظاماً. فالالتغذية الراجعة ليست رسالة تصحيح فحسب، بل اعتراف بالوجود، وتأكيد للقيمة، وإحياء للثقة. إنها اللغة التي تقول للإنسان: أنت لست رقمًا، بل شريك في النجاح.

وفي محور تمكين الموظفين وتعزيز ملكية الأداء، اكتشفنا أن الأداء الحقيقي لا يدار بالتحكم، بل بالتمكين. فحين يشعر الموظف أن الهدف ملكه، يتحول من منفذٍ إلى صانع للنتائج. وهكذا تحول المؤسسة من كيان يُعمل إلى كيان يُلهم، ومن إدارة للأشخاص إلى منظومة تطلق طاقاتهم.

ثم رأينا كيف غيرت التقنيات الذكية وجه إدارة الأداء حين جعلت البيانات تنطق، والمعلومات تفكّر، والمقرّرين يرون بعيون رقمية تتجاوز حدود الزمان والمكان. فالذكاء الاصطناعي لا ينافس الإنسان في الأداء، بل يُساعدّه على أن يكون أكثر إنسانية في قراراته؛ إذ يحرّره من عباء التكرار ليُركّز على الإبداع والتفكير والتحسين.

وأخيراً، تبيّن أن التحديات التنفيذية ليست نهاية النظام، بل بدايته الحقيقة. فالنظام الذي لا يواجه صعوبات لا يتعلم، والذي لا يراجع ذاته لا ينضج، والذي لا يتجدد يموت. والاستدامة ليست طول البقاء، بل عمق الأثر. فالنظام المستدام هو الذي يعيد اكتشاف نفسه كل عامٍ من خلال الدروس والتجارب والمعارجات، ليُصبح كائناً متجدداً مثل الحياة ذاتها.

إنّ تفعيل نظام إدارة الأداء المؤسسي هو في الحقيقة تفعيل لوعي المؤسسة بذاتها. إنه لحظة صدق تواجه فيها المنظمة سؤالها الجوهرى: هل نحن نعمل لمجرد الإنجاز، أم نسعى لخلق أثر دائم؟ وهل نقوم الناس من أجل النظام، أم نُطّور النظام من أجل الناس؟

فحين تصل المؤسسة إلى مرحلة تدرك فيها أن الأداء ليس مشروعًا إداريًّا بل ثقافةً أخلاقيةً وإنسانيةً تستمد معناها من العدالة والإتقان والمسؤولية، تكون قد تجاوزت حد التطبيق إلى فضاء الوعي. عندها فقط، يصبح الأداء لغةً يتحدث بها الجميع دون خوف، ومنظواً يربط الفرد بالمؤسسة، والممارسة بالرؤى، والإنجاز بالغاية.

إنّ المؤسسة التي تُفْعَل نظام إدارة الأداء حقاً لا تكتفي بتحقيق الأهداف، بل تبني إنساناً جديداً يؤمن بأن

التميز ليس نتيجة تُسجل، بل رحلة تعيش كل يوم. إنها المؤسسة التي تجعل الأداء مرآة للوعي، وجسراً نحو المستقبل، ودليلًا على أن الإدارة ليست أرقاماً وحسابات، بل فلسفة بناء للإنسان قبل المكان.

وهكذا، تختتم دورة الأداء لتبدأ دورة الوعي. ومن هذا الوعي تتولد كل دورة جديدة أكثر نضجاً، وأكثر توازناً، وأكثر إنسانيةً. لتستمر رحلة التفعيل نحو الأفق الأوسع: أن تتحول إدارة الأداء من نظام مؤسسي إلى عقل حي يفكر، ويتعلم، ويقود.

## التوثيق للمحتوى

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

هذه الإضافة من إعداد:

د. محمد العامری

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والعلمية.  
خبرة تمتد لأكثر من ثلاثين عاماً في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية،

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

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

#إدارة\_الأداء #د\_محمد\_العامري #مهارات\_النجاح #التميز\_المؤسسي  
#التحول\_المعرفي #القيادة\_الواعية #حكومة\_الأداء #الذكاء\_الاصطناعي #التحول\_الرقمي  
#التخطيط\_الاستراتيجي #تمكين\_الموظفين #الثقافة\_التنظيمية #المؤشرات\_الذكية  
#المساءلة\_المؤسسية #التحسين\_المستمر #بطاقة\_الأداء\_المتوازن #الأداء\_المؤسسي #التعلم\_المستمر  
#المؤسسات\_الذكية #الجدرات #قياس\_الأداء #الرؤية\_الاستراتيجية #الوعي\_المؤسسي #التحليل\_التنبئي  
#الإنقاذ #التميز\_الوظيفي #الأداء\_الفردي #التمكين\_القيادي #الأندرويد\_القيادي #Continuous\_Improvement