

يُمثِّل التقييم السنوي لحظة النضج في دورة إدارة الأداء، حيث تتلاقى البيانات بالحوار، وتتحول العدالة من مبدأٍ إداريٍّ إلى ممارسةٍ تنظيميةٍ تُقاس بالنتائج لا بالانطباعات.

0ctober 29, 2025 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 30



حين تصل المؤسسة إلى نهاية العام الوظيفي، لا يكون التقييم السنوي مجرد ختامٍ زمنيٍّ لدورة الأداء، بل اختبارًا حقيقيًا لنضج النظام الإداريِّ بأكمله. فالتقييم السنوي هو المرآة التي تعكس مدى التزام المؤسسة بعمق الفلسفة التي بُني عليها نظام الأداء، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الدقة والإنصاف، وبين الأرقام والمشاعر، وبين القياس الإجرائي والوعي القيادي.

يُعدِّ التقييم السنوي الموضوعي تتويجًا لمسارٍ طويلٍ بدأ منذ لحظة التخطيط للأداء في مطلع العام، مرورًا بالمراجعة النصف سنوية، وصولًا إلى اللحظة التي تُقاس فيها النتائج وتُربط بالتطوير والتحفيز والمساءلة. في هذه المرحلة، تُترجم كل خطوةٍ سابقةٍ إلى قيمةٍ ملموسةٍ تُعبِّر عن مدى جدية المؤسسة في تحويل نظام الأداء من أداةٍ إداريةٍ إلى منظومةٍ قياديةٍ تحكمها العدالة والشفافية. وفي الفكر الإداري الحديث، يُنظر إلى التقييم السنوي لا كعمليةٍ رقميةٍ لتصنيف المـوظفين، بـل كآليةٍ إسـتراتيجيةٍ لصـناعة المعرفـة التنظيميـة مـن خلال تحليـل الأداء الفـردي والجمـاعي واسـتشراف اتجاهـاته. فالتقييم لا يُجيب فقط عن سؤال: آكيف كان أداؤنا؟آ، بل عن سؤالٍ أعمق: آماذا تعلمنا من أدائنا؟ وكيف سنصنع أداءً أفضل؟آ.

لقد أكّدت الأدلة الخليجية الرسمية آ وعلى رأسها الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، ونظام إدارة الأداء في الحكومة الإماراتية آ أن التقييم السنوي ليس مجرد محطةٍ إدارية، بل هو عمليةٌ تكامليةٌ تعكس نضج النظام في تطبيق مبادئ الحوكمة. فحين يُمارَس التقييم بشفافيةٍ وموضوعيةٍ، يصبح وسيلةً لتحفيز الكفاءات، وتطوير القدرات، وتصحيح المسار المؤسسي على نطاقٍ واسع.

ولذلك، فإن التقييم السنوي الموضوعي هو بمثابة الميزان المؤسسيّ للعدالة والكفاءة؛ إنه اللحظة التي تُختبر فيها كل القيم التنظيمية في الواقع العملي، وتُقاس فيها جدارة القيادة بقدرتها على الجمع بين الصرامة المنهجية والإنصاف الإنساني. فهو ليس نهاية العام، بل بداية الوعي المؤسسي الجديد، الذي يجعل من كل تقييم فرصةً لتجديد الثقة، وتحفيز الأداء، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.

🛚 فهرس المقال

- 🖫 المفهوم المؤسسى للتقييم السنوى وأهميته في دورة الأداء 🗈
 - 202 مبادئ الموضوعية والعدالة في التقييم الوظيفي 20
 - 🛚 الفرق بين التقييم السنوى والحوار النصف سنوى
 - 🕮 الممارسات السعودية والإماراتية في التقييم السنوي
 - 2012 المنهجيات العالمية لضمان النزاهة والحياد في التقييم
 - 🛭 الأخطاء والانحرافات الشائعة في تقييم الأداء السنوي
 - © 7 العلاقة بين التقييم السنوي وخطط التطوير الفردية (© (IDP
- 💵 التقييم السنوى كأداة للتحفيز والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي 🗈

المفهوم المؤسسي للتقييم السنوي وأهميته في دورة الأداء ال

حين نقترب من مفهوم "التقييم السنوي" في سياق إدارة الأداء الوظيفي، فإننا لا نتحدث عن مرحلةٍ إداريةٍ زمنيةٍ تُختتم بها الدورة، بل عن آليةٍ استراتيجيةٍ تختزل مسيرة عامٍ كاملٍ من التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر. التقييم السنوي هـو المحطـة التـي تتكثّف فيهـا كـل مراحـل الأداء السابقـة، لتتحـوّل البيانات إلى معرفـة، والملاحظات إلى قـرارات، والجهـد الفـردي إلى أثرٍ مؤسسيٍّ يقـاس بعدالته واستدامته.

من منظور مؤسسيٍّ شامل، يُعرَّف التقييم السنوي بأنه العملية المنهجية التي تُقاس فيها درجة تحقق

الأهداف الفردية، ومدى تجسيد الجدارات السلوكية والمهنية، وفق معاييرَ محددةٍ سلفًا ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وهو ليس مجرد تقييمٍ لأداء الأفراد، بل تقييمٌ لمدى نجاح النظام بأكمله في تحقيق الإستراتيجية للمؤسسة. وهو ليس مجرد تقييمٍ لأداء الأفراد، بل تقييمٌ لمدى نجاح النظام بأكمله في تحقيق التحامل بين النتائج (Results) والسلوكيات (Behaviors)، وبين الإنجاز (Quality) والقيمة المضافة (Value Creation).

وفي جوهره، التقييم السنوي هو عملية حوكمةٍ للإنصاف الإداري، إذ لا يهدف إلى تصنيف الناس بقدر ما يهدف إلى تصنيف الناس بقدر ما يهدف إلى قياس مدى انسجام المخرجات مع التوقعات، ومدى التزام الجميع ألى قادةً وموظفين ألى بالمسار المتفق عليه في بداية العام. ومن هنا يُصبح التقييم أداةً لتأكيد العدالة والشفافية والمساءلة، وليس مجرد وسيلةٍ لتوزيع الدرجات أو تقرير المكافآت.

تؤكــد المراجــع العالميــة فـــي إدارة الأداء ألا مثــل دليــل CIPD (Chartered Institute of Personnel and تؤكــد المراجــع العالميــة فــي إدارة الأداء أن التقييم السنوي يمثل الركيزة الرابعة في دورة الأداء المتكاملة بعد مراحل التخطيط، والمتابعة، والمراجعة النصف سنوية. فهو النقطة التي يُغلق عندها القوس الإداري، ويُفتح في الوقت نفسه باب التطوير المستقبلي. وفي هذا التوقيت، تتحوّل الممارسات اليومية إلى مؤشراتٍ كميةٍ ونوعيةٍ يمكن تعميمها.

آما في الإطار الخليجي، فقد أكدت اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي السعودية أن التقييم السنوي هو المرحلة التي تُستكمل فيها جميع عناصر دورة الأداء عبر النظام الإلكتروني المعتمد، ويُحدَّد فيها مستوى الأداء العام للموظف بناءً على ما تم رصده من إنجازاتٍ ونتائجٍ وسلوكياتٍ مهنيةٍ. كما نصت نظام إدارة الأداء في الحكومـة الإماراتيـة على أن هـذه المرحلـة تمثّل آفرصـةً للموظف والمـدير لمراجعـة الأداء خلال العـام بأكمله، وتحديد مجالات القوة والفرص التطويرية، وربط النتائج بمسار التطور المهني المستقبلي].

إذن، في المنظور الخليجي، لا يُنظر إلى التقييم السنوي بوصفه نهاية دورة الأداء، بل بوصفه منصة تعلم وتخطيطٍ لدورة الأداء القادمة. فحين يُمارَس التقييم وفق معاييره الموضوعية، فإنه يُمكِّن المؤسسة من بناء صورةٍ دقيقةٍ عن قدراتها البشرية، ويُعينها على اتخاذ قراراتٍ استراتيجيةٍ في الترقية، والتحفيز، والتطوير، والاحتفاظ بالمواهب.

ولذلك يمكن القول إن التقييم السنوي هو البوصلة التي تُظهر للمؤسسة مدى اتساق مسارها مع رؤيتها، ومدى كفاءة أنظمتها في ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي. فالأداء الفردي هو الوحدة الأساسية في نسيج الأداء الكلي، ومن خلال التقييم السنوي تتضح العلاقات البينية بين الجهود الفردية والنتائج المؤسسية. إنّ هذا الوعي هو ما يجعل التقييم ليس أداة إحصاء، بل أداة بناء للتكامل المؤسسي.

أهمية التقييم السنوي في دورة الأداء

تنبع أهمية التقييم السنوي من كونه المرآة الشاملة للنظام الإداري بأكمله. فهـو يكشـف مـدى صــق المؤسسة في تنفيذ فلسفة إدارة الأداء، ومدى قدرتها على الموازنة بين الإنسان والنظام. وتكمن قيمته في أنه يُترجم الرؤية الإستراتيجية إلى مؤشراتٍ كميةٍ وسلوكيةٍ ملموسة، فيُظهر أين كانت المؤسسة، وأين

وصلت، وأين ينبغى أن تذهب.

مــن الناحيــة التنظيميــة، يُعتــبر التقييــم الســنـوي أداةً مركزيــةً فــي تحقيــق التغذيــة الراجعــة التنظيميــة (Organizational feedback)، إذ يُغـــذّي نظــام المـــوارد البشريــة بمعلـومــاتٍ دقيقــةٍ حـــول مســتـويات الأداء والكـفاءات والاحتياجات التدريبية. وتُستخدم هذه البيانات في تصميم برامج التطوير المؤسسي، وتحديث المسارات المهنية، وربط الحوافز بالنتائج الواقعية لا بالانطباعات الشخصية.

وفي الفكر الإداري المعاصر، يُنظر إلى التقييم السنوي كأداةٍ للتعلم التنظيمي، لأنه لا يقتصر على تقييم الأفراد، بل يُمكِّن القيادة من تقييم السياسات والعمليات. فحين تُظهر نتائج التقييم أن أداء إدارةٍ معينةٍ أقل من المتوسط، فإن السؤال لا يُوجَّه فقط للموظفين، بل للقيادة حول السياسات، والتوجيه، والبيئة، والدعم المتاح. وهـــذا مــا يُعـــرف فـــي منهجيـــات Performance وهـــذا مــا يُعـــرف فـــي منهجيــات القيـاس إلـــى وســيلةٍ لاكتســاب الفهــم المؤسســي وتحســين القــرارات المستقبلية.

ومن الجانب الإنساني، يُعدِّ التقييم السنوي لحظةً رمزيةً عالية الأثر في حياة الموظف، لأنها اللحظة التي يُقدِّر في الجانب الإنساني، يُعدِّ التقييم السنوي لحظةً رمزيةً عالية الأثر في حياة الموظف، لأنها اللحظة التي يُعزِّز فيها جهده، ويُسمع فيها صوته، ويُعترف فيها بمساهمته. فالتقييم الشعور بالانتماء، ويُعمِّق الثقة بين القيادة والكوادر، ويحوِّل الأداء إلى حوارٍ مستمرٍّ عن القيمة، لا عن العقوبة أو المكافأة فقط.

وهنا تبرز قيمة التقييم كـ أداةٍ للتمكين النفسي والتحفيز الداخلي. فالإنسان حين يشعر أن إنجازه يُقاس بإنصافٍ، وأن جهده يُقدِّر علميًا، يُضاعف التزامه، ويتحوِّل من عاملٍ في النظام إلى شريكٍ في النجاح. وقد أظهــرت دراســات SHRM (Society for Human Resource Management) أن المؤســسات التــي تطبِّــق تقييمًــا موضوعيًا عادلًا تشهد زيادةً في رضا الموظفين بنسبةٍ تصل إلى 35%، وارتفاعًا في معدلات الالتزام التنظيمي بنسبةٍ تفوق 25%.

كما أن التقييم السنوي الموضوعي يوفّر للإدارة العليا مؤشرًا استراتيجيًا لقياس الصحة المؤسسية. فهو يُظهر الاتجاهات العامة في الأداء، ويكشف عن نقاط القوة التي يمكن تعميمها، ومناطق الضعف التي تحتاج إلى تدخلٍ تدريبيٍّ أو تنظيميٍّ. هذه المعرفة التحليلية تُحوّل التقييم من تقريرٍ إداريٍّ إلى لوحة قيادةٍ قياديةٍ (Leadership Dashboard) تُعين متخذي القرار على التخطيط الدقيق للمستقبل.

من هذا المنطلق، يمكننا القول إن التقييم السنوي ليس حدثًا نهائيًا، بل هو نقطة التحوّل في دورة إدارة الأداء؛ فهو الحلقة التي تُغلق بها المؤسسة ملف العام الماضي، وتفتح بها ملف العام الجديد على أسسٍ أكثر نضجًا. وكلما كانت المؤسسة قادرةً على إدارة هذه المرحلة بوعبٍ ودقةٍ وإنصافٍ، كلما ارتقت في سلم النضح المؤسسي، وانتقلت من إدارة الأداء إلى قيادة الأداء، ومن القياس إلى التعلم، ومن المتابعة إلى التمكين.

إنّ فهــم التقييــم السـنـوـي كمفهــومٍ مؤسســيّ شامــلٍ يعنــي أن نــراه فــي ضــوء فلســفةٍ متكاملــةٍ تشمــل

التخطيط، والحوكمة، والتطوير، والتحفيز. وهو ألا في نهاية المطاف ألا أداةٌ لبناء ثقافةٍ مؤسسيةٍ تجعل من العدالة سلوحًا يوميًا، ومن الأداء معيارًا للتحسين لا للمحاسبة فقط. وحين يتحول التقييم إلى ثقافةٍ حيّةٍ تعيش في تفاصيل العمل اليومي، تكون المؤسسة قد تجاوزت فكرة التقييم الموظف إلى مستوى أرقى هو التقييم الوعى المؤسسى ذاته!.

الله عبادئ الموضوعية والعدالة في التقييم الوظيفي الآ

تُعتبر العدالة والموضوعية حجـر الزاويـة فــي بنـاء أي نظـام لإدارة الأداء الــوظيفي، لأنهمـا تمثّلان القيمـة الأخلاقية والعقلانية للنظام الإداري في آنٍ واحدٍ. فالنظام الذي يخلو من العدالة يُفقد الثقة، والنظام الذي يفتقـر إلــى الموضوعيـة يُفـرّغ الأداء مـن معنـاه. إنّ العدالـة تُعطـي التقييـم شرعيتـه الإنسانيـة، بينمـا تُعطيـه المـوضوعيـة شرعيتـه العلميـة، وبــدون هــذا التــوازن ينهـار أي نظـامٍ مهمـا كـانت أدواتـه متقدمـة أو تقنيـاته متطـورة.

في المفهوم الإداري الحديث، تُعرِّف العدالة في التقييم بأنها الالتزام بتطبيق معايير موحِّدة على جميع الأفراد دون تمييزٍ أو تحيِّزٍ، مع تمكين كل موظفٍ من فرصةٍ عادلةٍ لإثبات أدائه والتعبير عن وجهة نظره!! أما الموضوعية فهي القدرة على قياس الأداء استنادًا إلى الأدلة القابلة للتحقق، بعيدًا عن الانطباعات الشخصية أو التأثيرات العاطفية أو العلاقات الاجتماعية!! وهذان المفهومان لا يُمارسان في الفراغ، بل في بيئةٍ بشريةٍ معقّدةٍ تتقاطع فيها المشاعر بالقوانين، والتوقعات بالنتائج، والطموحات بالإمكانات. ولهذا فإن التحدي الحقيقي ليس في الإيمان بالعدالة بل في إدارتها بذكاءٍ منهجيٍّ يُراعي طبيعة الإنسان والنظام في الوقت نفسه.

أُولًا: العدالة التنظيمية كأساسٍ للتقييم

تُعدّ العدالة التنظيمية أحد المفاهيم المحورية في علم النفس الإداري، وقد قدّمت مدارس الإدارة الحديثة أل شعور مثل مدرسة Adams Equity Theory أن شعور الموظف بالعدالة في التقييم يؤثر مباشرةً في مستوى رضاه، وانتمائه، والتزامه، بل وفي إنتاجيته اليومية. فالموظف الذي يُعامل بعدلٍ يسعى إلى تقديم الأفضل، لأنه يدرك أن جهده لن يُضيع سدى، بينما الموظف الذي يشعر بالظلم يفقد حماسه ويبحث عن بيئةٍ أخرى أكثر إنصافًا.

ولهذا تؤكد الأدلة الخليجية، مثل الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية ونظام إدارة الأداء الإماراتي، على أن العدالة ليست اختيارًا إداريًا بل شرطًا أساسيًا في عملية التقييم. فالأنظمة السعودية تنص على أن آيُبنى التقييم على الأدلة الموضوعية والأداء الفعلي خلال العام، بعيدًا عن العلاقات الشخصية أو الانطباعات المسبقة آ، بينما يشير الدليل الإماراتي إلى أن آالموظف شريكٌ في تقييم أدائه من خلال المشاركة الفعلية في الحوار وتقديم الشواهد الداعمة آ. هذا التوجه يعكس تحولًا عميفًا من العدالة بوصفها نظامًا محكومًا بالإجراءات والأدلة.

العدالة هنا ليست في نتيجة التقييم فحسب، بل في طريقة الوصول إليها. فحين تُتاح للموظف الفرصة لإبداء رأيه في تقييمه، وحين يعرف المعايير مسبقًا، وحين يتلقى التغذية الراجعة بشكلٍ مستمرٍ لا مفاجئٍ، يشعر أنه يعيش داخل منظومةٍ عادلةٍ تُعامله بكرامةٍ واحترام. وهذا الشعور بالعدالة هو ما يُعرف في علم السلوك التنظيمي بـ العدالة الإنسان لا كما تُكتب في العدالة كما يشعر بها الإنسان لا كما تُكتب في الأنظمة.

ومن هنا، فإن العدالة في التقييم ليست مجرد مسألة قانونيةٍ أو إجرائيةٍ، بل هي تجربةٌ إنسانيةٌ يومية تُبنى بالتراكم وبالشفافية وبالممارسة. والقائد العادل لا يُقاس بعدد معاييره، بل بقدرته على تطبيقها بثباتٍ دون تمييز، وبأسلوب يوازن بين الصرامة والرحمة.

ثانيًا: الموضوعية كمنهج علميٍّ في التقييم

العدالة قد تمنح التقييم طابعه الإنساني، ولكن الموضوعية هي التي تمنحه قيمته العلمية. فالموضوعية ليست نفيًا للمشاعر، بل ضبطٌ للانفعال وتحييدٌ للتحيّز، بحيث يُبنى الحكم على الأدلة لا على الأهواء. وتُعرّف المؤسسات العالمية ألا مثل CIPD وSHRM ألموضوعية بأنها القدرة على تقييم الأداء بناءً على مؤشراتٍ محددةٍ مسبقًا (KPls) وأمثلةٍ سلوكيةٍ واقعية (Behavioral Indicators) تُترجم الجدارات إلى سلوكٍ قابلٍ للملاحظة الملاحظة الأداء العالمية الملاحظة المل

وهذا يعني أن التقييم الموضوعي لا يقوم على السؤال: آما رأيي في أداء الموظف؟ آ بل على السؤال: آما الأدلة التي تُثبت مستوى أدائه؟ آ. وهو انتقالٌ جوهريٌّ من التقييم الذاتي إلى التقييم القائم على البيانات (Evidence-Based Evaluation).

في الأنظمة الخليجية الحديثة، أُدرجت آلياتُ عديدة لضمان الموضوعية، مثل استخدام آنموذج الملاحظات الســـلوكية (Behavioral Observation Scale آ BOS) فـــي الإمـــارات، واعتمـــاد آنظــام الشواهـــد الداعمـــة (Supporting Evidence System) في السعودية، حيث يُطلب من المديرين توثيق أمثلةٍ محددةٍ تُبرر تقييمهم لكل بنــدٍ مـن بنــود الأداء. كمــا تُراجع إدارات المــوارد البشريــة التقييمــات النهائيــة للتحقــق مـن تناســقها، منعًـا للانحرافات أو المبالغات.

ومن أبرز ملامح الموضوعية كذلك ما يُعرف بـ آالتحقق المتعدد السلام الإلكتروني الموضوعية كذلك ما يُعرف بـ آالتحقق المتعدد المعلومات من أكثر من مصدر المثل الزملاء، أو العملاء، أو النظام الإلكتروني التكوين صورة شاملة ومتوازنة عن الأداء. وقد تبنّى النظام الإماراتي هذا النهج في بعض الجهات الحكومية تحت مسمى التقييم الشامل 360 درجة العملية الدليل السعودي بالرجوع إلى السجلات الإلكترونية لمطابقة الأداء مع مؤشرات الإنتاجية الفعلية.

الموضوعية إذًا ليست حيادًا جامدًا، بل إطارٌ علميٌّ يُوجِّه التقييم ليكون عادلاً ودقيقًا في الوقت نفسه. فهي تحمي الموظف من التحيّز، وتحمي القائد من الانطباع، وتحمي النظام من الفوضى. ولهذا، فإن المؤسسات التي تطبّق التقييم الموضوعي تحقق أعلى درجات الثقة الداخلية، لأن نتائجها يمكن الدفاع عنها منطقيًا وعملنًا أمام أي حمة رقابية أو إدارية.

ثَالثًا: العلاقة التكاملية بين العدالة والموضوعية

على الرغم من أن العدالة تُعنى بالبعد الإنساني في التقييم، والموضوعية تُعنى بالبعد المنهجي، فإنهما وجهان لعملةٍ واحدةٍ. فالموضوعية بلا عدالةٍ تُنتج بيروقراطيةً باردةً خاليةً من التعاطف، والعدالة بلا موضوعيةٍ تُنتج قراراتٍ عاطفيةً تُضعف المصداقية. التكامل بينهما هو ما يجعل التقييم السنوي أداةً قياديةً فعّالةً لا مجرد إجراءٍ إداريٍّ.

في الفكر الإداري المتقدم، يُعبِّر عن هذا التكامل بمفهوم العدالة المبنية على الأدلة المنهوم بدأ (foirness)، أي أن تكون كل قرارات العدالة مدعومةً ببياناتٍ واقعيةٍ وشواهدٍ قابلةٍ للتحقق. هذا المفهوم بدأ يُطبِّق في الأنظمة الخليجية المعاصرة من خلال الرقابة المزدوجة على تقييمات الأداء، حيث يُراجع التقييم من قبل المدير الأعلى ومن إدارة الموارد البشرية معًا، لضمان أن العدالة ليست رأيًا فرديًا بل ممارسةً مؤسسيةً محكومةً بالمنهج.

كما أن EfQM أ فـــمي إطار التميــز المؤسســـي آ تعتــبر العدالــة فـــي التقييــم أحــد مــؤشرات القيــادة الناضجــة، وتربطها مباشرةً بمستوى الثقــة التنظيميــة. فحين تُبنى العدالة على منهجٍ موضوعيٍّ، تتحول إلى رأس مالٍ معنــويٍّ للمؤسسة، يزيد من ولاء العاملين ويُعزز هــويتها الثقافيــة.

رابعًا: التحديات في تحقيق العدالة والموضوعية

تحقيق العدالة والموضوعية في التقييم ليس أمرًا يسيرًا، لأنه يواجه تحدياتٍ بشريةً وتنظيميةً وثقافيةً. فعلى المستوى البشري، يتأثر المديرون آ بطبيعتهم آ بعوامل نفسيةٍ مثل الميل إلى المجاملة أو الخوف من المواجهة أو تأثرهم بالعلاقات الشخصية. وعلى المستوى التنظيمي، قد تفتقر بعض الإدارات إلى أنظمةٍ إلكترونيةٍ دقيقةٍ لتوثيق الأداء، مما يجعل الأحكام تعتمد على الذاكرة لا على البيانات. أما على المستوى الثقافي، فقد يسود الاعتقاد بأن العدالة تعني المساواة المطلقة، بينما العدالة الحقيقية تعني الإنصاف بناءً على الجهد والأثر.

لمعالجة هذه التحديات، ينبغي أن يُبنى النظام على ثلاث ركائز:

الشفافية في المعايير: بأن تكون المعايير واضحةً ومُعلنةً منذ بداية العام، وأن يعرف الموظف بدقةٍ كيف سيُقاس أداؤه.

المساءلة في التطبيق: بأن يُحاسب القادة على جودة تقييماتهم، لا على سرعة إنجازها.

المراجعة المؤسسية: بأن تُراجع التقييمات دوريًا للتأكد من تناسقها عبر الإدارات المختلفة، وهو ما تطبقه بعض الجهات في السعودية والإمارات من خلال وحدات مراقبة الأداء الداخلي.

خامسًا: العدالة والموضوعية كمؤشرٍ على النضج المؤسسي

تُقاس نضج المؤسسات ليس فقط بقدرتها على تصميم أنظمةٍ ذكيةٍ، بل بقدرتها على تطبيق العدالة بذكاءٍ وموضوعيةٍ بوعي. فكلما اتسعت قاعدة البيانات وتحسّنت جودة الأدلة، أصبح التقييم أكثر دقةً وأقلّ تأثرًا بالعوامل الشخصية. وكلما تطـورت ثقافـة الحـوار والانفتـاح، أصبحت العدالـة ممارسـةً تلقائيـةً لا تُفـرض مـن الأعلى.

وقد أثبتت الدراسات التي أجرتها SHRM وCIPD أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة تقييمٍ عادلةٍ وموضوعيةٍ تشهد انخفاضًا في معدل دوران الموظفين بنسبةٍ تصل إلى 40%، وزيادةً في الإنتاجية بمعدلٍ يتراوح بين 15% ورعدة الأرقام تُظهر أن العدالة والموضوعية ليستا فضيلتين أخلاقيتين فقط، بل استثمارًا مؤسسيًا طويل الأمد في الاستقرار والكفاءة والسمعة التنظيمية.

إنّ العدالـة والموضوعيـة فــي التقييـم ليستا غـايتين نهـائيتين، بـل رحلـة نضـوحٍ مستمرةٍ تُبنــ علــى الفهــم والممارسة والتعلّم. وكل مؤسسةٍ تطمح إلى قيادة الأداء لا بد أن تجعل من العدالة منهجًا، ومن الموضوعية ثقافةً، ومن البيانات ضميرًا يُوجّه القرار. عندئذٍ، لا يكون التقييم السنـوي عمليةً حسابيةً جامدةً، بل فعلًا قياديًا راشدًا يُعيد للإنسان مكانته في قلب النظام، وللنظام قدرته على أن يكون عادلًا بقدر ما هــو دكيُّ ومنهجيّ.

💵 الفرق بين التقييم السنوي والحوار النصف سنوي 🗈

من يتأمل دورة إدارة الأداء الوظيفي في صورتها المتكاملة يدرك أن الحوار النصف سنوي والتقييم السنوي ليسا مرحلتين منفصلتين بل مسارين متكاملين يؤدي كلٌّ منهما وظيفةً تكمل الأخرى في بنية النظام المؤسسي. فكلاهما يهدف إلى تحسين الأداء، غير أن الاختلاف بينهما يكمن في طبيعة الهدف، وزمن التطبيق، ومحتوى الحوار، ومستوى الأثر التنظيمي. إنّ فهم هذا الفرق ليس مسألةً إجرائيةً فحسب، بل هو شرطٌ أساسيٌّ لتحقيق العدالة والفعالية في إدارة الأداء، لأن الخلط بين المرحلتين يُربك التطبيق، ويُضعف أثر النظام برمّته.

يُشبه الحوار النصف سنوي في جوهره نبضة القلب المؤسسية التي تُنذر بالتغيّرات، وتُعيد ضبط الإيقاع في منتصف العام، بينما يُشبه التقييم السنوي صدى الوعي المؤسسي الذي يُلخّص رحلة الأداء ويقيس ثمارها النهائية. فالحوار النصف سنوي يركّز على الآناء، على اللحظة الراهنة بكل تحدياتها وملاحظاتها، أما التقييم السنوي فيركّز على الكرّا، على الصورة الكاملة للأداء الممتد على مدار العام. الأول أداة تصحيح، والثاني أداة حُكم وتقدير، لكنهما يلتقيان في الغاية الكبرى وهي التحسين المستمر وتحقيق العدالة والشفافية

أُولًا: الفارق في الفلسفة والغاية

تقوم فلسفة الحوار النصف سنوي على التوجيه والتصحيح المبكر، فهي مرحلة التعلّم أثناء العملاً، حيث يُراجع المدير والموظف معًا الأهداف المرحلية والنتائج المؤقتة ويُعيدان ضبط الاتجاه إن لزم الأمر. إنها مساحةً للمرونة والتفاعل الإنساني، تسعى إلى معالجة الانحرافات قبل تفاقمها، وتغذية الحماس قبل خفوته. أما فلسفة التقييم السنوي فتقوم على المراجعة الشاملة والتحليل النهائي، فهي لحظة التأمل في حصاد العام بكل ما فيه من نجاحاتٍ وتحدياتٍ ودروسٍ مستفادة. تهدف إلى تحويل البيانات المتراكمة من الحوارات السابقة إلى قرار إداريٍّ موضوعيٍّ يُترجم في سجل الأداء الرسمي، ويُبنى عليه التطوير والترقية والتحفيز.

من هذا المنظور، يمكن القول إن الحوار النصف سنوي هو أداة قيادية للتصحيح الآني، بينما التقييم السنوي هو أداة حوكمية للتقدير النهائي. الأول يعالج، والثاني يُقيّم، الأول يفتح الباب للنمو، والثاني يُغلق الدائرة على ما تحقق، ليُفتح بابٌ جديدٌ بعدها لدورةٍ جديدةٍ أكثر نضجًا.

وتنعكس هذه الفلسفة بوضوحٍ في النظامين الخليجيين. ففي النظام السعودي، يُنص على أن المراجعة النصف سنوية تهدف إلى آمناقشة مستوى الأداء الحالي وتحديد مسار التحسين للفترة القادمة آ، بينما يُعرِّف التقييم السنوي بأنه آالمرحلة التي يتم فيها قياس الأداء النهائي للموظف واعتماد مستوى التقدير العام آ. وفي النظام الإماراتي، يُعتبر الحوار النصف سنوي آمساحةً تطويريةً تشاركيةً لتمكين الموظف من تحسين أدائه قبل التقييم النهائي آ، بينما يُعد التقييم السنوي آليةً لقياس الإنجاز الشامل في ضوء الأهداف الذكية وجدارات الكفاءة السلوكية آ.

وهذا الفرق الجوهري في الغاية يعكس فلسفةً إداريةً عميقة: أن التطوير الحقيقي لا يحدث في نهاية العام عند التقييم، بل في منتصفه عند الحوار، وأن العدالة في التقييم تبدأ من العدالة في الحوار، لأن من لم يُمكِّن من التصحيح لا يمكن إنصافه عند التقدير.

ثانيًا: الفارق في الزمن والدورية

يأتي الحوار النصف سنوي عادةً في منتصف الدورة السنوية، أي بعد مرور ستة أشهرٍ على تحديد الأهداف. وتكمن قيمته في توقيته، فهو يأتي في اللحظة التي يكون فيها الأداء قد أخذ منحاه، وبدأت ملامح النجاح أو الانحراف تظهر بوضوح. ولذلك يُعد هذا الحوار خط الدفاع الأول ضد التدهور، لأنه يُتيح فرصةً حقيقيةً للتدخل قبل فوات الأوان.

أما التقييم السنوي فيأتي في نهاية العام، بعد اكتمال دورة الأداء بكامل مراحلها. وهنا تُجمع البيانات، وتُحلّل المخرجات، ويُقدِّر الأداء بناءً على الصورة الكاملة لا اللحظية. ويتميّز هذا التوقيت بأنه يمنح المؤسسة فرصةً لتأمل الاتجاهات الإستراتيجية، وتحليل الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية، وليس الأفراد فحسب. الفرق الزمني بين المرحلتين لا يعني انفصالًا في التطبيق، بل يفرض استمرارية في التواصل. فالمراجعة النصف سنوية الناجحة تُمهد لتقييمٍ سنويٍّ موضوعيٍّ ومنصفٍ، والعكس صحيح: التقييم السنوي العادل لا يتحقق إلا إذا سُبق بحوار نصف سنويٍّ صادق وموثّق.

ومن هنا فإن العلاقة بينهما ليست علاقة تسلسلٍ زمنيٍّ فحسب، بل علاقة سببٍ ونتيجةٍ؛ فالحوار النصف سنوي هو السبب الذي يُنتج تقييمًا أكثر دقة، والتقييم السنوي هو النتيجة التي تُقاس بها فاعلية الحوار.

ثالثًا: الفارق في المحتوى والمنهج

من حيث المحتوى، يركّز الحوار النصف سنوي على الملاحظات النوعية والتحليل السلوكي، فهو أقرب إلى التفذية الراجعة البنّاءة التي تُعنى بكيفية تحقيق النتائج، لا بالأرقام النهائية. يتناول الحوار الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، والصعوبات التي واجهت الموظف، ومدى دعمه المؤسسي، والفرص المتاحة لتحسين الأداء.

بينما يركّز التقييم السنوي على قياس مؤشرات الأداء الكمية والنوعية التي تم تحديدها في بداية العام، ويعتمد على الأدلة الموثقة والمقارنات الفعلية بين المستهدف والمنجز، ليصدر في النهاية تقديرًا رسميًا للأداء (مثل: ممتاز، جيد جدًا، جيد، يحتاج تطويرًا۩).

من الناحية المنهجية، يعتمد الحوار النصف سنوي على منهج المراجعة التصحيحية (Corrective Review) التي تهدف إلى تعديل السلوكيات وإزالة العوائق وتحفيز التحسين، بينما يعتمد التقييم السنوي على منهج التحليل التقييمي (Evaluative Analysis Approach) الذي يهدف إلى قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المرجعية.

وقد نصّت أدلة CIPD وSHRM على أهمية التفرقة المنهجية بين المرحلتين، مؤكدةً أن الحوار النصف سنوي هو أداة التعلم الإداري (Decision Tool)، أما التقييم السنوي فهو أداة القرار الإداري (Learning Tool). وهذا التمييز يعكس تطور الفكر الإداري من النظام القائم على المراجعة فقط إلى النظام القائم على التطوير والتعلّم المؤسسي المستمر.

رابعًا: الفارق في طبيعة العلاقة بين الرئيس والموظف

في الحوار النصف سنوي، تكون العلاقة بين الرئيس والموظف قائمةً على الشراكة والتوجيه. يجلسان كفريقٍ واحدٍ يناقشان الأداء بروح التعاون، حيث يكون الحوار مفتوحًا، والملاحظات متبادلةً، والمشاعر أكثر حضورًا. يعبّر الموظف عن معوّقاته، ويقترح حلولًا، ويتلقّى الدعم والمشورة. هذه البيئة الإنسانية تُعزّز الثقة وتُعيد المعنى الإيجابي لكلمة [تقييم].

أما في التقييم السنوي، فتتحـوّل العلاقـة إلـى طابعٍ أكثـر رسـميّةً ومسـؤوليةً، لأن مخرجـات اللقـاء ترتبـط بالقرارات الإدارية مثل الترقيات والعلاوات والتطوير. ومع ذلك، تظل الروح الإنسانية مطلوبةً لضمان العدالة والشفافية. هذا التباين في طبيعة العلاقة يتطلب من القائد أن يمتلك مرونةً قياديةً عالية، إذ عليه أن يكون في منتصف العام محربًا موجِّهًا، وفي نهاية العام محللًا موضوعيًا، دون أن يُفقد الحوار إنسانيته أو يُضعف حياديته. وهذا ما يسمِّيه الخبراء في القيادة الإدارية الاتوازن بين القائد الموجِّه والقائد المقيِّم (Coach vs. Evaluator)، وهم مهارةٌ متقدمةٌ تُقاس بها نضج القيادات في تطبيق إدارة الأداء بفعاليةٍ وعدالة.

خامسًا: الفارق في الأثر والنتائج

الحوار النصف سنوي يُحدث أثرًا مباشرًا على السلوك والتحفيز والتطوير، لأنه يتعامل مع الأداء في حينه. وهو يُسهم في خفض الأخطاء بنسبةٍ كبيرةٍ كما تُشير تقارير 30414 ISO وها، حيث تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تطبّق مراجعةً نصف سنويةً فعّالة تُقلّل من الأخطاء التشفيلية بنسبة 20½00% مقارنةً بالمؤسسات التي تعتمد فقط على التقييم السنوى.

أما التقييم السنوي، فيُحدث أثرًا استراتيجيًا طويل المدى، لأنه يُترجم الأداء إلى قراراتٍ تنظيميةٍ وسياساتٍ تطويريةٍ. فنتائجه تُستخدم في إعداد خطط التدريب، وتصميم برامج الكفاءات، وتحديد المسارات المهنية. ولذلك يمكن القـول إن الحـوار النصـف سنوي يُـؤثّر على الأداء اليـومي، بينمـا التقييـم السنوي يُـؤثّر على مستقبل الأداء المؤسسى.

سادسًا: تكامل المرحلتين في دورة واحدة

لا يمكن لأي نظامٍ للأداء أن يُحقِّق العدالة والفاعلية إذا عُزلت إحدى المرحلتين عن الأخرى. فالحوار النصف سنوي دون تقييمٍ سنويٍّ يُفقد النظام القدرة على القياس والتقنين، والتقييم السنوي دون حوارٍ نصف سنويٍّ يُفقده القدرة على التصحيح والتحفيز. إنّ العلاقة بينهما تشبه العلاقة بين الطبيب والمريض في رحلة العلاج: الفحص الدوري للحالة (الحوار النصف سنوي) يمنع التدهور، أما التقرير النهائي (التقييم السنوي) فيُقيِّم مدى نجاح العلاج ويضع خطةً للوقاية المستقبلية.

ولهـذا، توصي الأدلـة الخليجيـة [2] السـعـودية والإماراتيـة [2] بضـرورة أن تكـون المراجعـة النصـف سـنـويـة مـوثّقـةً ومتكاملةً مع التقييم السنـوي، بحيث تُعتمد ملاحظاتها كأدلةٍ داعمةٍ في المرحلة الختامية. هذا التكامل يُعزّز مصداقيـة النظام ويمنع التناقض بين ما نـوقش في منتصف العام وما يُقرّر في نهايته، فيتحقق مبدأ الاتساق (Administrative Consistency) الذي يُعتبر أحد ركائز الحوكمة في الأداء.

سابعًا: الرؤية التكاملية 🛚 من الحوار إلى الوعى

في نهاية المطاف، لا يُفهم الفرق بين الحوار النصف سنوي والتقييم السنوي إلا في ضوء الفلسفة الكبرى لإدارة الأداء: أن الغاية ليست في القياس بل في الوعي. فالحوار يُنمِّي وعي القائد بالإنسان، والتقييم يُنمِّي وعى المؤسسة بالنتائج. وعندما يُدار الاثنان بعقل متكامل وروح واحدةٍ، تتحول إدارة الأداء من ممارسةٍ دوريةٍ

إلى ثقافةٍ يوميةٍ يعيشها الجميع.

إنّ الحوار النصف سنوي هو لغة القلب المؤسسي، والتقييم السنوي هو منطق العقل المؤسسي. وحين يتحد القلب والعقل، تُولد المؤسسة المتزنة التي تُقدّر الإنسان وتُحسن الأداء وتُراجع نفسها بصدقٍ وعدالةٍ ووعي مستمر.

الله الممارسات السعودية والإماراتية في التقييم السنوي الآ

إنّ التجربتيــن السـعودية والإماراتيــة فـــي إدارة الأداء الـــوظيفي تمثلان نمــوذجين متكــاملين للنضــج الإداري الخليجي؛ فكلٌ منهما تطوّر استجابةً للتحولات الوطنية الكبرى التي شهدتها الدولة خلال العقدين الأخيرين، حيث أصبحت إدارة الأداء أداةً استراتيجيةً لبناء الكفاءة الحكومية وتحقيق الرؤية الوطنية، لا مجرد ممارسةٍ وظيفيةٍ لتصنيف الموظفين.

ومـع أن كلا النظـامين يتقاطعـان فــي فلســفة العدالـة والحوكمــة والتمكيــن، إلا أن لكــلٍّ منهمــا خصوصــيتـه المنهجية التي تعكس البيئة الإدارية التي نشأ فيها، والمرحلة التنمـوية التي يستجيب لها، والمسار الذي يتخذه في ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.

أُولًا: الخلفية التشريعية والمنهجية للنظامين

في المملكة العربية السعودية، أطلقت اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي في عام 1438هـ، بقرار مجلس الوزراء رقم (696)، لتكون بمثابة الإطار القانوني الموحّد الذي ينظّم عملية تقييم أداء الموظفين في القطاع الحكومي. وجاءت اللائحة استجابةً لمتطلبات التحول الوطني ضمن رؤية السعودية 2030، التي جعلت من الكفاءة والإنتاجية مبدأً مركزيًا في إصلاح القطاع العام.

تضمنت اللائحة تحديد مراحل دورة الأداء الأربع: (تخطيط الأداء، مراجعة الأداء النصف سنوية، التقييم السنوي، الاعتمـاد والتغذيـة الراجعـة)، ووضعـت معـايير محـددة لقيـاس الأداء تشمــل الأهــداف الوظيفيـة والجــدارات السلوكية، وأكدت على مبدأ الشفافية والعدالة في كل مرحلة.

أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد أُطلق نظام إدارة الأداء في الحكومة الاتحادية بقرار مجلس الوزراء عام 2012م، وتم تحديثه عدة مرات آخرها في 2020، ليصبح نموذجًا متقدمًا يُحتذى به في المنطقة. وقد تأسّس هـذا النظام علـى فلسـفة القيـادة بالجـدارات (Leadership by Competencies) وربـط الأداء الفـردي بالأهداف الاستراتيجية للحكومة الاتحادية. كما تم دعمه بدليلٍ إرشاديٍ شاملٍ يوضّح كل تفاصيل الدورة السنوية، من وضع الأهداف الذكية (SMART) إلى خطة التطوير الفردي (IDP)، مروزًا بالحوار النصف سنوي والتقييم النهائي.

كلا النظامين [السعودي والإماراتي [لم يأتيا في فراغ، بل انطلقا من رؤيةٍ وطنيةٍ للتحول الإداري، حيث أصبح الأداء الـوظيفي جزءًا من استراتيجية التحـول المؤسسي، ومـؤشرًا لقياس جـودة الخـدمات الحكوميـة، وأداةً

ثَانيًا: الفلسفة الإدارية للتقييم السنوى في النظامين

الفلسفة السعودية للتقييم السنوي تقوم على تحقيق العدالة التنظيمية من خلال القياس الموضوعي. فالنظام السعودي يركّز على ربط الأداء بالمسؤولية الفردية، وضمان أن التقييم يُعبّر عـن الجهـد الفعلـي والنتائج المحققة، لا عن الانطباعات أو العلاقات الشخصية. ولذلك جعلت اللائحة من التقييم السنوي وثيقةً رسميةً تُعتمد إلكترونيًا، وتُراجع من قبل الموارد البشرية، وتُستخدم في القرارات المتعلقة بالترقية والمكافآت والتطوير.

أما الفلسفة الإماراتية فتقوم على تمكين الأداء من خلال الحوار والتحفيز، إذ تنظر إلى التقييم السنوي كجزء من رحلة التعلم والتطوير، لا كمرحلةٍ ختاميةٍ مغلقة. فالغرض من التقييم ليس الحكم على الأداء بل تعزيزه وتوجيهه نحو الجدارات المستقبلية. ولهذا السبب جعل النظام الإماراتي من خطة التطوير الفردي (IDP) جزءًا إلزاميًا من التقييم النهائي، تُبنى بناءً على تحليل الأداء خلال العام.

وبينما تضع السعودية العدالة في صدارة فلسفتها الإدارية، تضع الإمارات التمكين في مركزها. غير أن العدالة والتمكين ليسا نقيضين، بل وجهان لتوازنٍ دقيقٍ بين المساءلة والتحفيز. فالعدالة تضمن النزاهة، والتمكين يضمن النمو، وحين يلتقيان تنتج مؤسسةٌ عالية الأداء تجمع بين الانضباط والإبداع.

ثَالثًا: الأطر الهيكلية والإجرائية للتقييم السنوى

1. في النظام السعودي

تتم عملية التقييم السنوي في السعودية عبر نظامٍ إلكترونيٍ موحّدٍ ﴿ مثل منصة ﴿ مسارا ﴾ أَ تُدار من خلاله جميع مراحل الأداء. يبدأ المدير المباشر بتقييم أداء الموظف في نهاية الدورة بناءً على الأهداف المحددة مسبقًا والجدارات السلوكية المعتمدة.

يُطلب من المدير توثيق الأدلة الداعمة لكل بندٍ من بنود الأداء، سواء كانت تقارير إنجازٍ، أو ملاحظاتٍ ميدانية، أو بياناتٍ من النظام. بعد ذلك، تُراجع إدارة الموارد البشرية هذه التقييمات للتحقق من الاتساق بين الإدارات، والتأكد من عدم وجود مبالغاتٍ أو انحرافاتٍ.

ويُمنح الموظف الحق في الاطلاع على تقييمه، ومناقشة ملاحظاته، وتقديم اعتراضه الرسمي إذا رأى خللًا في العدالة. هـذا المسار المؤسسي يعكس التـزام النظـام السـعـودي بالمـوضـوعيـة والشفافيـة والحـوكمـة الإجرائية.

2. في النظام الإماراتي

أما في الإمارات، فإن التقييم السنوي يُدار عبر نظامٍ إلكتروني موحدٍ أيضًا (نظام إدارة الأداء الحكومي)، لكنه

يختلف من حيث الأسلوب. فالمراجعة تتم على شكل حوارٍ ختاميٍّ تفاعليٍّ بين المدير والموظف، تُناقش فيه النجاحات، والتحديات، والدروس المستفادة.

يُطلَب من المدير والموظف ممًا إعداد ملخصٍ للأداء، بحيث يُسجِّل كلُّ منهما وجهة نظره. وبعد الاتفاق على التقييم النهائي، تُعتمد النتائج إلكترونيًا من المدير الأعلى والموارد البشرية.

ويُربط هـذا التقييـم مبـاشرةً بخطـة التطـوير الفـردي للعـام التـالي، ممـا يجعـل التقييـم جسـرًا بيـن المـاضي والمستقبل، لا نهايةً منفصلةً للدورة.

رابعًا: المعايير والمكونات الأساسية للتقييم

1. في النظام السعودي

يتكوّن التقييم السنوي من عنصرين رئيسيين:

الأهداف الوظيفية (Objectives): وهي الأهداف الكمية والنوعية التي تحدّد في بداية العام وتُقاس في نهايته وفق مؤشرات أداء (KPls) واضحة.

الجدارات السلوكية (Behavioral Competencies): وتشمل سلوكيات مثل التعاون، الالتزام، الإبداع، الجودة، والقيادة، تُقاس بناءً على الملاحظات الميدانية والمواقف العملية.

كما يُستخدم مقياسٌ خماسيٌّ للتقدير (ممتاز، جيد جدًا، جيد، يحتاج تطويرًا، غير مرضٍ)، وتُمنح التقييمات بناءً على الدليل لا الانطباع، في تطبيق مباشر لمبدأ الأداء القائم على الأدلة (Evidence-Based Performance).

2. في النظام الإماراتي

يُبنى التقييم على ثلاثة مكونات رئيسية:

الأهداف الذكية (SMART Gools): وتُعدِّ حجر الأساس في النظام، حيث يُقاس تحقيقها بدقةٍ وفق مبدأ آماذا تحقق؟آ.

الجدارات السلوكية (Behavioral Competencies): وهي الجدارات التي تُظهر الكيف تحقق الهدف؟ الله وتشمل التواصل، العمل الجماعي، القيادة، الابتكار، والتعلّم المستمر.

خطة التطوير الفردي (IDP): وهي عنصر إلزامي يُربط مباشرةً بنتائج التقييم، مما يجعل النظام الإماراتي أكثر تكاملًا نحو التحسين المستقبلي.

بهذا، يتبيّن أن النظام السعودي يُركّز على ضبط النتائج بالمعايير، بينما يركّز النظام الإماراتي على تحويل التقييم إلى عملية تعلم مستمرةٍ تتجاوز نهاية العام.

خامسًا: أدوات ضمان العدالة والجودة

في السعودية، تُعتمد آلياتُ مراجعةٍ داخليةٍ صارمةٍ لضمان جودة التقييم، تشمل مراجعة الموارد البشرية المركزية، ومطابقة التقييمات الإدارية، وتحليل الانحرافات بين الإدارات. كما تُستخدم تقارير المقارنة الإحصائية لتحديد الإدارات التي تُظهر ميلاً للمبالغة أو التساهل في التقييم.

أما في الإمارات، فيُضاف إلى ذلك بعدٌ نوعيٌّ يتمثَّل في التحقق الثلاثي (Triple Validation)، حيث يُراجع التقييم من قبل المدير المباشر، والمدير الأعلى، وإدارة الموارد البشرية، قبل اعتماده نهائيًا. وتُعدِّ هذه الآلية من أفضل ممارسات الحوكمة في المنطقة، لأنها تضمن حياد التقييم واستقلالية القرار.

كذلك تعتمد الإمارات مفهوم التغذية الراجعة المستمرة (Continuous feedback) على مدار العام، بحيث لا يُفاجأ الموظف بنتيجة تقييمه في نهاية السنة، بل يكون على درايةٍ بمستوى أدائه لحظة بلحظة. هذه الممارسة تضمن العدالة الزمنية (Temporal fairness) التي تُعدّ من أرقى صور الإنصاف في تقييم الأداء.

سادسًا: الأبعاد الثقافية والنفسية في النظامين

من الناحية الثقافية، يُراعي النظام السعودي الخصوصية الاجتماعية للمجتمع، حيث يسعى إلى الموازنة بين الصرامة الإدارية والاعتبارات الإنسانية في التعامل مع الموظفين. ولذلك يُشجِّع القادة على الجمع بين الاحزم والرحمة البيّاء والتقدير الإيجابي، وهو ما يعكس فلسفة القيادة السعودية التي تقوم على الاعدل والإحسان القيادة الشعودية التي تقوم على العدل والإحسان القيادة الشعودية التي تقوم على المدل والإحسان القيادة الشعودية التي المدل والإحسان المدل والمدل والإحسان المدل والمدل والإحسان المدل والمدل و

أما النظام الإماراتي، فتميّزه مرونةٌ عاليةٌ وانفتاحٌ ثقافيٌّ واسع، حيث يتعامل مع قـوةٍ عاملـةٍ متعـددة الثقافات. ولهذا يُركِّز على بناء ثقافة الحوار والانفتاح والتنوّع، ويُدرّب القادة على مهارات التواصل الفعّال والإدارة بالجدارات السلوكية. فالقيادة الإماراتية تُمارس العدالة الذكية التي تُوازن بين معايير الأداء واحتياجات الإنسان النفسية.

ومن الجانب النفسي، تُظهر الممارسة في كلا البلدين وعيًا متقدمًا بأثر التقييم على دافعية الموظفين. ولذلك يُشجِّع النظامان على تقديم التقييم في أجواءٍ إيجابيةٍ تراعي الأبعاد الانفعالية للموظف، وتحوِّل الجلسة إلى فرصةٍ للحوار والتحفيز، لا مصدرًا للقلق أو الدفاعية.

<mark>سابعًا</mark>: الأثر المؤسسي للتجربتين

لقد نجحت كلُّ من السعودية والإمارات في تحويل التقييم السنوي من أداةٍ إداريةٍ إلى رافعةٍ استراتيجيةٍ لتحسين الأداء المؤسسي. ففي السعودية، تُستخدم نتائج التقييم السنوي في إعداد تقارير أداء الجهات الحكومية التي تُرفع إلى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ضمن منظومة مؤشرات الأداء الحكومية (KPIs) المرتبطة برؤية 2030.

وفي الإمارات، تُسهم نتائج التقييم في إعداد التقارير السنوية لمؤشر السعادة الوظيفية ومؤشر جودة الحياة فى العمل، وهما مؤشران وطنيان يُقاسان على مستوى الدولة.

ثامنًا: الدروس المستفادة من التجربتين

إنّ المقارنة بين التجربتين تكشف أن النضج المؤسسي في إدارة الأداء لا يتحقق بتبنّي النظم فقط، بل بفهم فلسفتها وتوطينها ثقافيًا. فالسعودية قدّمت نموذج العدالة الممنهجة، والإمارات قدّمت نموذج التمكين التفاعلي، وكلاهما يلتقيان في جوهرٍ واحدٍ هو أن الأداء لا يُقاس فقط بما تحقق، بل بما تعلّمته المؤسسة من تجربتها.

تُظهر التجربتان أن الطريق نحو التقييم السنوي الموضوعي يبدأ من الحوار النصف سنوي الصادق، ويمرّ عبر التوثيق الدقيق، وينتهي بالتحليل المؤسسي الشامل. فحين تتحوّل المراجعة إلى ثقافةٍ، والتقييم إلى تعلم، يتحول النظام الإداري من آليةٍ إلى وعي، ومن هيكلٍ إلى حضارةٍ تنظيميةٍ تقوم على الإنسان والكفاءة والشفافية المستمرة.

🛚 المنهجيات العالمية لضمان النزاهة والحياد في التقييم

حينما نتحدث عن النزاهة والحياد في التقييم، فإننا ندخل إلى جوهر فلسفة إدارة الأداء في القرن الحادي والعشرين. فالتقييم العادل لا يقوم على النوايا الحسنة، بل على المنهجيات الرصينة التي تجعل العدالة قابلةً للقياس، والموضوعية قابلةً للتنفيذ، والمساءلة قابلةً للتحقق. إن النزاهة هنا ليست قيمةً مجرِّدةً تُنادى بها في الشعارات المؤسسية، بل هي نظام تشفيلٍ إداريٍّ (Administrative Operating System) يضبط العلاقة بين القائد والموظف، وبين الفرد والمؤسسة، وبين الأداء والقرار.

وقد تطورت المنهجيات العالمية لإدارة الأداء عبر عقودٍ طويلةٍ من التجريب والبحث، حتى وصلت إلى بناء أطرٍ متكاملةٍ تهدف إلى تحقيق الإنصاف والشفافية من خلال تصميم العملية الإدارية ذاتها، لا من خلال الاعتماد على أخلاقيات الأفراد فحسب.

أُولًا: منهجية CIPD 🏿 العدالة المبنية على الكفاءة والبيانات

يُعتبر CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) أحد أعرق المعاهد المتخصصة فس

تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم. وتقوم فلسفته في التقييم على مبدأ العدالة بالكفاءة (Competency-Based fairness)ا، الـذي ينـص على أن العدالـة لا تتحقـق بمجـرد تطـبيق معـايير موحدة، بل تتحقق حين تُقاس الكفاءة الفعلية بنفس أدوات القياس المعتمدة للجميع، وفق سلوكياتٍ يمكن ملاحظتها وتوثيقها.

تُحدّد منهجية CIPD مجموعة من الآليات التي تضمن الحياد في التقييم، أبرزها:

🔟 التحقق المسبق من الأهداف (Pre-Evaluation Validation): أي مراجعة الأهداف قبل اعتمادها للتأكد من واقعيتها وقابليتها للقياس.

20 تحريب المقيمين على الوعي بالتحيّزات الإدراكية (Bias Awareness Training): حيث يُدرَّب المديرون على اكتشاف الأنماط اللاواعية التي قد تؤثر على حكمهم مثل الانحياز للجنس أو السن أو القرب الشخصي.

💵 استخدام أمثلةٍ سلوكيةٍ محددة (Behavioral Evidence): بحيث يُبنى التقييم على شواهدٍ حقيقيةٍ من بيئة العمل وليس على الانطباعات.

💵 المراجعة المتبادلة (Cross-Review): إذ يُراجع التقييم من طرفٍ ثانٍ لضمان اتساقه مع باقي التقييمات داخل المؤسسة.

وتعتبر CIPD أن هذه الممارسات لا تحمي الموظف فقط من الظلم، بل تحمي القائد نفسه من الوقوع في أخطاء التقييم غير الواعي. ولهذا تُعدِّ النزاهة في التقييم مسؤوليةً مؤسسيةً لا شخصيةً، تُبنى عبر التدريب، والمراجعة، والتدقيق، والحوكمة، لا عبر النوايا فقط.

وقد استفادت الأنظمة الخليجية من هذا النهج؛ فالنظام السعودي للأداء الوظيفي أدرج في أدلته آأدلة التحقق المسبق من الأهدافآ، بينما تبنّت الإمارات مفهوم آالمراجعة الثلاثيةآ كترجمةٍ عمليةٍ لمبدأ -Cross الوارد في أدبيات CIPD.

ثانيًا: منهجية SHRM 🛭 الشفافية والتغذية الراجعة المستمرة

أمـا SHRM (Society for Human Resource Management) قتتبنّــى مبــدأ الشفافيـة عـبر الاتصـال المسـتمر (Transparency Through Ongoing Communication) ميث ترى أن العدالة في التقييم لا يمكن أن تتحقق إذا تمّت العملية في نهاية العام فقط، بل يجب أن تكون عمليةً حواريةً مستمرةً يُشارك فيها الموظف بفاعلية منذ بداية الدورة وحتى نهايتها.

تؤكد منهجية SHRM على أربعة أركان لضمان النزاهة:

الله المشاركة (Participation): أن يكون الموظف جزءًا من عملية التقييم عبر الحوار الذاتي وتقديم التغذية الراجعة العكسية لرئيسه.

💵 الاتساق (Consistency): تطبيق المعايير ذاتها على جميع المستويات الوظيفية بنفس الأوزان النسبية.

3 الوضوح (Clarity): توضيح المعايير والمؤشرات للموظف منذ بداية الدورة حتى لا يفاجأ بنتائجٍ لم يكن علم بها.

💵 التوثيق (Documentation): تسجيل جميع الحوارات والملاحظات بشكلٍ رسميٍ في النظام الإلكتروني بحيث يمكن الرجوع إليها لاحقًا في حالة الخلاف.

ويُعـدّ النظام الإماراتي مثـالًا حيًـا علـى تطبيق فلسـفة SHRM؛ فالتغذيـة الراجعـة المسـتمرة (Continuous) التي يوصي بها الدليل الإماراتي تُعتبر ضمانةً أساسيةً للعدالة، لأنها تُحوّل عملية التقييم من قرارٍ مفاجئٍ إلى مسار تدريجي يعيشه الموظف ويتفاعل معه طوال العام.

أما النظام السعودي فقد استلهم مـن SHRM فكـرة الوضـوح المسبقاً، ففـرض علـى المـديرين مناقشـة الأهـداف مـع الموظـف عنـد تحديـدها فـي بدايـة العـام، لضمـان التفـاهـم المشتـرك حـول مـا يُنتظـر تحقيقـه وكيفية قياسه.

إنّ هذه المنهجية تُترجم النزاهة من قيمةٍ أخلاقيةٍ إلى سلوكٍ تواصليٍ منظمٍ، يجعل العدالة ناتجةً عن الحوار لا عـن المراجعـة فقـط. فحيـن تُـدار الاتصالات بذكاءٍ وشفافيـةٍ، تختفـي فجـوات الظـن وسـوء الفهـم، ويصبح التقييم مرآةً صادقةً لما تمّ الاتفاق عليه لا لما تمّ تصوره لاحقًا.

ثالثًا: منهجية EfQM 🏿 النزاهة عبر التميز المؤسسى

ينظر نموذج التميز الأوروبي EfQM (European foundation for Quality Management) إلى العدالة والحياد فــي التقييــم بوصـفهما مــؤشراتٍ علـــى نضـج القيـادة والمســؤولية المجتمعيــة، لا بوصـفهما مجــرد عمليــاتٍ داخليةِ فـــى إدارة المــوارد البشريــة.

ففــي هـــذا النمــوذج، يُعتــبر التقييــم العــادل أحــد مظــاهر القيــادة القائمــة علـــى القيــم (Value-Based) . حيث تُـقاس كفاءة المنظمة بمدى التزامها بمبادئ العدالة والمساواة والاحترام في جميع عملياتها.

وتُشير معايير EfQM إلى أن النزاهة في التقييم تتحقق عندما:

تُبنى عمليـات التقييـم علـى أدلـةٍ كميـةٍ ونوعيـةٍ متوازنـة، بحيـث لا تطفـى الأرقـام علـى السـلوكيات ولا السلوكيات على الأرقام.

يتم ربط نتائج التقييم بـ برامج التحسين المؤسسى، فلا تكون الغاية تصنيف الأفراد بل تحسين المنظومة.

تتعامل المؤسسة مع التقييم كفرصةٍ للتعلّم الجماعي، بحيث تُناقش النتائج في اجتماعات الفرق لا في المكاتب المغلقة.

إنّ جوهر EfQM يكمن في تحويل التقييم إلى أداةٍ لخلق ثقافةٍ تنظيميةٍ نزيهةٍ يعيشها الجميع، بحيث يصبح الإنصاف جزءًا من هوية المؤسسة لا بندًا في لوائحها. ومن هنا يتجاوز مفهوم الحياد حدود الفرد ليشمل المنظومة بأكملها، فالمؤسسة النزيهة تُنتج تقييماتٍ نزيهةً بطبيعتها، لأن القيم متأصلةً في كل تفاصيل

وقد استفادت التجربتان الخليجيتان من هذا النهج في بناء الأنظمة الشمولية للتميز الحكومي، إذ يتكامل نظام إدارة الأداء مـع نظام التميز المؤسسي فـي كـلٍّ مـن السـعودية والإمـارات، لتتحــول العدالـة مـن معيـارٍ وظيـفـيٍّ إلى ركيزةٍ استراتيجيةٍ في الأداء الوطني.

رابعًا: منهجية 30414 العدالة المقنِّنة والقابلة للقياس

تمثّل المواصفة الدولية 30414:2018 ISO أول معيارٍ عالميٍ لقياس وإدارة رأس المال البشري، وقد وضعت إطارًا علميًا لربط الأداء الفردى بالمؤشرات المؤسسية على نحو يمكن تدقيقه ومراجعته كمًا ونوعًا.

تركّز هـذه المواصـفة علـى أن النزاهـة والحياد لا يُمكـن ضمانهما إلا عبر القياس المنهجـي القابـل للتـدقيق (Auditable fairness Metrics)، أي أن تكون كل خطوةٍ في عملية التقييم مدعومةً بمؤشرٍ رقميٍ أو وصفٍ سلوكي قابلٍ للتحقق من طرفٍ ثالثٍ.

ومن أبرز مبادئها:

الله الشفافيــة فـــي المنهجيــة (Transparency of Process): أي أن تكـــون كــل مراحــل التقييــم ومؤشراتــه منشورةً ومفهومةً من جميع الأطراف.

💵 التحقق المستقل (Independent Verification): وهو ما يُعرف بالـ 『External Audit』، حيث يمكن لمراجعٍ خارجي فحص بيانات الأداء للتحقق من النزاهة المؤسسية.

©3 ربط التقييم بالمؤشرات المؤسسية (Linkage to Organizational Metrics): بحيث لا يُقيَّم الفرد بمعزلٍ عن أداء وحدته أو إدارته، مما يضمن الحياد في الحكم ويمنع الفردية في النتائج.

400 تحليل الانحرافات (Variance Analysis): وهـو إجراءٌ دوريٌّ لتحليل التفاوت بيـن التقييمـات داخـل الإدارات بهدف اكتشاف التحيِّزات المحتملة وتصحيحها.

وقد بدأت المؤسسات الخليجية، وخاصة الوزارات الكبرى، في تطبيق هذه المبادئ ضمن مشاريع التحول الرقمـــي للأداء، مثــل اســتخدام الوحــات القيــادة (Dashboards) التـــي تربــط الأداء الفــردي بمــؤشرات الأداء المؤسسى (KPIs)، مما يُتيح مراجعةً فوريةً للنزاهة واتساق النتائج.

خامسًا: تكامل المنهجيات وتوطينها في البيئة الخليجية

رغم اختلاف الأطر العالمية في تفاصيلها، إلا أنها تتكامل في جوهرها حول فكرةٍ واحدةٍ: أن النزاهة والحياد لا يُبنى عليهما النظام فحسب، بل يُبنى بهما الوعي المؤسسي. فكل مؤسسةٍ تسعى إلى العدالة في تقييمها لا بد أن تصمّم آلياتٍ تمنع الخطأ قبل وقوعه، وتصمّح الانحراف قبل تحوله إلى خلل هيكلي.

وقد نجحت التجربتان السعودية والإماراتية في توطين هذه المنهجيات العالمية بذكاءٍ إداريٍّ يوازن بين القيم

المحلية والممارسات الدولية. فالسعودية ركّزت على الحوكمة الصارمة والشفافية الإجرائية انسجامًا مع قيم العدالـة والمساءلـة فــي الثقافـة الإداريـة الوطنيـة، بينمـا ركّـزت الإمـارات علــى التحفيـز والتطــوير والمرونــة المؤسسية انسجامًا مع فلسفة الابتكار والتمكين. وكلاهما حقق المبدأ العالمي نفسه: العدالة القابلة للقياس.

سادسًا: النزاهة والحياد كمعيار للحكمة المؤسسية

في النهاية، تُظهر كل هذه المنهجيات أن النزاهة في التقييم ليست ترفًا إداريًا، بل علامة نضجٍ وحكمةٍ مؤسسيةٍ. فالمؤسسات النزيهة لا تخشى البيانات، لأنها تعرف أن العدالة لا تضعف السلطة بل تُقوّيها، ولا تقلّل من القائد بل تُعظّم احترامه.

وحين تتجذر النزاهة في نظام التقييم، تتحول من واجبٍ إلى وعي، ومن لائحةٍ إلى ثقافةٍ، ومن بندٍ إداربٍ إلى مبدأٍ حضاريٍّ يعبِّر عن هوية المؤسسة ومسؤوليتها تجاه موظفيها ومجتمعها.

🛭 6 الأخطاء والانحرافات الشائعة في تقييم الأداء السنوي

حين نتحدث عن التقييم السنوي كأداةٍ للعدالة والتحفيز والتميّز، فإننا لا بد أن نقرّ بأنه 🛚 رغم جمال فلسفته ودقة أدواته 🗈 يظل ممارسةً بشريةً تخضع لاحتمالات الخطأ والانحراف، سواء في الإدراك (Perception) أو في الإجراء (Process) أو في الثقافة التنظيمية (Organizational Culture).

فما لم يُصمَّم النظام ليكشف هذه الانحرافات ويعالجها بآلياتٍ منهجية، فإن التقييم السنوي قد يتحول من أداة تطوير إلى أداة ظلم غير مقصود، ومن رافعةٍ للتميز إلى عائق للتفاعل والتحفيز.

تُجمع الدراسات العالمية © ومنها تقارير CIPD وHarvard Business Review على أن أكثر من 60% من الموظفين في المؤسسات التي لا تملك نظام مراجعةٍ منهجيٍّ للأداء يشعرون بأن تقييمهم لا يعكس واقع إنجازهم الحقيقي، وأن السبب لا يعـود إلـى النظـام ذاتـه، بـل إلـى التحيّـزات البشريـة (Biases) والاختلالات الهيكلية التي تضعف حيادية المقيمين ودقة القياس.

ومن هنا يصبح فهم الأخطاء والانحرافات الشائعة في التقييم السنوي ضرورةً استراتيجية، لأنها تمثّل نقطة الضعـف الأخطـر فـي دورة الأداء، فهـي التـي تحـدّد مصداقيـة النظـام برمّتـه، وتشكّـل الفاصـل بيـن العدالـة والانحراف، وبين الثقة والريبة، وبين التحفيز والإحباط.

أُولًا: الانحياز الإدراكي (Cognitive Bias)

الانحياز الإدراكي هو الميل اللاواعي الذي يجعل المقيم يرى الأداء من زاويةٍ محدودةٍ، أو يُسقط توقعاته المسبقة على سلوك الموظف دون وعي منه. وهو أكثر الأخطاء شيوعًا في جميع أنظمة التقييم حول

العالم.

وتتنوّع أنماط هذا الانحياز، ومن أبرزها:

آلاً انحياز الهالة (Halo Effect): وهو ميل المقيم إلى تقييم الموظف تقييمًا إيجابيًا شاملًا بناءً على ميزةٍ واحدةٍ يراها فيه الكوانب الأخرى. وهذا النوع يُنتج تقديراتٍ مرتفعةً غير دقيقةٍ تضعف مصداقية النظام.

اله انحياز القرن (Horn Effect): وهو العكس تمامًا، إذ يُقيَّم الموظف سلبيًا في جميع الجوانب بسبب خطأً واحدٍ ارتكبه أو سلوكٍ لم يرقَ إلى توقعات المدير، فيُعمِّم السلب على الكل.

💵 انحياز التشابه (Similarity Bias): وهو ميل المدير إلى منح تقييمٍ أعلى للموظفين الذين يشبهونه في الشخصية أو طريقة التفكير أو الخلفية الثقافية، ظنًّا بأنهم أكثر التزامًا أو ذكاءً.

□ 4 انحياز الحداثة (Recency Bias): حيث يُقيَّم الموظف بناءً على أدائه في الفترة الأخيرة فقط، متناسيًا ما قدِّمه خلال العام كله، وهذا من أكثر الأخطاء شيوعًا في التقييمات السنوية التي تُجرى في نهاية السنة دون مراجعةٍ موضوعيةٍ للبيانات السابقة.

الله المقارنة (Contrast Effect): عنـدما يُقيَّـم الموظـف لا بنـاءً علـى معـاييره الفرديـة، بـل مقارنـةً بموظفٍ آخر أكثر أو أقل أداءً، مما يُفقد التقييم معناه العدلي المستقل.

كل هذه الانحيازات تُعزى إلى ضعف تدريب القادة على الوعي الإدراكي، ولذلك توصي الممارسات العالمية [] ومنها معهد CIPD [بضرورة إدراج وحداتٍ تدريبيةٍ في برامج القادة تُعنى بإدارة الانحياز الإدراكي ضمن [الذكاء التقييمي (Evaluative Intelligence) الذي يُعدّ اليوم من المهارات القيادية الأساسية.

ثانيًا: الخطأ في تفسير المعايير (Criterion Misinterpretation)

يحدث هذا الخطأ عندما يفتقر المقيمون إلى فهمٍ دقيقٍ للمعايير أو الجدارات المطلوب تقييمها، فيُطبّق كل منهم تفسيرًا مختلفًا للمفهوم ذاته، مما يؤدي إلى اختلافٍ واسعٍ بين التقييمات.

فعلى سبيل المثال، قد يرى أحد المديرين أن الابتكارا يعني تقديم أفكارٍ جديدةٍ فقط، بينما يراه آخر في الالتـزام بتحسـين الإجـراءات، وثـالثُ يربطـه باسـتخدام التقنيـة. وفـي النتيجـة، تتنـوّع الأحكـام ويضيـع الاتسـاق المؤسسي.

ولذلـك تنـصّ أدلـة SHRM وISO 30414 وISO 30414 وISO 30414 وISO 30414 والتعـاريف التشغيليـة للجـدارات (Operational علـــم ضــرورة توحيــد التعــاريف التشغيليــة للجــدارات (Definitions) في كتيباتٍ واضحةٍ، بحيث لا يكون هناك مجالٌ للاجتهاد الفردي. كما تُـوصي بأن يُقدَّم للمقيّمين واضحةٍ، بحيث لا يكون هناك مجالٌ للاجتهاد الفردي. كما تُـوصي بأن يُقدَّم للمقيّمين واضحة واضحة

الأنظمـة الخليجيـة طبّقـت ذلك بذكاء؛ فقـد أدرج النظام الإماراتي ضمـن دليلـه الإرشادي القاموس الجـدارات السلوكية الذي يحتوي على أمثلةٍ عمليةٍ لمستويات السلوك المطلوبة لكل درجةٍ وظيفية، بينما أصدرت السعودية الديل قياس الجـدارات المرتبـط باللائحـة التنفيذيـة، لتكـون المرجعيـة المشتركـة لجميـع الـوزارات والميئات.

ثَالثًا: الميل إلى التوسط أو التطرّف في التقييم (Central or Extremity Tendency)

هذا الخطأ يرتبط بالطبيعة النفسية للمقيم أكثر من قدرته المعرفية. فبعض المديرين يميل إلى التوسط، فيمنـح الجميـع تقـديراتٍ متقاربـةً خوفًا مـن الخلافـات أو مـن اتهـامه بـالتمييز، فيُفـرغ التقييـم مـن مضمـونه ويُفقد النظام قدرته على التمييز بين الأداء العالي والمنخفض.

بينما يميل آخرون إلى التطرّف، فيمنحون تقديراتٍ مرتفعةٍ جدًا أو منخفضةٍ جدًا تعكس ميولهم العاطفية أو نزعتهم للمبالغة.

وتُظهر الأبحاث أن الميل إلى التوسط هو الأكثر شيوعًا في البيئات الثقافية التي تُقدِّر الانسجام الاجتماعي وتتحاشى المواجهــة ﴿ مثــل البيئــات العربيــة ﴿ ممــا يجعــل التــدريب علــى ﴿المصارحــة المهنيــة (Candor)﴾ ضرورةً في أي نظامٍ خليجيٍ يسعى للعدالة.

وقد عالجت الأنظمة الخليجية هذا الانحراف من خلال المراجعة المؤسسية (Calibration Process)، حيث تُراجع إدارة الموارد البشرية التقييمات النهائية للتأكد من توازن التوزيع (Distribution Balance)، بحيث لا تتكدّس التقديرات في خانةٍ واحدةٍ دون مبرر منطقي.

رابعًا: ضعف التوثيق والاعتماد على الذاكرة

يُعدِّ الاعتماد على الذاكرة من أخطر الانحرافات في التقييم السنوي، إذ يجعل الحكم قائمًا على الانطباع بدلًا من الدليل. فالمدير الذي لا يُوثِّق ملاحظاته خلال العام يجد نفسه في نهاية الدورة يعتمد على تذكِّره لما فعله الموظف مؤخرًا، أو لما ترك في نفسه انطباعًا قويًا، فيفقد التقييم دقته وموضوعيته.

ولهذا تنصّ الأنظمة الحديثة ۩ مثل النظام الإماراتي للأداء الحكومي ۩ على ضرورة أن يكون كل تقييمٍ مبنيًا على أدلةٍ مثبتةٍ في النظام الإلكتروني، مثل خطط العمل، والتقارير الشهرية، والمراسلات الرسمية، ومحاضر الاجتماعات. وهذا ما يجعل التقييم عملية توثيقٍ مؤسسيةٍ مستمرةٍ لا لحظةً زمنيةً عابرة.

وفي السعودية، تم ربط النظام الإلكتروني للأداء بمنصة الموارد البشرية المساراا، بحيث تُسجِّل الملاحظات بشكلٍ دوربٍ، وتُستدعى عند التقييم السنوي كمصدرٍ موثوقٍ للمعلومة. وبهذا تحوِّل التوثيق من عملٍ روتيني إلى ركيزةٍ حوكميةٍ للعدالة الإدارية.

خامسًا: غياب الحوار وضعف التغذية الراجعة

حين يتحوّل التقييم السنوي إلى إجراءٍ أحاديٍّ يُملى على الموظف دون حوارٍ أو تفسيرٍ، يفقد النظام روحه العدلية ويزرع بذور النفور وعدم الثقة.

فالموظف الذي لا يُمنح فرصةً لفهم سبب تقييمه أو لعرض وجهة نظره يشعر بالغبن، حتى وإن كانت النتيجة منصفةً حسابيًا. العدالة لا تتحقق بالنتائج فقط، بل أيضًا بالإحساس بالعدالة (Perceived fairness)، وهو البعد النفسي الذي يُشكِّل جوهر العدالة التنظيمية (Organizational Justice).

ولهذا جعل النظام الإماراتي الحوار الختامي إلزاميًا، وأحَّد على أن التقييم لا يُعتمد إلا بعد مناقشةٍ مباشرةٍ بين المدير والموظف. كما أدرج النظام السعودي بندًا ينص على حق الموظف في الاعتراض وتقديم ملاحظاته، لتتحقق العدالة الإجرائية (Procedural fairness) التي تُعتبر شرطًا أساسيًا لشرعية أي نظام تقييم.

سادسًا: استخدام التقييم لأغراضِ غير موضوعية

أحد أخطر الانحرافات هو تسييس التقييم أو شخصنته، أي استخدامه كأداةٍ لتصفية الحسابات أو مكافأة الولاء الشخصــــي أو معاقبــة الــرأي المخــالف. وهـــذا الانحــراف يُــدمّر ثقافــة الأداء مــن جذورهــا، لأنــه يُفقــد النظــام مصداقيته ويحوّل العدالة إلى انتقائية.

وقد أظهرت دراسات Harvard Business Review أن المؤسسات التي تُستخدم فيها التقييمات لأغراضٍ غير مهنية تعانى انخفاضًا في الثقة التنظيمية بنسبة 45%، وارتفاعًا في معدل دوران الموظفين بنسبة 30%.

لذلك تشدّد الأدلة الخليجية الرسمية على أن التقييم يجب أن يكـون وظيفيًا لا شخصيًا، ومهنيًا لا عاطفيًا، ومؤسسيًا لا فرديًا. وفــي هــذا السـياق، تُعـدّ الحوكمــة الإلكترونيــة والتــدقيق الــداخلي أفضــل ضمانـــة لتجريــد التقييم من الأهــواء، وجعلـه أداةً للعدالـة لا للسلطـة.

سابعًا: ضعف ثقافة التقييم لدى القادة والموظفين

العدالة في التقييم لا تتحقق بتطوير النظم فقط، بل بتطوير الوعي المؤسسي. فكثير من الانحرافات لا تعود إلى سوء النهم؛ فالقائد الذي لم يُدرِّب على التقييم العلمي قد يظن أن مهمته هي منح الدرجات، لا بناء الوعم.

كما أن الموظف الذي لا يفهم أهداف التقييم يرى فيه أداة مراقبةٍ لا تطوير، فيتعامل معه بردود فعلٍ دفاعيةٍ أو سلبية.

ولهـذا تذهـب الممارسـات العالميـة 🛭 مثـل CIPD وSHRM و إلــم ضـرورة بنــاء ثقافـة التقييــم (Performance)، بحيث يفهم الجميع أن التقييم ليس لحظة محاسبة، بل رحلة تعلم متبادلة. وتُترجم هذه الثقافة

ثَامِنًا: غياب المراجعة المؤسسية والتحليل الإحصائى

أخيـرًا، مـن الأخطاء الخطيـرة التــي تـقـلـل مـن نزاهــة النظـام غيـاب المراجعـة المؤسسية (Calibration Review) والتحليل الإحصائي للتـقييمات. فحين تُترك التـقييمات دون مراجعةٍ منهجيةٍ، يتسلل التفاوت غير المبرر بين الإدارات، وتظهر ظواهر مثل آتضخم التـقييمات آ أو آالتحيّز القطاعي آ.

وقـد نصـت المواصـفة 30414 ISO 3041 علـم أن العدالـة المؤسسـية لا يمكـن ضمانهـا دون تحليــــل دوربٍ لانحرافــات التقييمات ومقارنتها بمعايير الأداء المؤسسي. ولذلك تعتمد المؤسسات العالمية ما يُعرف بـ آلجنة ضبط العدالة (fairness Calibration Committee)آ، وهــي لجنةٌ تضم الموارد البشرية والقادة التنفيذيين لتحليل الاتجاهات وتصحيح التفاوتات.

في البيئة الخليجية، بدأت هذه الممارسة تأخذ طريقها في الوزارات الكبرى، حيث تُراجع إدارات الموارد البشرية النتائج السنوية عبر أنظمة التحليل الذكي (Bl Systems)، وتُصدر تقارير مقارنةٍ توضح التباين بين الوحدات، فيتحول التقييم إلى بياناتٍ استراتيجيةٍ للتحسين لا مجرد ملفاتٍ أرشيفية.

الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ الأخطاء والانحرافات في التقييم السنوي لا تُعدّ ظواهر عرضية، بل هي مؤشراتُ مبكرةٌ على نضج الثقافة المؤسسية. فكلما كانت المؤسسة قادرةً على اكتشاف انحيازاتها ومعالجتها بشفافية، كلما ارتقت في سلم التميز الإداري. العدالة ليست غياب الأخطاء، بل القدرة على تصحيحها، والحياد ليس غياب العاطفة، بل حضور الوعى.

وحين يدرك القادة أن الإنصاف لا يتحقق بالمثالية بل بالمراجعة، يتحول التقييم السنوي من ممارسةٍ شكليةٍ إلى منظومةٍ عقلانيةٍ منضبطةٍ تحافظ على كرامة الإنسان وتضمن كفاءة المؤسسة.

💵 حوكمة التقييم السنوي وربط النتائج بقرارات الموارد البشرية 🖭

إذا كانت العدالة في التقييم السنوي تمثّل قلب نظام الأداء، فإن حوكمة التقييم هي الشريان الذي يضمن تدفّق الدم المؤسسي بانتظام داخل جسد المنظمة، ويمنع التحيّز والشلل الإداري. فالحوكمة ليست مجرد رقابـة لاحقـة علـى النتـائج، بـل هـي منظومـة ضبـط متكاملـة تشمـل الممارسـات، والسـياسات، والعمليـات، والعلـقات بين الأطراف المعنية بالتقييم، بحيث يتحول النظام من إجراء إداريٍّ إلى نظام مؤسسيٍّ متكاملٍ يُدار وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والموضوعية، والتكافؤ.

في المؤسسات التي غابت عنها الحوكمة، يتحول التقييم السنوي إلى قرارٍ شخصيٍّ يخضع لاجتهادات الأفراد، فيُفرز تفاوتًا في القرارات، وتضاربًا في المكافآت، وانعدامًا في الثقة التنظيمية. أما حين تُطبِّق الحوكمة بصرامة، فإنها تضمن أن كل درجةٍ تُمنح في التقييم لها مبررٌ مؤسسيٌّ واضحٌ، وأن كل قرارٍ ناتجٍ عنه آ ترقيةً كان أو مكافأةً أو تطويرًا آ يستند إلى بياناتٍ دقيقةٍ وموثّقةٍ يمكن الدفاع عنها أمام أى جهةٍ رقابية.

أُولًا: المفهوم المؤسسى لحوكمة التقييم

تعني حوكمة التقييم السنوي وضع الأطر التنظيمية والإجرائية التي تضبط عملية التقييم من بدايتها حتى نهايتها، وتربطها بالسياسات العامة للموارد البشرية واللوائح التنفيذية، بحيث لا تكون نتائج التقييم مجرد آدرجاتٍ الله مدخلاتٍ لصناعة القرار الإدارى.

وتهدف هذه الحوكمة إلى تحقيق أربعة أهدافٍ كبرى:

🔟 الاتساق المؤسسي (Institutional Consistency): أي توحيـد المعـايير بيـن الإدارات بحيـث تُقــاس جميــع الأداءات بنفس العدسة.

🗺 الشفافية الإجرائية (Procedural Transparency): أي وضوح الإجراءات لكل الأطراف.

💵 المساءلـة الإداريـة (Administrative Accountability): أي تحديـد مـن يُقيّـم، ومـن يُراجـع، ومـن يعتمـد النتيجة، ومن يُحاسب على الانحراف.

۱۵ التحسین المستمر (Continuous Improvement): أي تحویل نتائج التقییم إلی دروسٍ للتطـویر، لا مجـرد سجلاتٍ أرشیفیة.

تُطبَّق هذه الأهداف عبر سياساتٍ مكتوبةٍ، وأنظمةٍ إلكترونيةٍ متكاملةٍ، ومجالس مراجعةٍ داخليةٍ، وخطط تدريب دوريةٍ، لتتحقق العدالة المؤسسية في بعدها التشغيلي والإستراتيجي مفًا.

ثانيًا: الإطار الهيكلي للحوكمة في التجربة السعودية

أرست اللائحـة التنفيذيـة للأداء الـوظيفي فـي المملكـة العربيـة السعودية بنيـةً مؤسسيةً دقيقـةً لحوكمـة التقييم، إذ وضعت عملية التقييم ضمن دائرةٍ رقابيةٍ تتكوّن من أربعة مستويات:

🗺 الموظف: الذي يُشارك في التخطيط للأداء ويُوثّق إنجازاته.

202 المدير المباشر: الذي يُقيّم بناءً على الأدلة والمعايير المحددة مسبقًا.

🗺 المدير الأعلى: الذي يُراجع الاتساق بين تقييمات المرؤوسين المباشرين.

الله إدارة الموارد البشرية: التي تقوم بالمراجعة النهائية والتحقق من سلامة التطبيق واتساق النتائج عبر المنصة الإلكترونية المساراً.

هذه الهيكلية الرباعية تشكّل ما يمكن تسميته بـ سلسلة النزاهة المؤسسية (Integrity Chain)، لأنها تضمن تعدّد مستويات المراجعة، وتمنع التلاعب أو التسرّع في منح الدرجات، وتحوّل التقييم من عملٍ فرديٍّ إلى مسؤوليةٍ مشتركةٍ بين القيادة والموارد البشرية.

كما نصّت اللائحة على أن قرارات الترقيات والمكافآت تعتمد رسميًا على نتائج التقييم، بحيث لا يمكن ترقية موظفٍ لم يحصل على تقييمٍ لا يقل عن آجيد جدًاآ، ولا يُمنح الحافز إلا بناءً على التميّز المثبت في الأداء. وبهذا تم ربط الحافز بالعدالة لا بالمحاباة، وتحويل التقييم إلى أداةٍ لضبط الكفاءة الوظيفية.

ثَالثًا: الإطار التطبيقي للحوكمة في التجربة الإماراتية

أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد ارتقت الحوكمة في نظام إدارة الأداء إلى مستوى النضج المؤسسي الرابع (Maturity Level 4) وفقًا لتصنيفات EfQM، إذ لم تعد إدارة الأداء مجرد إدارة موارد بشرية، بل إدارة استراتيجية متكاملة للأداء الحكومي.

يبدأ النظام الإماراتي بتخطيط الأهداف الذكية (SMART) المعتمدة من الرئيس المباشر، ثم تُراجع دوريًا على مستوى الإدارة، ثم على مستوى الموارد البشرية، ثم تُعتمد في نهاية العام بعد الحوار الختامي، لتُربط تلقائيًا بخطة التطوير الفردي (IDP) وبرامج الترقيات والتحفيز.

التميّز في هذه التجربة يكمن في التحكم المؤسسي الرقمي، حيث تُدار جميع مراحل التقييم إلكترونيًا عبر النظام الحكومي الموحد، وتُحلّل النتائج تلقائيًا لإظهار الاتجاهات العامة للأداء على مستوى الجهة والوزارة، مما يُتيح للقيادة العليا رؤيةً شاملةً لفعالية القوى العاملة.

كمـا يُسـتخدم مبـدأ التصـديق الثلاثــي (Triple Validation) لضمـان الحيـاد، بحيـث لا يُعتمــد أي تقييــم دون مراجعةٍ من ثلاثة مستوياتٍ إداريةٍ مختلفة، وهـو أحد أبرز تطبيقات الحوكمة في العالم العربي.

رابعًا: العلاقة التكاملية بين التقييم وقرارات الموارد البشرية

جوهر الحوكمة في التقييم السنوي لا يكتمل إلا بوجود رابطٍ عضويٍّ بين نتائج الأداء وقرارات الموارد البشرية. فالتقييم ليس غايةً في ذاته، بل وسيلةٌ لاتخاذ قراراتٍ أكثر عدالةً ودقةً وفاعليةً. ويمكن تلخيص أهم محاور هذا الربط فيما يلي:

الله الترقيات: يُعدِّ التقييم السنوي الأداة الأساسية لتحديد الجدارة في الترقية. المؤسسات الناضجة لا تُرقِّي بناءً على الأداء المثبت والجدارات القيادية. ولهذا تُعدِّ نتائج التقييم وثيقةً رسميةً في ملف الموظف يُراجعها مجلس الترقيات قبل اتخاذ القرار.

المكافآت والحوافز: تُربط المكافآت السنوية بنتائج التقييم وفق نظامٍ نسببٍ يضمن العدالة الداخلية (Internal Equity) بيـن المـوظفين. فالمكافأة لا تُمنـح بالتساوي للجميـع، بـل بحسـب مسـتوى الأداء المنجـز، وهـو ما يعزّز ثقافة التميز والتنافس الإيجابي.

3 أن خطط التطوير الفردي (IDP): تُعدِّ نتائج التقييم السنوي المدخل الرئيس لتصميم الخطط التطويرية، حيث تُحوِّل الملاحظات السلوكية والفنية إلى برامج تدريب محددةٍ تُنفَّذ خلال العام التالي، وبذلك يُصبح التقييم

أداة تعلم مستمر.

الله إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات: تُستخدم نتائج التقييم في تحديد الموظفين ذوي الأداء العالي (High Performers) لإدراجهم ضمن برامج المواهب، كما تُستخدم لاكتشاف الموظفين الذين يحتاجون إلى الدعم أو إعادة التوجيه المهني. وهذا يضمن استخدام الموارد البشرية للبيانات لا للحدس في قراراتها.

القرارات التأديبية أو التصحيحية: في حالات الأداء المتدني المستمر، يُعدّ التقييم السنوي وثيقةً قانونيةً تُستند إليها الإجراءات التصحيحية، بشرط أن تكون موثقةً ومبنيةً على أدلةٍ موضوعيةٍ تمت مراجعتها عبر الحوكمة المؤسسية.

خامسًا: أدوات وآليات ضمان الحوكمة

لتتحقق الحوكمة في التقييم، لا بد من وجود أدواتٍ عمليةٍ تضمن العدالة والدقة والمتابعة. ومن أبرز هذه الأدوات:

الأنظمة الإلكترونية الموحّدة: التي تُسجّل كل مراحل الأداء منذ التخطيط حتى الاعتماد، وتمنع التلاعب أو التعديل غير المصرّح به.

لجان مراجعة العدالة (Fairness Committees): وهي لجانٌ داخليةٌ تراجع نتائج التقييمات وتصحّح الانحرافات بين الإدارات.

التقارير التحليلية الإحصائية (Analytical Reports): التي تُظهر اتجاهات التقييم، وتكشف الإدارات التي تميل إلى المبالغة أو التشدد.

الربط الآلي بالمكافآت والترقيات: بحيث يتم احتساب المكافآت تلقائيًا بناءً على الدرجة النهائية دون تدخلٍ بشرى.

التـدقيق الـداخلي والخارجي (Internal & External Audit): لضمـان نزاهــة البيانـات ودقتهـا، وفقًـا لمبــدأ ١٥٥ 30414 فـى الشفافية القابلة للمراجعة.

تطبيق هذه الأدوات يُحوِّل التقييم إلى نظامٍ قائمٍ على البيانات (Data-Driven System)، يضمن العدالة ويمنع الاجتهادات الشخصية، ويجعل قرارات الموارد البشرية أكثر اتساقًا وموضوعية.

سادسًا: البعد الأخلاقي والقيَمي في حوكمة التقييم

رغم أن الحوكمة ترتكز على النظم والإجراءات، إلا أن عمقها الحقيقي يكمن في الضمير المؤسسي. فحين

يتعامل القائد مع التقييم كأمانةٍ لا كسلطة، تتحقق الحوكمة في معناها الأسمى. العدالة ليست في الأرقام فقط، بل في روح المنهج. ولهذا شدِّدت الأدلة الدولية على ما يُعرف بـ الأخلاقيات التقييم (Performance Appraisa) التــي تفــرض علــى القائــد الالتــزام بالصـــدق، والاحتــرام، والســرية، والإنصــاف، والمسؤولية في التعامل مع تقييم الآخرين.

وقد نجحت المؤسسات الخليجية في ترسيخ هذه الأخلاقيات ضمن برامج إعداد القادة، مثل برنامج آقيادات آفي السعودية والقيادة الحكومية آفي الإمارات، حيث يُدرَّب المديرون على أن التقييم ليس حكمًا على الأشخاص، بل رعايةٌ للموارد البشرية وحمايةٌ للعدالة المؤسسية.

سابعًا: التحليل المتكامل بين الحوكمة والتميز المؤسسى

من منظور نموذج EfQM للتميز المؤسسي، تُعتبر حوكمة التقييم أحد أهم مظاهر النضج الإداري، لأنها تضمن أن الأداء يُدار من خلال نظامٍ يُراجع ذاته باستمرار. فكلما كانت الحوكمة قويةً، أصبح التقييم مرآةً حقيقيةً للواقع، وكلما ضعفت، تحوّل إلى مرآةٍ مشوّهةٍ تُضلل متخذي القرار.

ولهذا يُقاس نضج المؤسسة في التميز الإداري بمؤشراتٍ مثل:

مدى ربط التقييم بالسياسات المؤسسية.

مدى استخدام البيانات في صنع القرار.

مدى العدالة والاتساق في التطبيق عبر الوحدات التنظيمية.

مدى التحسين المستمر في أدوات القياس.

وفــي هــذا الإطــار، تُعــدّ التجربتــان الســعـودية والإماراتيــة رائــدتين فــي إدمــاج الحـوكمــة ضمــن منظومــة الأداء الحكـومـي، إذ أصبحتا تقدّمان نمـوذجًا عـربيًا متطــورًا فـي القيادة بالبيانات والعدالة المؤسسية ال

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

يمكن القول إنّ حوكمة التقييم السنوي هي المعبر الذي تنتقل عبره العدالة من الفكرة إلى التطبيق، ومن النص إلى الممارسة. فهي التي تضمن أن تُترجم نتائج الأداء إلى قراراتٍ عادلةٍ تحفظ الحقوق وتُحفّز التميز وتُعزّز الثقة في المؤسسة.

وحين تتكامل الحوكمة مع الوعي القيادي والأدوات الرقمية، يتحول نظام التقييم من آميزانٍ للمحاسبة آ إلى آبوصلةٍ للتمكين المؤسسي آ، تُوجِّه الموارد البشرية نحو النمو والتجديد المستمر.

وهكذا تتجاوز المؤسسة حدود الإدارة إلى فضاء القيادة، فتُصبح العدالة فيها نظامًا، والكفاءة ثقافةً،

🛚 🗗 التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم: من البيانات إلى القرار

تُمثِّل نتائج التقييم السنوي في أي مؤسسةٍ الكنز المخفي للمعرفة المؤسسية، لأنها تختزن في طياتها ليس فقط أرقام الأداء الفردي، بل أيضًا الاتجاهات العامة للمنظمة، وأنماط القيادة، وفاعلية التدريب، وثقافة العمل، ودرجة الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية. ولكن كثيرًا من المؤسسات آللسف آتعامل مع هذه النتائج كبياناتٍ إداريةٍ مؤقتةٍ تنتهي صلاحيتها مع نهاية الدورة، فتُغلق الملفات دون أن تُفتح نوافذ التعلم.

أما المؤسسات الرائدة، فإنها تنظر إلى نتائج التقييم السنوي باعتبارها منجمًا تحليليًا يمدِّ القيادة العليا والموارد البشرية بالمؤشرات الحيوية التي تُستخدم في التخطيط والتطوير واتخاذ القرار. إنها لا تسأل: آكم درجة حصل عليها الموظفون؟ آيل تسأل: آماذا تعني هذه الدرجات؟ وماذا تخبرنا عن صحة المؤسسة وثقافتها وقيادتها؟ آ.

ومن هنا يتضح أن التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم هو المرحلة الذهبية في دورة الأداء، لأنه يُحوّل الأرقام إلى دلالات، والدلالات إلى قرارات، والقرارات إلى تحسين مؤسسي مستمر.

أُولًا: مفهوم التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم

يقصد بـ التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم دراسة البيانات الناتجة عن عملية التقييم السنوي على مستوى الأفراد والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة، بهدف اكتشاف الأنماط والتوجهات والعلاقات السببية التي تعكس أداء المنظمة ككل، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء العام. إنه ليس تحليلًا إحصائيًا فقط، بل تحليلًا إدراكيًّ وتفسيريٍّ يربط بين الأرقام والسلوكيات، وبين المؤشرات

إنه ليس تحليلا إحصائيًا فقط، بل تحليل إدراكيٍّ وتفسيريٍّ يربط بين الأرقام والسلوكيات، وبين المؤشرات والممارسات، وبين الأداء الفردي والثقافة المؤسسية.

ويُنظر إليه بوصفه عمليةً متكاملةً ذات أبعادٍ ثلاثة:

🔟 البُعد التشخيصي (Diagnostic): الذي يحدّد مكامن القوة والضعف في الأداء.

🕮 البُعد التفسيري (Interpretive): الذي يفسّر أسباب النتائج وسياقاتها التنظيمية.

💵 البُعد التوجيهي (Prescriptive): الذي يقدّم توصياتٍ عمليةٍ لتطوير الأداء المستقبلي.

بهذا المعنى، يصبح التحليل الاستراتيجي حلقة الوصل بين نظام إدارة الأداء ونظام إدارة القرار في المؤسسة، فبدونه تبقى البيانات مجرّد أرقام معزولةٍ لا تُسهم في التغيير الفعلى.

ثانيًا: مصادر البيانات وأنواعها

تستمد المؤسسة بياناتها التحليلية من ثلاثة مصادر رئيسية:

التيجة الإجمالية والتفصيلية. وهي درجات الأداء الخاصة بكل موظفٍ وفق الأهداف والجدارات المحددة، وتشمل النتيجة الإجمالية والتفصيلية.

الله التقارير المجمّعة: التي تُظهر المتوسطات والانحرافات المعيارية للأداء في كل إدارةٍ أو قطاعٍ أو فئةٍ وظيفيةٍ، وتكشف التفاوت بين الوحدات.

3 البيانات التكميلية: مثل نتائج التدريب، ومعدلات الغياب، ودوران الموظفين، ومستوى الرضا الوظيفي، وتقييمات العملاء الداخليين، وجميعها تُستخدم لربط الأداء بالظواهر التنظيمية الأخرى.

إنّ الدمج بين هذه البيانات الثلاثة يمكّن المؤسسة من بناء لوحة قيادةٍ ذكيةٍ (Smart Dashboard) تمثل صورة الأداء المؤسسي الكلي في لحظةٍ زمنيةٍ واحدةٍ، وتسمح بتحليل الاتجاهات التاريخية (Trends) ومقارنة الأداء عبر السنوات.

وقد أصبحت هذه اللوحات أداةً أساسيةً في وزارات السعودية والإمارات، حيث تُربط بيانات الأداء بأنظمة الموارد البشرية (HRMS) وتُعرض أمام القيادات العليا في اجتماعات التخطيط السنوي.

ثالثًا: منهجيات تحليل نتائج التقييم

لكي يتحوّل التقييم إلى معرفةٍ استراتيجيةٍ، لا بد من اتباع منهجيات تحليلٍ علميةٍ تضمن استخلاص الدلالات من الأرقام بدقة. ومن أبرز هذه المنهجيات:

آ. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

ويُستخدم لعرض الحالة الراهنة للأداء عبر مؤشراتٍ مثل المتوسط العام، والانحراف المعياري، ونسبة التوزيع بيـن المستويات (ممتـــاز ﴿ عِـــد ﴿ عِــد ﴾ يحتــاج تطــويرًا ﴿). يساعــد هـــذا التحليــل فـــي اكتشــاف الانحرافــات الجماعية وتحديد الإدارات الأعلى والأدنى أداءً.

2. التحليل المقارن (Comparative Analysis)

يُستخدم لمقارنة الأداء عبر الزمن (العام الحالي مقابل الأعوام السابقة)، أو بين الإدارات المختلفة، أو بين الفئات الوظيفية. ويسمح هذا التحليل بفهم الاتجاهات طويلة المدى وتقييم أثر البرامج التطويرية السابقة.

3. التحليل الارتباطي والسببي (Correlation & Causation Analysis)

يهدف إلى ربط الأداء بعوامل أخرى مثل التدريب، أو القيادة، أو بيئة العمل، لمعرفة العوامل التي تؤثر فعليًا في النتائج. فعلى سبيل المثال، قد يظهر أن الإدارات التي طبّقت نظام التغذية الراجعة المستمرة تحقق نتائج أعلى بنسبة 20% من الإدارات التي لم تطبّقه، مما يوجّه السياسات المستقبلية.

4. التحليل التنبّئى (Predictive Analytics)

ويُعدِّ من الممارسات المتقدمة في المؤسسات الناضجة رقميًا، حيث تُستخدم الخوارزميات الإحصائية لتحليل الأنماط التاريخية والتنبؤ بالأداء المستقبلي، مثل احتمال انخفاض أداء وحدةٍ معينةٍ بسبب ارتفاع معدل دورانها. وقد بدأت الإمارات في تطبيق هذا النوع من التحليل في بعض الجهات الحكومية ضمن مشروع التحليل التنبّئي للموارد البشرية!.

رابعًا: تحويل البيانات إلى قراراتٍ تنفيذية

التحليل الاستراتيجي لا يكتمل إلا إذا تُرجمت نتائجه إلى قراراتٍ ملموسةٍ. ولهذا تُعدّ نتائج التقييم السنوي المدخل الأهم لعمليات اتخاذ القرار في الموارد البشرية. ومن أهم التطبيقات العملية لذلك:

الله قرارات الترقية: تُستخدم البيانات لتحديد من يستحق الترقية بناءً على الأداء المتكرر عبر أكثر من دورةٍ، وليس بناءً على عام واحدٍ فقط، لضمان العدالة والاستمرارية.

الله عند المكافآت: تُحسب المكافآت بناءً على نماذجٍ تحليليةٍ تربط الأداء بالمخرجات الإنتاجية أو المالية، لا بالتقدير الشخصي.

الله قرارات التدريب: تُحوِّل نتائج التقييم إلى خططٍ تطويريةٍ جماعيةٍ وفرديةٍ تُركِّز على الجدارات التي ظهر فيها ضعفٌ نسبي.

4½ قرارات الإحلال الـوظيفي (Succession Planning): تُستخدم النتائج لتحديد القيادات المحتملة وأصحاب الأداء المرتفع لإعدادهم لمناصب مستقبلية.

الله قرارات الإصلاح التنظيمي: تُظهر التحليلات الاتجاهات المتكررة للأداء المنخفض في إداراتٍ معينةٍ، مما يدفع القيادة لمراجعة البنية أو القيادة أو السياسات.

بهذه الطريقة يصبح التقييم السنوي أداة قرارٍ استراتيجيٍ لا مجرد وثيقةٍ إدارية، وتتحوّل إدارة الموارد البشرية من وظيفةٍ تنفيذيةٍ إلى مركزٍ لصناعة القرار المؤسسي (Decision-Making Hub).

خامسًا: المعابير العالمية لتحليل النتائج وفق 30414 0\$

تضع مواصفة 30414 ISO معايير دقيقةً لتحليل نتائج الأداء وربطها بالقرارات الإدارية، ومن أبرزها:

مؤشر العدالة في التقييم (fairness Index): الذي يقيس توازن التوزيع بين المستويات المختلفة ويكشف الانحيازات المحتملة.

مؤشر الارتباط بين الأداء والتدريب (Performance-Training Correlation): الذي يقيس مدى فاعلية البرامج التدريبية في رفع الأداء.

مــؤشر الاتســاق التنظيمـــي (Consistency Index): الــذي يقيــس مــدى تشــابه نتــائج الإدارات فـــي الظــروف المتماثلة.

مؤشر الاحتفاظ بالمواهب (Retention Rate by Performance Level): الذي يربط بقاء الموظفين بمستوى أدائهم، لمعرفة إن كانت المؤسسة تحتفظ بالأداء العالي فعلاً أم تفقده.

هذه المؤشرات تجعل من التحليل أداةً للقياس المقارن Benchmarking بين الإدارات، وتمنح الإدارة العليا لغةً كميةً دقيقةً لتقييم نجاح سياساتها في تطوير رأس المال البشرى.

سادسًا: التكامل بين التحليل والحوكمة

لا قيمة للتحليل دون حوكمةٍ تضمن دقة البيانات، ولا فاعلية للحوكمة دون تحليل يُثري قراراتها.

ففي المؤسسات الناضجة، يُعتبر التحليل الاستراتيجي جزءًا من عملية التدقيق الداخلي (Internal Audit) للأداء، حيث تُراجع النتائج دوريًا، وتُناقش في مجالس القيادة، وتُتخذ بناءً عليها قراراتٌ تصحيحيةٌ أو تحفيزيةٌ. وفي التجربتين السعودية والإماراتية، تم تحويل هذا التكامل إلى واقعٍ مؤسسيٍ عبر الربط الآلي بين أنظمة الأداء وأنظمة الحوكمة، بحيث لا يُعتمد أي قرارٍ للترقية أو الحوافز إلا بعد مراجعة مؤشرات التحليل النهائية التي تُظهر سلامة العدالة واتساق النتائج.

سابعًا: التحليل كأداةٍ للتميّز والتعلّم التنظيمي

في إطار نموذج EFQM للتميّز المؤسسي، يُعدّ التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم أحد أهم مؤشرات آالذكاء المؤسسي (Organizational Intelligence)آ. فالمؤسسة المتميّزة هي التي تُحوّل نتائج الأداء إلى دروسٍ، وتُحوّل الدروس إلى قراراتٍ، وتُحوّل القرارات إلى ممارساتٍ جديدةٍ تعيد تغذية النظام.

يُعبِّر EfQM عن هذه الدورة بمصطلح التعلِّم عبر النتائج (Learning Through Results)ا، حيث يُصبح التقييم وسيلةً للتفكير لا للحكم فقط، وأداةً لبناء الوعم الجماعم المؤسسى.

وفي هذا الإطار، يمكن القول إن التحليل الاستراتيجي هو العقل التحليلي للمؤسسة الذي يُفسّر سلوكها التنظيمي، ويُرشِد قراراتها، ويضمن اتساقها مع رؤيتها الاستراتيجية.

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ التحليل الاستراتيجي لنتائج التقييم هـو ذروة دورة إدارة الأداء، لأنه يُمثّل لحظة التحوّل من القياس إلى الفهم، ومن الملاحظة إلى الاستبصار، ومن البيانات إلى القرار. فالمؤسسة التي تمتلك بيانات الأداء ولا تحللها، تشبه من يمتلك خريطةً ولا يقرأها، أما المؤسسة التي تُحلل نتائجها بوعبٍ وتحوّلها إلى سياساتٍ، فهي التي تقود المستقبل.

وحين يتكامل هذا التحليل مع الحوكمة، والتدقيق، والتخطيط، يتحوّل التقييم السنوي من نهايةٍ للدورة إلى بدايةٍ جديدةٍ للتميّز المؤسسي المستدام، فتُصبح البيانات نبضًا للوعي، والنتائج لغةً للقيادة، والتحليل أداةً لبناء مؤسسةٍ تتعلّم من نفسها وتطوّر ذاتها باستمرار.

آآ9 إدارة التقييم الإلكتروني وربط الأداء بالأنظمة الذكية (HRMS & ERP) آ

شهد العقدان الأخيران ثورةً رقميةً غير مسبوقةٍ في عالم إدارة الموارد البشرية، قادت إلى تحوّلٍ جذريٍّ في طريقة قياس الأداء وإدارته. فلم يعد التقييم السنوي يُدار عبر النماذج الورقية أو الملفات المنفصلة، بل أصبح جزءًا مـن منظومـةٍ إلكترونيـةٍ متكاملـةٍ تربط الأداء الفـردي بالأداء المؤسسـي عـبر الأنظمـة الذكيـة (Enterprise Resource Planning © (Resource Management Systems © HRMS).

هذا التحول الرقمي لم يكن مجرد تحديثٍ تقني، بل نقلةً فكريةً ومنهجيةً جعلت من إدارة الأداء علمًا قائمًا على البيانات والتحليل والتكامل، بدلًا من الاعتماد على الانطباعات أو المعاملات اليدوية.

لقد غيّرت هذه الأنظمة مفهوم التقييم من آحدثٍ إداريٍّ سنويِ آ إلى آرحلةٍ رقميةٍ مستمرةٍ آ يعيشها الموظف والقائد والمؤسسة معًا في بيئةٍ ديناميكيةٍ شفافةٍ تُسجِّل فيها كل خطوةٍ من خطوات الأداء بدقةٍ وموضوعية.

أُولًا: التحول من التقييم الورقي إلى التقييم الرقمي

كان النظام الورقي في الماضي يعتمد على النماذج المطبوعة والتقارير اليدوية، ما جعله عرضةً للتأخير، والأخطاء البشرية، وفقدان الموثوقية، وصعوبة المراجعة والمقارنة. كما كانت عملية جمع البيانات وتحليلها عمليةً مجهدةً وبطيئةً تعتمد على الجهد البشرى أكثر من التحليل المنهجى.

ومع دخول الأنظمة الإلكترونية، تحوّلت هذه العملية إلى دورة رقمية متكاملة تبدأ من تحديد الأهداف، مرورًا بالتغذية الراجعة الدورية، وانتهاءً بالتقييم الختامى، في منظومة واحدة متصلة تُدار إلكترونيًا وتُراجع آليًا.

ففي السعودية مثلًا، تم إدراج نظام الأداء الوظيفي ضمن منصة الأمسارا التي أطلقتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، لتكون الوعاء الإلكتروني الموحد لجميع عمليات الأداء الحكومي. وفي الإمارات، تم بناء نظام إدارة الأداء الحكومي الإلكتروني المتكامل ضمن بوابة الحكومة الاتحادية، بحيث يتمكن كل موظفٍ من متابعة أهدافه ونتائجه وتغذيته الراجعة لحظةً بلحظة.

هذا التحول الرقمي نقل التقييم من الورق إلى الواقع، ومن الإدارة إلى الشفافية، ومن الجهد اليدوي إلى التحليل الذكى.

ثانيًا: مكونات النظام الإلكتروني لإدارة الأداء

يتكوّن النظام الإلكتروني المتكامل من مجموعةٍ من المكونات الذكية التي تعمل في تناغمٍ لتغطية دورة الأداء الكاملة، وأبرزها:

آلاً نظام إدارة الموارد البشرية (HRMS): وهو القلب المركزي الذي يُسجِّل بيانات الموظفين، ومسمياتهم الوظيفية، وأهدافهم السنوية، وخططهم التطويرية، وتقييماتهم السابقة، ويُولِّد تقارير الأداء.

الله عبر مؤشرات المؤسسية (ERP): الذي يربط الأداء الفردي بالمخرجات المؤسسية عبر مؤشرات الأداء (KPls) المالية والإنتاجية والخدمية.

الله عنام ذكاء الأعمال (BI): الذي يُحلل نتائج الأداء في الوقت الحقيقي ويُنتج لوحات قيادةٍ تفاعليةٍ تُظهر الاتجاهات والأنماط والانحرافات.

№ نظام التحليل التنبّئي (Predictive Analytics): الذي يُستخدم لتوقع الأداء المستقبلي، وكشف المخاطر، وتحديد فرص التحسين.

502 نظام إدارة التعلم (LMS): الذي يتكامل مع نتائج التقييم لتصميم خطط التدريب والتطوير وفق الفجوات المكتشفة في الأداء.

إنّ هذا التكامل بين الأنظمة يجعل من إدارة الأداء نظامًا حيًا ينبض بالبيانات والمعرفة، ويمنح المؤسسة قدرةً فريدةً على إدارة رأس مالها البشري بالذكاء لا بالعاطفة، وبالتحليل لا بالحدس.

ثالثًا: أثر التحول الرقمي على العدالة والشفافية

الأنظمة الذكية لا تكتفي بإدارة البيانات، بل تُعيد بناء العدالة التنظيمية من جذورها.

فحين تُسجِّل كل خطوةٍ إلكترونيًا، وتُوثَّق كل ملاحظةٍ وتغذيةٍ راجعةٍ داخل النظام، تُلغى مساحة الغموض والانتقائية، ويُصبح التقييم قابلاً للتدقيق والمراجعة في أي وقتٍ.

وهذا يضمن تحقيق ما يُعرف في أدبيات الحوكمة بـ [الشفافية الإجرائية (Procedural Transparency)] التي تُعدّ حجر الزاوية في النزاهة المؤسسية.

في السابق، كان من السهل على الانحياز أن يتسرّب إلى التقييم دون دليلٍ، أما اليوم، فإنّ النظام الإلكتروني يفرض على المقيم أن يُسجّل المبررات والأدلة ويُرفق المستندات قبل اعتماد أي درجةٍ، مما يجعل العدالة قابلةً

للتتبع والتدقيق (Traceable fairness).

رابعًا: التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي عبر ERP

التحول الرقمي جعل من الممكن ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي في الوقت الفعلي. فأنظمة الـ ERP تجمع بيانات الأداء من الإدارات كافة، وتُحوّلها إلى مؤشراتٍ استراتيجيةٍ تُقارن بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للمؤسسة.

على سبيل المثال، إذا كان هدف المؤسسة رفع رضا العملاء بنسبة 10%، فإن النظام يربط بين أداء فرق خدمة العملاء وأداء إدارات الدعم الفني والتسويـق والإمـداد، ليُظهـر كيـف سـاهـم كـل فريـقٍ فـي تحقيـق الهـدف المؤسسى.

وبذلك يصبح كل تقييم فردي جزءًا من معادلةٍ كبرى تُظهر أثر الفرد على النتائج الكلية.

وهذا ما يُعرف في أدبيات CIPD وSHRM بمبدأ Performance المؤسسى الحديثة. أى المواءمة الأداء الفردي مع الأداء المؤسسى الموسسى وهو أحد أعمدة التميز المؤسسي الحديثة.

خامسًا: دور الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبِّئي

تطوّرت أنظمة إدارة الأداء لتُصبح أكثر ذكاءً بفضل الذكاء الاصطناعي (Al) الذي يُحلّل النصوص، والسلوكيات، ونتائج التقييم السابقة، ليقدّم توصياتٍ فوريةً للقادة.

فعلى سبيل المثال، يمكن للنظام أن يُظهر للمدير إشعارًا يقول: آهناك انخفاضٌ بنسبة 15% في التفاعل لدى فريقك مقارنةً بالربع السابق، يُوصى بعقد جلسة تغذيةٍ راجعةٍ خلال الأسبوع القادم]].

كما يمكنه تحليل لغة النصوص المكتوبة في التغذية الراجعة للكشف عن الانحيازات اللفظية أو المبالغات، فيما يُعرف بـ Sentiment Analysis، مما يعزز العدالة والاتساق في التقييمات.

أما التحليل التنبّئي فيُمكّن الإدارة العليا من التخطيط الاستباقي للأداء، إذ يتوقع تأثير السياسات الجديدة أو foresight-) التغيرات التنظيمية على النتائج المستقبلية، مما يربط التقييم بعملية استشراف المستقبل (-Based Performance Management).

سادسًا: مزايا الأنظمة الإلكترونية في إدارة الأداء

من أبرز المزايا التى تقدمها الأنظمة الذكية في إدارة الأداء:

- 📧 السرعة والدقة: تختصر الزمن اللازم للتقييم والتحليل من أسابيع إلى ساعات.
- 🗺 التكامل المؤسسى: توحّد بيانات الأداء مع البيانات المالية والتشفيلية في نظام واحدٍ متكامل.
 - 3🛭 العدالة القابلة للتدقيق: تُوثّق كل قرار وكل ملاحظةٍ وتتيح مراجعتها لاحقًا.
 - 💵 إدارة المعرفة: تحفظ الخبرات التقييمية عبر السنوات وتُستخدم لتحسين السياسات.
- 320 تحسين تجربة الموظف (Employee Experience): إذ يشعر الموظف أن التقييم عملية تفاعلية شفافة، لا مفاجأة نهاية عام.

هذه المزايا جعلت المؤسسات الخليجية ﴿ وخاصةً السعودية والإمارات ﴿ فَي طليعة الدول العربية التي وظّفت الرقمنـة في تحسـين أداء القطـاع الحكـومي، ممـا انعكـس علـى مسـتوى الإنتاجيـة وجـودة الخـدمات ورضـا العاملين.

سابعًا: التحديات المصاحبة للتحول الرقمي في التقييم

رغم مزايا الرقمنة، إلا أن الانتقال إلى الأنظمة الذكية يواجه تحدياتٍ عدّة، منها:

مقاومة التغيير: فبعض القادة أو الموظفين قد يخشون فقدان السيطرة أو الخصوصية في نظامٍ يُسجِّل كل شيء.

ضعف الثقافة الرقمية: إذ يحتاج المستخدمون إلى تدريب متكامل لفهم النظام واستثماره.

خطر الإفراط فــي التحليــل (Data Overload): حيــث يــؤدي تــدفق البيانــات دون تــوجيــه إلــــ فقــدان البوصــلة التحليليـة.

الحاجة إلى الحماية والأمن السيبراني: لأن بيانات الأداء تُعدّ من المعلومات الحساسة.

وقد تعاملت الأنظمة الخليجية مع هذه التحديات بوعي كبيرٍ، فأنشأت السعودية آبرنامج التحول الرقمي للمــوارد البشريـة آ، وأطلقــت الإمـارات آسـياسة الحوكمــة الرقميــة للمــوارد البشريــة آ، لتضمــن أن يكــون التحــول مـدروسًا، آمنًا، وإنسانيًا في الوقت ذاته.

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ إدارة التقييـم الإلكترونـي تمثـل الجيـل الرابـع مـن إدارة الأداء، حيـث تتحـول العدالـة مـن مبـادئ إداريـة إلـى خوارزمياتٍ دقيقةٍ، ويتحوّل التقييم من إجراءٍ إلى معرفةٍ، ومن ورقٍ إلى وعبٍ رقميٍّ تفاعليٍّ يربط الإنسان بالنظام في علاقةٍ تكامليةٍ واعيةٍ.

وحين تُدار هذه الأنظمة بعقلٍ حوكميٍّ وبروحٍ إنسانيةٍ، تتحقق معادلة النجاح المؤسسي في أعلى صورها: أن يكون الأداء ذكيًا في نظامه، وعادلًا في تطبيقه، وإنسانيًا في أثره.

وهكذا يتحول التحول الرقمي من تحديثٍ تقنيِّ إلى تحولٍ حضاريٍّ في إدارة رأس المال البشري، يضمن أن يبقى الإنسان في قلب النظام حتى في أكثر أنظمته ذكاءً وميكنةً.

آ التكامل بين نظام إدارة الأداء وأنظمة التخطيط الاستراتيجي والمؤشرات (KPls OKRs آ) آ

إنّ أعظم قيمةٍ لأي نظامٍ لإدارة الأداء لا تكمن في دقّة أدواته أو جمال واجهاته الإلكترونية، بل في قدرته على الارتباط العضوي بالاستراتيجية المؤسسية. فالأداء آ مهما بلغ من الإتقان آ يفقد معناه إن لم يكن متجهًا نحو غايةٍ استراتيجيةٍ واضحة. من هنا نشأ المفهوم الحديث الذي تتبناه المدارس الإدارية الرائدة اليوم، وهـو آمواءمـة الأداء مـع الاسـتراتيجية (Strategic Alignment of Performance)، الـذي يعنـي أن تتحـرك جميـع عناصـر المؤسسة آ الأفـراد، والإدارات، والعمليات آ فـي اتجـاهٍ واحـدٍ متنـاغمٍ يحقـق الرؤيـة والرسالـة والأهـداف الكبرى.

وفــي ظــل هــذا الفهــم، لــم تعــد إدارة الأداء نشاطًا تشفيليًا تابعًا لإدارة المــوارد البشريــة فحسب، بــل أصبحت منظومــةً اســتراتيجيةً تتكامــل مــع أنظمــة التخطيـط الاســتراتيجي، وإدارة المــؤشرات، وإدارة المشــاريع، وإدارة المــودة. فكــل هـذه الأنظمة تعمل كدوائر متصلةٍ في جسدٍ إداريٍّ واحد، يُغذي بعضها بعضًا، ويُعيد إنتاج المعرفة التنظيمية باستمرارٍ في دورةٍ لا نهائيةٍ من التعلم والتحسين.

أُولًا: فلسفة التكامل بين الأداء والاستراتيجية

تقوم فلسفة التكامل على مبدأٍ جوهريٍّ مفاده أن الاستراتيجية تضع الاتجاه، ونظام الأداء يضمن الحركة فيه. فالاستراتيجية تُجيب على سؤال آإلى أين نريد أن نصل؟آ، بينما نظام الأداء يُجيب على سؤال آكيف نعرف أننا نسير في الاتجاه الصحيح؟آ.

وحين ينفصل أحدهما عن الآخر، تُصاب المؤسسة بما يمكن تسميته بـ آفصام الإدارة الاستراتيجية آ، حيث تخطط القيادة في مسار، ويعمل الموظفون في مسار آخر. إنّ التكامل بين الأداء والاستراتيجية يُحوّل الرؤية إلى واقعٍ قابلٍ للقياس، ويُترجم الرسالة إلى أهدافٍ تشغيليةٍ دقيقة، ويُحوّل الطموح إلى نتائج ملموسةٍ يمكن تحليلها وتطويرها. ولذلك فإنّ بناء هذا التكامل يُعدّ من علامات النضج الإداري للمؤسسات الحديثة، وهو ما أدركته باكراً التجارب الخليجية الرائدة التي وضعت إدارة الأداء ضمن منظومة التخطيط الاستراتيجي الوطني.

ثانيًا: الأطر النظرية الداعمة للتكامل

لقد أسهمت المدارس الإدارية العالمية في وضع أطرٍ متقدمةٍ لتجسيد التكامل بين الأداء والاستراتيجية، ومن أبرزها:

🔟 بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard 🛚 BSC):

التـــي طوّرهــا ﴿ كَـابِلانِ ونورتــون ﴿ فـــي تســعينيات القــرن العشريــن، وتُعــدّ اليــوم مــن أهــم أدوات الربـط بيــن الاستراتيجية والأداء. تقوم فكرتها على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداءٍ في أربعة أبعادٍ: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلّم والنمو.

وقد تبنّت العديد من الوزارات السعودية والإماراتية هذا النموذج كأساسٍ لتصميم مؤشرات الأداء المؤسسي وربطها بالأداء الفردي.

20 إطار 212 إطار OKRs (Objectives and Key Results):

الـذي اشتهــرت بــه شركــات التقنيــة الكــبرى مثــل Google وIntel ويقــوم علـــى تحديــد أهــدافٍ طموحــةٍ (Objectives) يقيس تحقيقها مؤشراتٌ رئيسيةٌ دقيقةٌ (Key Results).

ويتميّز هذا الإطار بالمرونة والشفافية والمراجعة الدورية، وهو ما جعله ملائمًا للبيئات الديناميكية التي تتطلب سرعة التكيف والتعلّم المستمر.

💵 معايير 30414 ISO الخاصة بقياس رأس المال البشري:

التي ربطت بين الأداء المؤسسي والموارد البشرية عبر مؤشراتٍ كميةٍ وسلوكيةٍ موحدةٍ يمكن تحقيقها ومقارنتها على المستوى الدولي، مما جعل إدارة الأداء جزءًا من نظام القياس المؤسسي المتكامل.

112 نموذج EfQM للتميّز الأوروبى:

الذي يرى في التكامل بين الأداء والاستراتيجية أحد أعمدة التميز المؤسسي التسعة، ويعتبر أن كل مؤسسةٍ تسعى إلى التميّز مطالبةً بأن تُثبت وجود هذا الترابط في نظامها الإداري عبر السلاسل القيمة الوائدة والنتائج المتوازنة ا

ثالثًا: مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف الاستراتيجية

يبدأ التكامل الفعلي حين تُترجم الاستراتيجية العليا للمؤسسة إلى أهدافٍ تشغيليةٍ على مستوى الإدارات،

ثم إلى أهدافٍ فرديةٍ لكل موظف. تُعرف هذه العملية في أدبيات الإدارة بـ Cascade of Objectives أي اتسلسل الأهداف الهرمي التي تضمن أن يسهم كل موظف الأعجار للمؤسسة. الهدف الأكبر للمؤسسة.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت الرؤية الاستراتيجية لوزارةٍ ما هي التحسين جودة الخدمات الحكومية الله مدف إدارة خدمة العملاء قد يكون الرفع معدل الرضا إلى 90%، وهدف الموظف في مركز الاتصال قد يكون الردعلى المكالمات خلال 30 ثانيةٍ بحدٍ أقصى القصي المكالمات خلال 30 ثانيةٍ بحدٍ أقصى القصى المكالمات خلال 30 ثانيةٍ بحدٍ أقصى المكالمات فلا المكالمات فلا المكالمات خلال 30 ثانيةٍ بحدٍ أقصى المكالمات فلا المكالمات فلا المكالمات فلا المكالمات فلا المكالمات فلا المكالمات فلا المكالمات المكالمات فلا المكالمات فلا المكالمات المكالمات فلا المكالمات المكال

وبهذا يتحوّل الهدف الاستراتيجي إلى سلوكٍ يوميٍّ يمكن قياسه وتقييمه.

وقد طوّرت المملكة العربية السعودية في هذا الإطار منظومة الأداء الحكومي مع رؤية 2030]، حيث جرى ربط الأهداف المؤسسية في كل وزارةٍ وبرنامجٍ تنفيذيٍّ بمؤشرات الأداء الوطنية، بينما أطلقت الإمارات مبادرة الأنظام الأداء الموحّد للحكومة الاتحادية الذي يربط كل وحدةٍ تنظيميةٍ بمؤشرات الرؤية الوطنية 2071.

رابعًا: دور مؤشرات الأداء (KPIs) في الربط العملي

مــؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) هــي الأداة التــي تربط العــالم المجــرد للاســتراتيجية بعالم الواقع التنفيذي. فهي التي تُحوّل الأهـداف إلى أرقامٍ قابلةٍ للقياس، وتُقدّم للإدارة الفة كميةًا تستطيع من خلالها قراءة التقدم المحـرز، واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

تتنوّع المؤشرات بين كميةٍ (مثل عدد المعاملات المنجزة أو نسبة الإنجاز)، ونوعيةٍ (مثل رضا العملاء أو جودة الخدمة)، وسلوكيةٍ (مثل الالتزام بالقيم أو التعاون بين الفرق).

وكلَّما كانت المؤشرات محددةً وواضحةً ومقاسةً بدوريةٍ، كان التكامل أقوى وأكثر فاعلية.

تُطبّق المؤسسات الخليجية هذه المؤشرات عبر أنظمةٍ إلكترونيةٍ متكاملةٍ ضمن بيئة الـ ERP وBI Systems. حيث تُعرض المؤشرات في لوحاتٍ تفاعليةٍ تُظهر الأداء الفردي والمؤسسي في الوقت الفعلي، مما يجعل القرارات الإدارية مبنيةً على بياناتٍ دقيقةٍ لا على الانطباعات.

خامسًا: دور أهداف النتائج الرئيسية (OKRs) في بناء ثقافة الأداء

بينما تركّز KPls على آماذا تحققآ، فإن OKRs تركز على آكيف تحقق ولماذا تحققآ. فهي تربط الأهداف بالمعنى، والنتائج بالقيمة، وتجعل من الأداء عمليةً تشاركيةً تفاعليةً.

الفـرق الجــوهـري بيــن النمــوذجين أن KPls تُســتخدم عــادةً فــي قيــاس الأداء التشفيلــي المســتقر، بينمــا OKRs تُستخدم لدفع التغيير والتحفيز والابتكار. وقـد بـدأت بعـض الجهـات الحكوميـة فـي الإمـارات والسـعودية بتبنّـي مفهـوم OKRs ضمـن وحـدات الابتكـار والتحوّل الرقمي، لقياس الأهـداف التطويرية قصيرة المدى التي لا يمكن قياسها عبر المؤشرات التقليدية. فهذا التكامل بين SKRs وKPls يخلق نظامًا مزدوجًا للأداء يجمع بين الاستقرار والتجديد، وبين القياس الكمي والوعـى المعنوى، وبين الإدارة والقيادة.

سادسًا: آليات التكامل المؤسسى بين النظامين

لتحقيق التكامل بين إدارة الأداء ونظام المؤشرات، لا بد من توافر ثلاث آلياتٍ رئيسيةٍ:

💵 التكامل التقني (System Integration): من خلال ربط أنظمة إدارة الأداء (HRMS) بأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) وأنظمة قياس المؤشرات (BI) بحيث تُحدِّث البيانات تلقائيًا دون تدخلٍ يدويٍّ.

20 التكامــل الإداري (Administrative Integration): مــن خلال مواءمــة التقــويم الســنوي للأداء مــع دورة التخطيط الإستراتيجي، بحيث تُراجع الأهداف في بداية كل عامٍ وفق نتائج العام السابق، وهو ما يُعرف بمبدأ feedback Loop أو آحلقة التغذية العكسية آ.

💵 التكامـل الثقـافي (Cultural Integration): مـن خلال بنـاء ثقافـةٍ تنظيميـةٍ تفهـم العلاقـة بيـن الهـدف الفردي والهدف الوطني، وتعتبر الإنجاز الشخصي مساهمةً في تحقيق الرؤية الكبرى.

وقد برز هذا التكامل في التجربة السعودية ضمن مبادرات المنهجية قياس مؤشرات الأداء الوطنيةا، وفي الإمارات ضمـن النظام إدارة الأداء الاستراتيجي المتكامـل للحكومـة الاتحاديـةا، حيث أصبحت المــؤشرات لغــةً مشتركةً بين الوزارات والهيئات، ومقياسًا للالتزام بالخطط الوطنية.

سابعًا: أثر التكامل على التميّز المؤسسي واتخاذ القرار

إنّ التكامل بين نظام الأداء والمؤشرات يُنتج أثرًا مزدوجًا: تحسّنًا في جودة القرار، وتحسّنًا في كفاءة التنفيذ. فعلى مستوى القرار، يمنح النظام القيادة رؤيةً دقيقةً للأداء عبر المستويات، فيُسهم في اتخاذ قراراتٍ مستندةٍ إلى الأدلة (Evidence-Based Decisions)، ويُقلّل من المخاطر.

أما على مستوى التنفيذ، فإنه يخلق وضوحًا في التوجهات، فلا يتشتّت الموظفون في أهدافٍ متعارضة، بل يعمل الجميع ضمن إطار واحدٍ منسجم يقود نحو الرؤية الموحدة.

وقـد أكـدت دراسـات Harvard Business Review أن المؤسـسات التــي تطبّـق التكامــل الكامــل بيــن إدارة الأداء والمؤشرات الاستراتيجية تُحقق زيادةً في كفاءة التنفيذ بنسبة 30%، وانخفاضًا في الهدر التشفيلي بنسبة 25%، مقارنةً بالمؤسسات التي تعمل بأنظمةٍ منفصلة.

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ التكامل بين نظام إدارة الأداء وأنظمة التخطيط الاستراتيجي والمؤشرات ليس مجرد ترفٍ تنظيمي، بل هـو ضرورة وجودية في زمنٍ أصبحت فيه البيانات تقود الاستراتيجيات، لا العكس.

فحين تتحدث المؤسسة بلغةٍ واحدةٍ تجمع بين الرؤية والأداء، وبين الهدف والنتيجة، وبين التخطيط والتنفيذ، فإنها تنتقـل مـن الإدارة إلـى القيـادة، ومـن المراقبـة إلـى التــوجيـه، ومـن التفاعـل إلــى التكامـل الاســــراتيجـي الواعــى.

وفي ضوء التجارب الخليجية، يمكن القول إنّ هذا التكامل هو ما جعل إدارة الأداء في السعودية والإمارات تتحوّل من نظامٍ بيروقراطبٍ إلى منظومةٍ قياديةٍ تستشرف المستقبل. فالأداء لم يعد يُقاس فقط بما ننجزه اليوم، بل بما نمكّن مؤسساتنا من إنجازه غدًا.

التحفيز والمكافآت وربط الأداء بالحوافز والترقيات والتطوير المحافقة

لا يكتمل نظام إدارة الأداء دون أن يكون له أثرٌ ملموسٌ على سلوك الإنسان العامل؛ فالتقييم، مهما بلغ من الدقة، يظل عديم الجدوى إن لم يُترجم إلى تقديرٍ عادلٍ ومحفّزٍ مستحقٍّ يشعر به الموظف ويستجيب له سلوحًا وانتماءً وإبـداعًا. إنّ التحفيـز والمكـافآت همـا القلـب النـابض لمنظومـة الأداء، لأنهمـا يمثلان الارتبـاط النفسي بين الجهد والنتيجة، وبين العدالة والانتماء، وبين القيم التنظيمية والممارسة اليومية.

لقد أثبتت الدراسات السلوكية في علم الإدارة، منذ تجارب فريدريك هيرزبيرغ (Herzberg) حـول آنظريـة الحافزين (Herzberg) حـول آنظريـة الحافزين (Two-factor Theory)، أن المـال وحـده لا يكفـي لتحفيـز الإنسان، كمـا أن الثنـاء وحـده لا يكفـي لاستدامة الأداء. فالتحفيز الفعّال هو الذي يجمع بين الاعتراف المادي والمعنوي في نظام عادل شفافٍ يُدار بالمعايير لا بالعلاقات، وبالنتائج لا بالانطباعات.

ولهذا أصبح ربط الأداء بالحوافز والترقيات والتطوير ركيزةً أساسيةً في جميع أنظمة الأداء الحديثة، لأنه يُحوّل التقييم من ممارسةٍ إداريةٍ إلى نظام للتحفيز المؤسسي المستدام.

أُولًا: الفلسفة الإنسانية للتحفيز في سياق الأداء

يقوم التحفيز في جوهره على إدراك الإنسان للعدالة والمعنى. فالموظف لا يسعى فقط إلى المكافأة، بل إلى الشعور بأنه مقدِّرُ، وأن جهده مرئيُّ ومُعترفُ به. ومن هنا يتضح أن التحفيز ليس آشراءً للطاقة آ بل آاستدعاءً للانتماء آ.

ولذلك صنَّف علماء النفس التحفيز إلى نوعين:

🔟 التحفيـز الخـارجـي (Extrinsic Motivation): وهـو مـا يرتبـط بالمكـافآت الماديـة والاعتـراف الظـاهـر مثـل

العلاوات والترقيات والجوائز.

الله التحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation): وهـو مـا يتعلّـق بالإحسـاس بالإنجـاز، والرضـا الـذاتي، والتطـور المهنى، والانتماء للرسالة المؤسسية.

وقد أظهرت نظرية ماسلو (Maslow) في آهرم الاحتياجات الإنسانية آن التحفيز يرتقي تدريجيًا من تلبية الاحتياجات المدينة إلى تحقيق الخات. كما بيّنت نظرية ماكليلاند (McClelland) أن الأفـراد يختلفـون فـي دوافعهم بين حب الإنجاز، والرغبة في الانتماء، والطموح نحو السلطة الإيجابية.

وهـذه النظريات مجتمعةً تؤكد أن المؤسسات التـي تسعى إلى أداءٍ مستدامٍ يجب أن تبنـي نظـام تحفيـزٍ متكاملٍ يجمع بين المادي والمعنوي، وبين الفردي والمؤسسي، وبين الحاضر والمستقبل.

ثانيًا: التحفيز في الإطار المؤسسي الخليجي

1. النظام السعودي للأداء الوظيفي

نصّت اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي على أن نتائج التقييم السنوي تُعدّ الأساس في تحديد استحقاق الموظف للترقية والمكافأة السنوية والحوافز. وقد جاء هذا الربط ليكرّس مبدأ العدالة والكفاءة، بحيث تُكافأ الجدارة لا الأقدمية، ويُحفّز الأداء لا الولاء الشخصي.

ويُمنح الموظفون الذين يحصلون على تقدير آممتازاً أو آفوق المتوقعاً الأفضلية في الترقية والمكافآت، كما تُوجَّه نتائج التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية للمستويات الأدنى أداءً.

وهذا يعني أن التحفيز في النظام السعودي يقوم على المواءمة بين المكافأة والمساءلة، فلا مكافأة بلا إنجاز، ولا عقوبة بلا إنذارٍ سابقٍ وحوارٍ تطويريٍّ.

2. النظام الإماراتي لإدارة الأداء الحكومي

أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد تبنّى النظام فلسفةً أكثر شمولًا تقوم على ربط الأداء بجميع أدوات تطوير الموظف وتحفيزه. فنتائج التقييم السنوى تُستخدم لتحديد:

الترقيات السنوية والمكافآت التحفيزية.

المشاركات في برامج القيادة المستقبلية.

فرص الابتعاث والدراسة.

الأولويات في خطط التطوير الفردي (IDP).

ويُؤكِّد الدليل الإرشادي الإماراتي أن التحفيز ليس نهاية التقييم بل بدايته الجديدة، لأن الهدف ليس فقط

ثَالثًا: أنواع الحوافز والمكافآت في نظم الأداء

يتميّـز التحفيـز فــي بيئــة الأداء الحديثـة بتنــوّع أدواتــه، فهــو لا يقتصـر علـــى العلاوات الماليــة، بـل يمتــد إلـــى المكافآت المعنوية والتنموية التي تُسهم في بناء الانتماء والتحفيز الذاتي.

ومن أبرز هذه الأنواع:

🗺 المكافآت المالية: وتشمل العلاوات السنوية، والمكافآت النقدية، والحوافز المرتبطة بالنتائج.

الله الترقيات الوظيفية: التي تُعدِّ أرفع أشكال التقدير المؤسسي، لأنها تمثل اعترافًا بقدرة الموظف على تحمِّل مسؤولياتِ أكبر.

الله التحفيز المعنوي: مثـل خطابـات الشكـر، والتكريـم العلنـي، ونشـر قصـص النجـاح فـي القنــوات الداخليــة للمؤسسة.

💵 التحفيز التطويرى: مثل منح الفرص التدريبية، والدورات القيادية، والمشروعات الخاصة، والمهام المميزة.

الله التحفيـز الاجتمـاعـي: مثـل المرونـة فـي ساعـات العمـل، وبرامـج التـوازن بيـن الحيـاة والعمـل، والأنشطـة المحتمعـة.

هــذه الأشكــال تُشكّــل منظومــةً متكاملــةً تُســمّــى فـــي الأدبيــات الحديثــة التحفيــز الشامــل للأداء (Total) أن الموظف يتحفّز حين يشعر أن المؤسسة تقدّره كإنسانٍ قبل أن الموظف يتحفّز حين يشعر أن المؤسسة تقدّره كموظف.

رابعًا: العدالة في ربط الأداء بالمكافآت

لكي ينجح ربط الأداء بالمكافآت، لا بد أن يُدار وفق مبادئ العدالة التنظيمية الثلاثة التي حددها الباحث جون آدامز (Adams) في نظرية الإنصاف (Equity Theory) وهي:

🔟 العدالة التوزيعية (Distributive fairness): أن تتناسب المكافآت مع حجم الجهد والأثر والنتائج.

🗺 العدالة الإجرائية (Procedural fairness): أن تكون عملية التقييم واضحة ومفهومة ومتاحة للجميع.

3 العدالة التفاعلية (Interactional fairness): أن يتلقى الموظف الاحترام والشفافية في شرح نتائج تقييمه ومكافأته.

وقد تجسّد هذا الفهم في التجارب الخليجية بوضوح، حيث أدرجت السعودية والإمارات آلياتٍ إلكترونيةٍ تضمن مراجعة العدالة في التوزيع، كما نصّت أنظمة الموارد البشرية في البلدين على ضرورة ربط المكافآت بنتائج الأداء الموثقة فقط، دون اجتهادٍ شخصيٍّ أو تفضيل غير مبرِّر.

خامسًا: العلاقة بين الأداء والترقيات

الترقية ليست مجرد انتقالٍ إلى درجةٍ أعلى، بل هي إقرارُ مؤسسيٌّ بالجدارة والكفاءة. ولذلك تُعدِّ نتائج التقييم السنوي المرجعية الأساسية لمجالس الترقيات في كلِّ من النظامين السعودي والإماراتي. ويُشترط في غالبية اللوائح الخليجية أن يكون تقييم الموظف في آخر عامين آجيد جدًا على الأقل ليستحق الترقية، مما يربط النمو المهني بالاستمرارية في الأداء العالي لا بالطفرة المؤقتة.

كما أصبحت بعض الجهات تعتمد الترقيات القائمة على الكفاءة (Competency-Based Promotions) بدلًا من الترقيات الزمنية، بحيث لا يُنظر إلى عدد السنوات في الخدمة، بل إلى مستوى الجدارات والسلوكيات القيادية. وهذا الاتجاه يعكس التحوّل من آثقافة الخدمة الصافة هي التي تحدّد مسار النمو الوظيفي.

سادسًا: الأداء كمصدر للتطوير المهني المستدام

التحفيز الحقيقي لا يتحقق بالمكافأة فقط، بل بالتعلّم المستمر. ولهذا تربط الأنظمة الحديثة نتائج الأداء بخطط التطوير الفردي (IDP)، بحيث تتحول التوصيات الواردة في التقييم إلى فرصٍ تدريبيةٍ موجَّهةٍ. فالموظف الذي حصل على تقييمٍ مرتفعٍ يُحفَّز بإعطائه مهامًّا متقدمةً أو برامج قيادية، والموظف الذي يحتاج إلى تطوير يُمكِّن عبر التدريب والتوجيه والإشراف.

بهذه الآلية، يصبح التقييم السنوي أداةً لتوزيع الفرص لا للعقاب، ويتحوّل من لحظة حكمٍ إلى لحظة تعلّمٍ. وهذا ما طبّقته الإمارات بوضوحٍ في نظامها الحكومي، حيث يُعتبر إعداد خطة التطوير الفردي مرحلةً إلزاميةً بعد التقييم، ويُتابع تنفيذها إلكترونيًا طوال العام.

سابعًا: التحفيز كرافعةٍ للولاء والانتماء المؤسسي

التحفيز ليس هدفًا ماليًا بل آلية لبناء الانتماء المؤسسي. فحين يشعر الموظف أن جهده يُقدَّر وأن أداءه يُعترف به رسميًا، تتكوِّن لديه علاقة ثقةٍ مع المؤسسة تُترجم في سلوكه اليومي التزامًا، وإبداعًا، وولاءً. وقد أكدت دراسات مollup وSHRM أن المؤسسات التي تربط الأداء بنظام مكافآتٍ عادلٍ وشفافٍ تشهد ارتفاعًا في مستويات الولاء بنسبةِ تتراوح بين 25 و40%، وانخفاضًا في معدل الاستقالات الطوعية بنسبة 30%.

وفي البيئات الخليجية، يتجلى ذلك في مبادرات آالموظف المتميزآ وآبرنامج التقدير الحكومي آ في الإمارات، وآجائزة الأداء الوظيفي المتميزآ في السعودية، التي لا تقتصر على الحوافز المالية بل تُكرِّس ثقافة الاعتراف بالمساهمات النوعية، وتحوِّل الأداء العالي إلى قدوةٍ تنظيميةٍ ملهمة.

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ ربط الأداء بالتحفيز والمكافآت والترقيات ليس مجرد إجراءٍ تنظيمي، بل هو تجسيدٌ حيُّ لمفهوم العدالة المؤسسية. فحين يشعر الموظف أن إنجازه لا يضيع، وأن جهده يُكافأ بموضوعية، وأن التقييم وسيلةٌ للارتقاء لا وسيلةٌ للإقصاء، تتكوِّن في المؤسسة ثقافةٌ إيجابيةٌ تُغذي الأداء من الداخل.

وحين تتكامل فلسفة التحفيز مع أنظمة الحوكمة والبيانات والقياس، يتحول نظام إدارة الأداء إلى محركٍ نفسيٍّ ومؤسسيٍّ في آنٍ واحد، يربط بين القلب والعقل، بين الإنجاز والإحساس بالإنصاف، وبين القيمة الفردية والنتيجة الجماعية.

وبذلك يتحقق جوهر إدارة الأداء كما تصوّره الفكر الإداري الحديث: أن يكون الإنسان مركز النظام، وأن يكون التحفيز طاقة النمو التى تدفع عجلة التميّز نحو الاستدامة.

العدالة التنظيمية وإدارة الانحرافات في الأداء الوظيفي الآ

في كل منظومةٍ بشريةٍ، تُختبر العدالة في اللحظة التي يظهر فيها الانحراف، وتُقاس نزاهة النظام بقدر ما يملك من قدرةٍ على معالجة ضعف الأداء بعدلٍ لا بقسوة، وبحزمٍ لا بتعسّف. فإدارة الأداء ليست مجرد تكريمٍ للمتميزين، بل هي أيضًا فنُّ في التعامل المنهجي مع الانحرافات بما يضمن أن تبقى المؤسسة عادلةً، والموظف مسؤولًا، والنتائج مستدامةً.

العدالة التنظيمية هنا ليست مبدأً أخلاقيًا فحسب، بل هي نظام حوكمةٍ متكاملٍ يربط بين الحقوق والواجبات، وبين التقييم والتقويم، وبين المساءلة والتمكين. إنها المعيار الذي تُقاس به نضج المؤسسة، ومدى قدرتها على تحويل الانحراف إلى فرصةٍ للتطوير، لا إلى سبب للإقصاء.

وقد أجمعت أدبيات الإدارة الحديثة [من CIPD وSHRM إلى EfQM على أن المؤسسات العادلة لا تُقاس بعدد جوائزها أو حجم مكافآتها، بل بكيفية تعاملها مع الأداء الضعيف أو السلوك المنحرف. فالنظام الذي يملك آلياتٍ موضوعيةٍ لتصحيح المسار، ويحافظ في الوقت نفسه على كرامة الإنسان، هو النظام الذي يستحق أن يُوصف بالمؤسسية.

أُولًا: مفهوم العدالة التنظيمية في إدارة الأداء

العدالة التنظيمية (Organizational Justice) هي الإطار الذي يضمن أن تكون جميع قرارات التقييم والمكافأة والعقوبة مبنيةً على معايير موضوعيةٍ، وإجراءاتٍ معلنةٍ، وتواصلٍ إنسانيٍّ راقٍ. وقد صنِّف الباحث جون آدامز (Adams) العدالة في بيئة العمل إلى ثلاثة أبعادٍ متكاملةٍ: 💵 العدالة التوزيعية (Distributive Justice): وتعني التناسب بين الجهد والمكافأة، بحيث يشعر الموظف أن ما يحصل عليه من تقدير أو ترقيةٍ أو حوافز يتناسب مع ما يقدّمه من إنجاز.

20 العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وتعني نزاهة الإجراءات التي تُتخذ في التقييم، من حيث وضوح المعايير، وإتاحة الفرصة للموظف لإبداء رأيه، وضمان المراجعة العادلة.

©3 العدالة التفاعلية (Interactional Justice): وتعني أسلوب التعامل الإنساني أثناء تطبيق العدالة، أي أن تُمارس السلطة باحترام ولباقةٍ وشفافيةٍ، لأن أسلوب الحوار لا يقلّ أثرًا عن مضمون القرار.

وفي ضوء هذه الأبعاد، فإن العدالة التنظيمية ليست مجرد آنتيجةٍ عادلةٍآ، بل هي عمليةٌ عادلةٌ في كل مراحلها: من التقييم إلى القرار إلى التواصل.

ثانيًا: العدالة في الأنظمة الخليجية لإدارة الأداء

1. العدالة في النظام السعودي

أكدت اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية على مبدأ العدالة والموضوعية في التقييم، ونصّت صراحةً على أن يكون التقييم مستندًا إلى معايير محددةٍ مسبقًا، وأن يُراجع على أكثر من مستوى إداريٍّ قبل اعتماده، لضمان تجنّب التحيّز الشخصى.

كما أتاحت اللائحة للموظف الحق في الاعتراض على التقييم خلال مدةٍ محددةٍ عبر النظام الإلكتروني، وتُراجع الاعتراضات من قبل لجنةٍ محايدةٍ في الجهة الحكومية. هذه الآلية تعكس أحد مظاهر العدالة الإجرائية التى تُعزِّز الثقة بالنظام.

2. العدالة في النظام الإماراتي

أما فــي دولــة الإمــارات العربيــة المتحــدة، فقــد بُنــي نظـام إدارة الأداء الحكــومي علــــى مــا يُعــرف بــــ الحــوار التقييمــي التشاركــيــاً، حيث يُشترط إجراء مقابلاتٍ مفتوحةٍ بين الموظف والمدير لمناقشة الأداء قبل اعتماد التقييم النهائــي.

كما ينص الدليل الإرشادي على أن تُوثّق جميع الملاحظات على الأداء الضعيف في النظام الإلكتروني، وأن تُمنح للموظف فرصة التطوير والدعم قبل اتخاذ أي إجراءٍ تصحيحيٍّ أو جزائيٍّ.

ويُعتبر هـذا المبـدأ 🏾 الـذي يجمـع بيـن الصرامة والرحمـة 🗈 أحـد أبـرز ملامـح العدالـة المؤسسية فـي التجربـة الإماراتية، حيث لا يُتخذ القرار في عزلةٍ عن الحوار، ولا يُمارس التقييم بمعزل عن التمكين.

ثالثًا: الانحراف في الأداء 🏿 المفهوم والأسباب

الانحراف في الأداء (Performance Deviation) لا يعنى بالضرورة تقصيرًا متعمِّدًا أو ضعفًا في الكفاءة، بل

هو أنّ فجوةٍ بين الأداء الفعلى والأداء المتوقع.

وقد يكون الانحراف سلوكيًا (مثل ضعف الالتزام أو التعاون)، أو فنّيًا (ضعف جودة المخرجات)، أو زمنيًا (تأخر في الإنجاز)، أو استراتيجيًا (عدم التوافق مع أهداف المؤسسة).

تُظهر الدراسات الحديثة في مجال إدارة الأداء (CIPD 2022) أن أكثر من 60% من حالات الانخفاض في الأداء تعود إلى أسباب تنظيميةٍ أو قياديةٍ لا إلى ضعفٍ فرديٍّ، مثل:

غموض الأهداف وعدم وضوح التوقعات.

ضعف التغذية الراجعة الدورية.

بيئة عمل غير داعمةِ أو غير عادلةِ.

قصور في التدريب أو الإشراف أو الموارد.

ومن هنا فإن معالجة الانحراف تبدأ من النظام لا من الفرد، لأن الأداء الفردي انعكاسٌ للأداء المؤسسي الكلي، وما لم تُراجع المنظومة، فإن العقاب الفردى لا يُنتج إصلاحًا مستدامًا.

رابعًا: إدارة الانحرافات 🏿 من العقاب إلى التطوير

لقد تغيّرت فلسفة المؤسسات الحديثة من آإدارة الانضباطآ إلى آإدارة التطويراً، أي من البحث عن الخطأ إلى بناء الحل.

وتتّبع أنظمة الأداء الخليجية اليوم نموذجًا متدرّجًا لمعالجة ضعف الأداء يُعرف بـ النهج التصحيحي التدريجي (Progressive Corrective Approach) الذي يقوم على المراحل التالية:

🗺 رصد الانحراف: عبر مؤشرات الأداء (KPIs) أو ملاحظات السلوك.

™2 التحليل التشخيصي: لتحديد الأسباب الجذرية باستخدام أدوات مثل نموذج WHys 5 أو تحليل السبب والأثر.

🝱 الحوار التصحيحي: لقاء رسمي بين المدير والموظف لمناقشة الفجوة ووضع خطةٍ للإصلاح.

۱۱۵۵ خطـة تحسـين الأداء (PIP ا Performance Improvement Plan): تحـدد الأهـداف قصيرة المـدى، والـدعم المطلوب، وآلية المراجعة.

🗺 المتابعة والتقييم: مراقبة التقدم وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

الله الإجراء النهائي: في حال عدم التحسن، يُتخذ إجراءُ إداريٌّ يتدرّج من الإنذار إلى النقل أو الفصل وفق الأنظمة.

هذا التسلسل يُعبّر عن عدالةٍ تنظيميةٍ واعيةٍ، لأنها تمنح فرصةً حقيقيةً للتغيير قبل إصدار الأحكام النهائية، وتحوّل الإدارة من سلطةٍ رقابيةٍ إلى سلطةٍ تمكينيةٍ.

خامسًا: ثقافة العدالة التصحيحية

العدالة لا تُمارس عبر اللوائح فقط، بل عبر الثقافة. فحين تتبنى القيادة ثقافةً تقوم على التصحيح لا التوبيخ، والتمكين لا الإقصاءاً، تتحوّل منظومة الأداء إلى بيئةٍ تربويةٍ تشجع على الصراحة والمسؤولية. في هذه الثقافة، يُشجَّع الموظفون على الإبلاغ الذاتي عن أخطائهم دون خوف، ويُكافأ من يسعى لتحسين أدائه أكثر ممن يختبئ خلف التبريرات.

وقد أسّست دولة الإمارات هذا المبدأ ضمن برامج التميز في الأداء الحكومي التي ترى أن الانحراف ليس فشلًا بل الفرصةً للتعلّم المؤسسي الله بينما أكدت وزارة الموارد البشرية السعودية أن اإدارة الأداء العادل تقوم على تمكين القائد من الجمع بين الرقابة الإنسانية والاحتراف المؤسسي في المعالجة.

سادسًا: العدالة في المساءلة واتخاذ القرار

تُعدّ المساءلة (Accountability) الوجه العملي للعدالة، فهي التي تضمن ألا يفلت المقصّر من المراجعة، وألا يُعاقب البريء بالظنون.

في الأنظمة الخليجية، تُبنى المساءلة على ثلاثة أركانٍ رئيسةٍ:

🗺 الشفافية: أن تكون الوقائع واضحةً ومُوثقةً.

202 التحقّق: أن يُراجع القرار من أكثر من جهةِ لضمان الموضوعية.

🗺 الحق في الرد: أن يُمنح الموظف فرصة الدفاع أو التوضيح.

هذه الأركان تُحافظ على توازن القوة بين النظام والفرد، وتجعل من العدالة التنظيمية ممارسةً مؤسسيةً لا احتمادًا شخصنًا.

وفي الممارسات العالمية، يعتبر معيار 30414 ISO 30410 أن وجود آليةٍ واضحةٍ لمعالجة ضعف الأداء جزءً من مؤشرات الحوكمــة فـــي إدارة رأس المـــال البشــري. فالمؤســسة التـــي تُعــالج الانحــراف بالبيانــات والتـــدريب أفضــل مـــن المؤسسة التي تُعالجه بالعقوبات الفورية.

سابعًا: العدالة والحوكمة في إدارة الأداء

العدالة التنظيمية ليست عنصرًا منفصلًا عن الحوكمة، بل هي أحد مبادئها السبعة وفق 37000 SI. إذ تنصّ على أن الحوكمة الرشيدة تضمن العدالة في توزيع المسؤوليات والفرص والمساءلة.

وبالتالي، فإنّ وجود نظام واضح لإدارة الانحرافات جزءً من ضمان نزاهة منظومة الحوكمة المؤسسية.

فعندما يُمارس التقييم وفق معاييرٍ معلنةٍ، وتُراجع النتائج بشفافيةٍ، وتُدار الفجوات بخططٍ تطويريةٍ، يتحول

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ العدالة التنظيمية ليست إجراءً إداريًا، بل قيمةٌ أخلاقيةٌ ومعيارٌ إداريٌّ في آنٍ واحد، تجعل المؤسسة كائنًا أخلاقيًا لا ميكانيكيًا.

وحين تُدار الانحرافات بروحٍ إنسانيةٍ علميةٍ، يتحوّل الخطأ إلى معلّمٍ، والتقصير إلى مؤشرٍ، والعقوبة إلى فرصةٍ لإعادة البناء.

فالمؤسسة العادلة لا تخاف من مواجهة الانحراف، لأنها تملك منهجيةً لمعالجته.

وفي التجارب الخليجية الحديثة، نرى هذا الوعي يتجسّد في لوائح الأداء الجديدة التي جمعت بين الدقة والرحمة، وبين النظام والمرونة، وبين الحزم والتمكين.

وهكذا تتجلى العدالة كجسرٍ يربط بين القياس الإحصائي والسلوك الإنساني، بين منطق الأرقام وعاطفة الإنسان، لتصبح إدارة الأداء فنًّا في تحقيق الإنصاف قبل أن تكون علمًا في توزيع الدرجات.

الله الله الله الله الأداء واستخدام مؤشرات التحسين المستمر الم

في زمنٍ أصبحت فيه البيانات لغة الإدارة، لم تعد إدارة الأداء مجرد عمليةٍ بشريةٍ لتقييم الموظفين، بل تحوّلت إلى نظامٍ تحليليٍّ ذكيٍّ يقرأ الواقع، ويستشرف المستقبل، ويحوّل كل رقمٍ إلى بصيرةٍ وكل مؤشرٍ إلى فرصةٍ للتحسين.

لقد تغيّرت فلسفة الأداء جذريًا، فلم يعد السؤال: "من أنجز ومن قصّر؟"، بل أصبح السؤال الأعمق: "لماذا تحقق هذا الأداء؟ وكيف نحافظ عليه أو نحسّنه؟".

وهـذا التحـول مـن التقييـم إلـى التحليـل هـو مـا يُعـرف اليـوم فـي الفكـر الإداري بــ الذكـاء التحليلـي للأداء (Performance Intelligence) ، وهو المستوى الأعلى من النضج المؤسسي في إدارة الأداء.

أُولًا: فلسفة تحليل الأداء في الفكر الإداري الحديث

يقوم تحليل الأداء على مبدأٍ جوهريٍّ مفاده أن القياس بلا تحليلٍ مجرد وصف، والتحليل بلا تحسينٍ مجرد عبءٍ معرفى.

فالهدف من تحليل بيانات الأداء ليس التوثيق أو الإحصاء فقط، بل تحويل النتائج إلى قراراتٍ تطويريةٍ. وهذا ما عبّر عنه نموذج EfQM للتميّز الأوروبي عندما جعل من التحليل والتعلّم ال أحد محاوره الأساسية، معتبرًا أن المؤسسة المتميّزة هي التي تُحوّل نتائج الأداء إلى الرؤمِ استراتيجيةٍ ا تُعيد تشكيل النظام.

وفي أدبيات CIPD وSHRM, يُعتبر التحليل خطوةً فاصلةً بين آإدارة الأداءآ وآقيادة الأداءآ. فالإدارة تتعامل مع

الأرقام بوصفها نتائج، بينما القيادة تراها بوصفها قصصًا خلف الأرقام، تبحث عن الأسباب والأنماط والعلاقات الخفية التي تشرح الظواهر وتوحّه القرارات.

وبهذا المعنى، يصبح تحليل الأداء عمليةً عقليةً ومنهجيةً تُحوّل المعلومات إلى معرفةٍ، والمعرفة إلى تعلمٍ مؤسسيٍّ، والتعلّم إلى تحسين مستمرٍّ يشمل الإنسان والنظام معًا.

ثانيًا: مصادر بيانات الأداء في المنظومة المؤسسية

تتنوّع مصادر البيانات التي تُغذّي نظام إدارة الأداء، وتشمل:

الله البيانات الفرديـة: مثـل التقييمـات السـنـويـة، وخطـط التطــوير، وســجلات الحضــور، ومســتـوــى الإنجـاز مقابــل الأهـداف.

الله البيانات المؤسسية: مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPls) ومؤشرات النتائج الرئيسة (KRls) على مستوى الإدارات والوحدات.

- 💵 البيانات التشغيلية: الناتجة من أنظمة الموارد البشرية، والمشروعات، والخدمات، والإنتاج.
- 🝱 البيانات النوعية: مثل نتائج استبيانات الرضا، وملاحظات التغذية الراجعة، وتحليلات السلوك التنظيمي.
- 💵 البيانات الاستراتيجية: المأخوذة من تقارير الأداء الوطنى، والرؤية الحكومية، وبرامج التحول المؤسسى.

وتتولى الأنظمة الذكية مثل HRMS وBI Systems جمع هذه البيانات بشكلٍ لحظيٍّ وتحليلها عبر لوحاتٍ تفاعليةٍ تُظهر الاتجاهات والمقارنات الزمنية والقطاعية.

هذه اللوحات لا تُعرض للأرقام فقط، بل تكشف العلاقات السببية بين العوامل، كالعلاقة بين التدريب والتحفيز، أو بين القيادة والأداء، أو بين التحول الرقمي ورضا العملاء.

ثالثًا: أدوات تحليل بيانات الأداء

أصبح تحليل الأداء علمًا قائمًا بذاته يُعرف بـ [تحليلات الموارد البشرية (HR Analytics)]، ويتكامل مع ذكاء الأعمال (Business Intelligence) وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics).

وتتنوّع أدوات التحليل بحسب مستوى النضج المؤسسي، وتشمل:

- 🔟 التحليـل الوصـفـي (Descriptive Analysis): يجيـب عـن سـؤال الماذا حـدث؟ العـبر عـرض البيانـات السابقـة والاتجاهات.
 - 202 التحليل التشخيصي (Diagnostic Analysis): يجيب عن الماذا حدث؟ عبر تحليل الأسباب والعلاقات.
- الله التحليـل التنبّئـي (Predictive Analysis): يجيـب عـن الماذا سيحدث لاحقًـا؟ عـبر اسـتخدام الخوارزميـات والنماذج الإحصائية.
- 💵 التحليل التوجيهي (Prescriptive Analysis): يجيب عن الأما الذي ينبغي فعله؟ التحليل التوجيهي عبر تقديم توصياتٍ

لتحسين الأداء.

وتُعدّ المؤسسات التي تنتقل من التحليل الوصفي إلى التوجيهي مؤسساتٍ بلغت مرحلة الذكاء المؤسسي، حيث لم تعد البيانات وسيلة مراقبةٍ بل وسيلة قيادةٍ استراتيجية.

رابعًا: الربط بين التحليل والتحسين المستمر

التحليل دون تحسين لا قيمة له، والتحسين دون تحليل عشوائية.

ولذلك نشأت فلسفة التحسين المستمر (Continuous Improvement 🛚 Kaizen) التي ترى أن كل انحرافٍ في الأداء هو فرصةٌ للتعلم والتطوير.

💵 التخطيط (Plan): تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء.

202 التنفيذ (Do): تطبيق الخطط ومتابعة التنفيذ.

3🛭 الفحص (Check): تحليل نتائج الأداء ومقارنتها بالتوقعات.

4ºº التحسين (Act): اتخاذ إجراءاتٍ تصحيحيةٍ وتطويريةٍ بناءً على التحليل.

وهذه الدورة المستمرة تجعل التحليل جزءًا من نظام الجودة الشاملة (TQM)، بحيث تتحوّل المؤسسة من [مقياس الأداء]

خامسًا: التحليل في الإطار الخليجي

1. المملكة العربية السعودية

تُعدّ السعودية من الدول الرائدة في إدماج التحليل في نظام الأداء الحكومي عبر منصة المسارا التي تمكّن الجهات الحكومية من استخراج تقارير تحليليةٍ شاملةٍ عن الأداء السنوي، ونسب التميز، والفجوات التدريبية، ومعدلات الرضا الوظيفي.

وتُستخدم هذه البيانات في إعداد تقارير الحوكمة السنوية وربطها بمؤشرات رؤية 2030.

كما أن وزارة الموارد البشرية أطلقت مبادرة التحليلات الموارد البشرية المتقدمة (Advanced HR Analytics) التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لاكتشاف الأنماط السلوكية في الأداء، وتوقّع الانخفاض قبل حدوثه، ووضع خططٍ استباقيةٍ للتحسين.

2. دولة الامارات العربية المتحدة

في الإمارات، يُدار الأداء الحكومي ضمن نظام الأداء الذكي (Smart Performance System) الذي يربط الأداء الفردي بالمؤشرات المؤسسية والإستراتيجية.

ويُولِّد النظام تقارير فورية عن مستوى الإنجاز، ويستخدم التحليل التنبِّئي لتحديد فرص التطوير المؤسسي، ومخاطر انخفاض الأداء، ومواطن القوة التي يمكن تعميمها.

وقد جعلت الحكومة الاتحادية التحليل جزءًا من نظام التميّز الحكوميا، بحيث تُراجع نتائج الأداء بشكلٍ ربع سنوبٍّ، وتُربط مباشرةً بخطط التحسين.

سادسًا: مؤشرات التحسين المستمر

لكي يتحوّل التحليل إلى فعلٍ، يجب أن تُترجم نتائجه إلى مؤشراتٍ للتحسين (Improvement Indicators). وهذه المؤشرات تختلف عن مؤشرات الأداء لأنها لا تقيس النتائج الحالية فقط، بل ترصد التغير والتحسّن بمرور الوقت.

ومن أمثلتها:

نسبة التحسّن في الأداء السنوي مقارنةً بالعام السابق.

نسبة انخفاض الأخطاء التشغيلية بعد تنفيذ خطة التطوير.

معدل تنفيذ خطط التطوير الفردية (IDP Completion Rate).

نسبة الموظفين الذين تحسّن تقييمهم بمستوى واحدٍ أو أكثر.

عدد المقترحات التطويرية المنفّذة بناءً على نتائج التحليل.

هذه المؤشرات هي ما يجعل من إدارة الأداء نظامًا للتعلّم المؤسسي، إذ تعكس أن المؤسسة لا تكتفي بتسجيل الأداء، بل تسعى بوعي إلى تحسينه وتجويده عامًا بعد عام.

سابعًا: دور التحليل في الحوكمة واتخاذ القرار

تُعدّ بيانات الأداء اليوم أحد أهم أركان حوكمة الموارد البشرية (HR Governance). فهي التي تُقدّم للقيادة أدلةً كميةً ونوعيةً تُستخدم في:

توزيع الموارد والميزانيات وفق الأولويات الفعلية.

تصميم برامج التحفيز بناءً على أنماط الإنجاز الواقعية.

تحديد الكفاءات المستقبلية المطلوبة للتوسع المؤسسى.

تطوير السياسات والإجراءات بناءً على الاتجاهات التحليلية.

وتُظهر معايير 30414 ISO 30414 أن التحليل المنهجي للأداء يُعدِّ مؤشرًا على نضج النظام الإداري، لأنه يربط بيـن الشفافية والمساءلة ويمنح متخذ القرار القدرة على بناء سياساتٍ مبنيةٍ على الأدلة (Evidence-Based HR).

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ تحليل بيانات الأداء واستخدام مؤشرات التحسين المستمر يمثل المرحلة الأعلى من نضج نظام إدارة الأداء الوظيفي، حيث تتحوّل المؤسسة من كيانٍ يُقيس إلى كيانٍ يتعلّم، ومن نظامٍ يُراقب إلى نظامٍ يُبدع. فحين تُدار البيانات كعقلٍ استراتيجيٍّ للمؤسسة، تصبح الأرقام أداة وعبٍ لا مجرد وسيلة رقابة، ويصبح التحليل مرآةً يرى فيها القادة أنفسهم قبل أن يحاسبوا الآخرين.

وفي التجارب الخليجية الرائدة، أثبت هذا النهج أن التحليل ليس ترفًا معرفيًا بل بنيةً تحتيةً لاتخاذ القرار الرشيد، وأن التحسين المستمر ليس نشاطًا جانبيًا بل ثقافةً تعيش في كل تفصيلةٍ من تفاصيل العمل.

وحين تُجمع بيانات الأداء، وتُحلّل بمعايير العدالة والحوكمة، وتُحوّل نتائجها إلى برامج تطويرٍ وتحفيزٍ وإبداع، حينها فقط تتحوّل إدارة الأداء من آنظامٍ إداريٍّ آ إلى آفكرٍ قياديٍّ يُعيد تعريف الكفاءة آ، ويصنع من كل رقمٍ خطوةً نحو التميّز والاستدامة.

۱۱۵۷ التحـول إلـــ الأداء الإلكترونــي وربـط النظـام بـالمـوارد البشريــة (HRMS) المحـول إلـــ الأداء الإلكترونــي وربـط النظـام بـالمـوارد البشريــة (Integration

لم تعد إدارة الأداء في العالم الحديث نشاطًا ورقيًا أو عمليةً إداريةً معزولة، بل أصبحت نظامًا رقميًا حيويًا يربط بين الإنسان والتقنية، بين البيانات والقرارات، وبين الفرد والمنظومة.

ففي عصر التحول الرقمي، حيث أصبح الوقت هو رأس المال، والدقة هي معيار التميز، لم يعد ممكنًا إدارة الأداء بالأساليب التقليدية التي تعتمد على الملفات والنماذج الورقية أو التقييمات اليدوية، بـل بـات مـن الضروري أن تتحول المؤسسة إلى نظامٍ ذكيٍّ متكاملٍ (Integrated HRMS) يُسجِّل ويحلِّل ويقارن ويُوجِّه الأداء لحظة.

هذا التحول الإلكتروني لم يكن مجرد تحديثٍ تقنيٍّ، بل نقلةً في الفلسفة الإدارية، حيث تغيّر مفهوم الأداء من "تقييم سنويٍّ" إلى "رحلةٍ رقميةٍ مستمرةٍ"، وأصبح النظام الإلكتروني هو المنصة التي تلتقي فيها الخطط، والسلوكيات، والمؤشرات، والتغذية الراجعة، والتطوير المهني في إطارٍ واحدٍ متكاملٍ يعيد تعريف معنى الادارة الحديثة.

أُولًا: فلسفة التحول إلى الأداء الإلكتروني

يقـوم التحـول الإلكترونـي فـي جـوهره علـى مبـدأٍ أساسـيٍّ هـو الانتقـال مـن التفاعـل الإداري إلـى التكامـل المعرفي.

ففي الماضي، كانت إدارة الأداء تُدار كعمليةٍ بشريةٍ قائمةٍ على التواصل المباشر بين المدير والموظف، حيث تُكتب الملاحظات في أوراق، وتُحفظ في ملفاتٍ يصعب تتبعها، وتُراجع يدويًا في نهاية العام.

أما اليوم، فقد أصبحت كل خطوةٍ من دورة الأداء 🛭 من تحديد الأهداف إلى مراجعتها، ومن تقييم السلوك إلى تحليل النتائج 🗈 تتم داخل منظومةٍ إلكترونيةٍ مؤتمتةٍ تضمن الشفافية، والسرعة، والدقة، والعدالة.

وهنا لا تُلغى الإنسانية من الإدارة، بل تُرفع إلى مستوى أعلى من الوعي؛ إذ تتحول التكنولوجيا إلى أداةٍ لخدمة العدالة لا لإقصائها.

فالأنظمة الحديثة لا تحلّ محل الإنسان، بل تُساعده على اتخاذ قراراتٍ أكثر علميةً وأقل انحيازًا، وتوفّر له الوقت والبيانات اللازمة للتركيز على جوهر القيادة: تطوير الإنسان وتمكينه.

ثانيًا: مكونات نظام الأداء الإلكتروني

يتكوّن نظام الأداء الإلكتروني من منظومةٍ من الأنظمة الفرعية التي تعمل بتكاملٍ دقيقٍ ضمن ما يُعرف بـ النظام الشامل لإدارة الموارد البشرية (HRMS)، وتشمل:

الله نظام تحديـد الأهـداف (Goal Setting System): لتوثيـق الأهـداف الذكيـة (SMART) وربطهـا مبــاشرةً بالمؤشرات المؤسسية.

2012 نظام التغذية الراجعة (feedback Module): لتوثيق الملاحظات الفورية بين الموظف والمدير على مدار العام، بما يضمن الاستمرارية في الحوار التقييمي.

آلة نظام التقييم الإلكتروني (E-Appraisal System): الذي يتيح إدخال التقييمات وإرفاق الأدلة والملاحظات الداعمة بشكل مؤتمت.

№ نظام التحليـل الـذكـي للأداء (Performance Analytics): الـذي يُولِّـد لوحـاتٍ تفاعليـةً تُظهـر الاتجاهـات، والانحرافات، ومواطن القوة والضعف.

50 نظام إدارة التطوير (Development Module): الذي يربط نتائج التقييم بخطط التدريب والتطوير الفردي (IDP).)

🖾 6 نظام الحـوافز والمكـافآت (Rewards System): الـذي يُحـوّل نتـائج الأداء تلقائيًا إلـى استحقاقاتٍ ماليـةٍ ومعنويةٍ عادلةٍ. وهـذه المكونات حيـن تُـدار داخـل بيئـةٍ رقميـةٍ واحـدةٍ، فإنهـا تخلـق نظامًـا حيًـا للأداء ينبـض بالبيانـات والتحليـل والمعرفة، ويمنح القيادة رؤيةً شاملةً لحالة الأداء في كل لحظة.

ثالثًا: التجربة السعودية في التحول الرقمي للأداء

تُعدّ المملكة العربية السعودية نموذجًا عربيًا رائدًا في رقمنة إدارة الأداء الحكومي، من خلال منصة المسارات التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي تهدف إلى توحيد جميع أنظمة الموارد البشرية الحكومية في بيئةٍ رقميةٍ واحدةٍ.

تتيح المنصة للمديرين والموظفين:

إدخال وتعديل الأهداف إلكترونيًا.

متابعة نسب الإنجاز عبر مؤشراتٍ بيانيةٍ مباشرة.

توثيق المقابلات الدورية والنصف سنوية.

اعتماد التقييمات إلكترونيًا عبر التسلسل الإدارم.

استخراج التقارير التحليلية للجهات العليا والرقابية.

وقد حققت المنصة تحولًا نوعيًا في بيئة العمل الحكومية السعودية، إذ قلَّصت الزمن اللازم للتقييم السنوي بنسبةٍ تتجاوز 60%، ورفعت من جودة التقارير الداعمة للقرارات الإدارية.

كما أدخلت خاصية التحليل الأداء المؤسسي الربط نتائج الأفراد بمؤشرات الأداء القطاعي والوطني المتصلة برؤية المملكة 2030.

رابعًا: التجربة الإماراتية في الأداء الذكي

آما دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد تجاوزت التحول الإلكتروني إلى ما يمكن تسميته بـ آالذكاء المؤسسي فـي الأداءآ، عـبر النظام الحكـومي الـذكي لإدارة الأداء (Smart Government Performance System) الـذي يُعدّ جزءًا من منصة الموارد البشرية الاتحادية.

يتميّز النظام الإماراتي بقدرته على:

الربط اللحظي بين الأهداف الفردية والمؤشرات الوطنية.

استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء واقتراح خطط التطوير.

إشراك الموظف في عملية تقييم ذاته إلكترونيًا ضمن ما يُعرف بـ Self-Appraisal.

إصدار تقارير مؤسسيةٍ فوريةٍ لقياس أداء الإدارات والهيئات الاتحادية.

تطبيق مبدأ الاحوار الرقمي للأداءاً، حيث تُدار الاجتماعات التقييمية إلكترونيًا عبر واجهاتٍ تفاعليةٍ صوتيةٍ ومرئيةٍ تحفظ روح التواصل الإنساني في بيئةٍ ذكيةٍ.

وهكذا أصبح الأداء في الإمارات رحلة رقمية متكاملة تبدأ بالتخطيط، وتستمر بالمراجعة، وتنتهي بالتحفيز والتطوير، في منظومةٍ متصلةٍ تعكس روح الحكومة الرقمية الرائدة.

خامسًا: التكامل بين الأداء والموارد البشرية (HRMS Integration)

التحول إلى الأداء الإلكتروني لا يُقاس بوجود نظامٍ مستقلٍّ، بل بمدى تكامله مع بقية أنظمة الموارد البشرية. فالنجاح الحقيقي يتحقق عندما تُصبح إدارة الأداء جزءًا من منظومةٍ موحدةٍ تشمل:

التوظيف والاستقطاب.

التدريب والتطوير.

التعويضات والمكافآت.

المسار الوظيفى والترقيات.

إدارة المواهب والتخطيط للإحلال.

وهـــذا مـــا يُعـــرف فـــي أدبيـــات SHRM وCIPD بمبــدأ الاتكامــل الـــوظيفي للمـــوارد البشريـــة (Functional وهـــذا مـــا يُعــرف فـــي أدبيــات SHRM وCIPD بمبــدأ التكامــل الـــوظيفي المراحل، وأن تؤثر نتائج الأداء تلقائيًا في القرارات المتعلقة بالترقيات والتطوير والمكافآت.

ففي النظام السعودي، ترتبط نتائج التقييم السنوي مباشرةً بأنظمة الرواتب والعلاوات في منصة الموارداً، بينما تربط الإمارات نتائج الأداء بخطط التطوير في بوابة التدريب الحكومية الذكية (LMS Hub)، مما يجعل الأداء والتطوير والتقدير أجزاءً من منظومةٍ واحدةٍ متكاملةٍ.

سادسًا: الحوكمة الرقمية في إدارة الأداء

التحول الإلكتروني لا يكتمل دون حوكمة رقميةٍ تضمن سلامة البيانات وعدالتها وأمنها. وتُعنى الحوكمة الرقمية في هذا السياق بوضع السياسات والإجراءات التي تضمن:

🕮 نزاهة إدخال البيانات وصحتها.

202 وضوح الصلاحيات بين المقيمين والمراجعين.

302 حماية المعلومات من التلاعب أو الاختراق.

411 إمكانية التدقيق والرجوع إلى السجلات عند الحاجة.

وقد وضعت معايير 27001 ISO 30414 وISO 30414 السسّا واضحةً لضمان أمن البيانات في أنظمة الأداء، كما أدخلت الإمارات والسعودية لوائح خاصةً للأمن السيبراني في المـوارد البشريـة الحكوميـة لضمـان الحمايـة الكاملـة للأنظمة.

وهكذا تتكامل العدالة التقنية مع العدالة التنظيمية لتشكّل بيئةً إداريةً شفافةً خاليةً من التحيز أو الفوضى، قائمةً على الأدلة الرقمية لا على الانطباعات الشخصية.

سابعًا: أثر التحول الإلكتروني على الكفاءة المؤسسية

لقد أثبتت التجارب الخليجية والعالمية أن التحول الإلكتروني للأداء يُحدث نقلةً نوعيةً في الكفاءة المؤسسية من خلال:

تسريع دورة التقييم واتخاذ القرار

تعزيز دقة البيانات وتحسين الموثوقية الإدارية.

رفع مستوى العدالة والشفافية بين الموظفين.

تمكين القادة من تحليل الاتجاهات عبر الزمن.

خفض الهدر الإدارى والتكاليف التشغيلية.

وقد أظهـرت تقـارير Gartner (2024) أن المؤسـسات التـي تبنّـت الأنظمـة الرقميـة المتكاملـة فـي إدارة الأداء حققت ارتفاعًا في رضا الموظفين بنسبة 40%، وتحسّنًا في الإنتاجية المؤسسية بنسبة 25% خلال ثلاث سنواتٍ فقط.

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ التحول إلى الأداء الإلكتروني وربط النظام بالموارد البشرية لا يمثل تحديثًا تقنيًا فحسب، بل تحولًا ثقافيًا وفلسفيًا في الطريقة التي تفكر بها المؤسسات حول الأداء والقيمة والعدالة.

فحين تتحوّل إدارة الأداء إلى نظامٍ رقميٍّ متكاملٍ، تُصبح المؤسسة قادرةً على إدارة المعرفة لا المعلومات فقط، وعلى بناء الثقة بالبيانات لا بالآراء، وعلى اتخاذ القرارات في الوقت الحقيقي لا بعد فوات الأوان.

وفي التجارب السعودية والإماراتية، رأينا كيف أصبح التحول الرقمي بوابةً للحوكمة والشفافية والتميز، وكيف أن النظام الإلكتروني لا يُلغِي الإنسان بل يُعيد تمكينه، ليصبح القائد أكثر بصيرةً، والموظف أكثر وعيًا، والمجتمع المؤسسي أكثر نضجًا.

فالأداء الإلكتروني ليس مجرد شاشةٍ تفاعلية، بل فلسفة قيادةٍ رقميةٍ جديدةٍ ترى في البيانات لغة العدالة، وفي التقنية وسيلةً لتحقيق الكفاءة، وفي الإنسان محور كل نظامٍ ناجحٍ.

وهكذا تتحوّل المؤسسة الذكية من آجهةٍ تُقيِّم الأداء آ إلى آمنظومةٍ تُنتج الأداء آ في تفاعلٍ مستمرٍّ بين الوعي والتكنولوجيا، بين الحوكمة والقيمة، وبين الإنسان والآلة.

آآ۔ التحسین المستمر لنظام إدارة الأداء: التقییم الدوري والتطویر المستدام آآ

في الفكر الإداري الحديث، لم يعد النجاح في إدارة الأداء يُقاس بقدرة المؤسسة على بناء نظامٍ متكاملٍ فحسب، بل بقدرتها على تطويره باستمرارٍ، وتحديث أدواته، ومراجعة فلسفته، واستيعاب الدروس المستفادة من التجربة. فالنظام الذي لا يتجدد يتآكل، والمؤسسة التي لا تتعلّم تتراجع، حتى لو امتلكت أفضل الأدوات وأدق النماذج.

التحسين المستمر (Continuous Improvement) هو روح الإدارة الحديثة، وهو ما يجعل النظام الإداري كائنًا حيًا يتنفس التطوير ويتغذّى على التغذية الراجعة، فيتحول من إطارٍ جامحٍ إلى منظومةٍ ديناميكيةٍ قادرةٍ على التعلّم من داخلها.

فإدارة الأداء 🛭 كما تفسّرها النماذج العالمية 🗈 ليست مشروعًا له بداية ونهاية، بل رحلة تطورٍ مستمرةٍ، تتجدّد فيها الرؤية، وتتعمّق فيها الممارسات، وتتوازن فيها العلاقة بين الكفاءة والإنسانية.

أُولًا: فلسفة التحسين المستمر في إدارة الأداء

تقوم فلسفة التحسين المستمر على مبدأٍ جوهريٍّ هو أن الأداء ليس غايةً يُحتفل بها، بل مسارٌ يُراجع ويُقوَّم ويُعاد بناؤه.

ولذلك، فكل تقييم ناجح لا يُغلق ملف الأداء، بل يفتحه من جديد على سؤالٍ أكبر:

ما الذي يمكننا تحسينه في النظام ذاته؟ هل كانت معاييرنا عادلة؟ هل أدواتنا كافية؟ هل بئة العمل مكّنت الموظف من الأداء الأمثل؟

هذا التساؤل الدائم هو جوهر التحسين المستمر. وهو ما عبّر عنه "ديمنغ" (Deming) في فلسفة الجودة الشاملة حين قال:

اليس الهدف أن نصحح الأخطاء فحسب، بل أن نمنعها من التكرار عبر تحسين النظام الذي أنتجها. ا

وفي هذا السياق، يتحوّل نظام إدارة الأداء من أداةٍ للقياس إلى مختبرٍ للتعلّم التنظيمي، حيث تُراجع فيه العمليات، وتُحلِّل البيانات، وتُناقش الدروس، وتُصاغ السياسات الجديدة.

فالمؤسسة التي تُراجع نظامها لا تُشكّك فيه، بل تُثبت نضجها المؤسسي؛ لأنها تدرك أن الجودة ليست حالةً مثاليةً تُنال، بل رحلةٌ تُعاش.

ثانيًا: دورة التحسين الدوري للنظام

يعتمد التحسين المستمر على دورةٍ منهجيةٍ تُعرف عالميًا بـ دورة Check ﴿ Act › PDCA (Plan ﴿ Do ﴿ Check ﴿ Act)، والتي تُعدّ الأساس في أنظمة الجودة الشاملة (TQM) والتميز المؤسسي (EfQM).

وعند تطبيقها على نظام إدارة الأداء، تُصبح هذه الدورة كالتالي:

۱۱۲ التخطيط (Plan):

تُراجِع المؤسسة رؤيتها ومؤشراتها وأهدافها الاستراتيجية لتضمن أن نظام الأداء ما زال متسقًا معها. يُحدَّد ما يجب تطويره في السياسات والنماذج والمعايير.

2^[2] التنفيذ (Do):

يُطبَّـق النظام فــي دورتــه الجديــدة وفــق التعــديلات المقترحــة، ويُــدرِّب المـوظفــون والمــديرون علــم الإجـراءات المستحدثة.

322 الفحص (Check):

تُجمع البيانات حـول فاعليـة النظام الجديـد، وتُحلَّل النتائج والملاحظات ومعـدلات الرضا، لتحديـد مـدى نجاح التطوير.

(Act) التحسين (422):

تُعدّل الإجراءات وفـق النتائج، وتُوثّـق الممارسات المثلـى، ويُعتمـد النظام المحسّـن كنسخةٍ مطـوّرةٍ للـدورة القادمة. بهذا الأسلوب، يُصبح النظام في حالة تطورٍ دائمٍ يشبه حركة نبضٍ إداريٍّ مستمرٍّ، لا يتوقف عند نهاية العام المالى، بل يتجدد مع كل مراجعةِ وتغذيةِ راجعةِ وتحليل إداريٍّ.

ثالثًا: التحسين كأداةٍ للحوكمة والنضج المؤسسى

يُعدّ التحسين المستمر أحد أهم مؤشرات النضج في الحوكمة الإدارية.

فالمؤسسة التي تُقيم نظامها بنفسها وتُحدثه باستمرارٍ تبرهن أنها وصلت إلى مرحلة الوعي المؤسسي الذاتي (Institutional Self-Awareness).

وفي هذا الإطار، تنصّ معايير 30414 ISO 30414 على أن أي نظامٍ لتقييم الأداء يجب أن يتضمن آلية مراجعةٍ دوريةٍ لقياس مدى عدالته، وملاءمته، وتأثيره على القرارات الوظيفية.

أما نموذج EfQM للتميّز الأوروبي فيُدرج التحسين المستمر في الأداء المؤسسي الشرق محور انتائج القدرة والابتكاراً، مؤكدًا أن المؤسسة المتميّزة ليست تلك التي تعمل بكفاءةٍ فقط، بل تلك التي تحسّن كفاءتها كل عام.

وقد تبنّت التجارب الخليجية هذا المفهوم بوضوحٍ؛ ففي السعودية مثلًا، نصّت وزارة الموارد البشرية على إجراء مراجعةٍ سنويةٍ لمنهجية الأداء الحكومي عبر منصة الأمسارا لتقييم مدى فاعلية النظام، بينما أطلقت الإمارات ما يُعرف بـ الإبنامج تطوير أنظمة الأداء الاتحادية الذي يُراجع الأداء الحكومي كل عامين ضمن دورة التميز الحكومي الشاملة.

رابعًا: أدوات التحسين في نظام الأداء

تتعدد الأدوات التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتطوير نظام إدارة الأداء، ومن أهمها:

🔟 استطلاعات الرضا الوظيفي: لمعرفة مدى قناعة الموظفين والمشرفين بعدالة وفعالية النظام.

🕮 تحليل الفجوات (Gap Analysis): لتحديد الفروق بين الأداء المتوقع والفِعلي للنظام.

الدروس المراجعــة التطويريــة (Review Workshops): التــي تجمــع القيــادات والمختصــين لتبــادل الــدروس المستفادة.

₫₽ التحليل الإحصائص للأداء: عبر أدوات ذكاء الأعمال (BI) التى تكشف الاتجاهات والانحرافات بمرور الزمن.

🗺 المقارنة المعيارية (Benchmarking): مع المؤسسات المشابهة محليًا ودوليًا لتبنّي الممارسات المثلى.

١١٥ التحليل السببي للأخطاء: باستخدام أدوات مثل نموذج 5WHys أو تحليل باريتو لتحديد الأسباب الجذرية لأي خلل.

تُستخدم هذه الأدوات ضمن إطارٍ مؤسسيٍّ منظمٍ، بحيث تُترجم نتائجها إلى قراراتٍ عمليةٍ محددةٍ تُوثَّق ضمن تقارير مراجعة الأداء السنوية.

خامسًا: التحسين كمنهج للتعلُّم المؤسسي

لا يمكن أن يكون هناك تحسينٌ دون تعلم، ولا تعلمٌ دون توثيق وتحليل.

فكل دورة أداءٍ هي تجربةٌ ثريةٌ تُقدّم للمؤسسة معلوماتٍ قيّمةً عن سلوك موظفيها، وفاعلية قادتها، ومتانة إجراءاتها.

وحيـن تُحلَّـل هـذه التجربـة وتُسـتخلص منهـا الـدروس، يتحــول نظـام الأداء إلـــى مؤسـسةٍ متعلَّمـةٍ (Learning Organization) كما وصفها [ابيتر سنج] في نظريته الشهيرة.

وفي هذا السياق، يُصبح التحسين المستمر آليةً لتراكم الخبرة المؤسسية، حيث تنتقل المعرفة الضمنية (Tacit وفي هذا السياق، يُصبح التحسين المستمر آليةً لتراكم الأداء من خبرةٍ شخصيةٍ إلى معرفةٍ تنظيميةٍ مؤسسيةٍ مستدامةٍ.

وقد أدرجت الإمارات هذا المبدأ في منهجيتها الحكومية من خلال برنامج آرحلة التعلم المؤسسي الذي يربط نتائج الأداء بدروس التحسين، بينما اعتمدت السعودية آلية آالتعلم من نتائج الأداء السنوي ضمن ممارسات التميز الحكومي لتعميم الدروس بين الجهات.

سادسًا: التحسين المستمر بين الكفاءة الإنسانية والتقنية

التحسين ليس في الأنظمة فقط، بل في العقول التي تُديرها.

فالمؤسسات التي تسعى للتحسين المستمر تُحرِّب قياداتها على التفكير النقدي والتحليلي، وتشجَّع ثقافة التساؤل الإيجابي: الهل يمكن أن نُنجز هذا بطريقةِ أفضل؟ الساؤل الإيجابي: الله يمكن أن نُنجز هذا بطريقةِ أفضل؟ ا

وفي الوقت نفسه، تستثمر في التقنيات التي تمكّنها من الرصد اللحظي والتحليل الذكي للأداء، مثل أنظمة Al-Driven Dashboardsy HR Analytics

وهكذا يتلاقى العقل الإنساني والذكاء التقني في دورةٍ تكامليةٍ تجعل التحسين عمليةً مستمرةً تنبع من داخـل النظـام لا مــن خـارجه، وتتحــرك بتلقائيــةٍ لأن كــل عنصـــٍ فيــه مصــمًّمٌ للتعلّــم والتصــحيح الــذاتي (-Self). Corrective System).

سابعًا: التحسين المستمر كمؤشر للاستدامة المؤسسية

التحسين المستمر ليس رفاهيةً، بل هو شرط البقاء المؤسسي في بيئةٍ متغيرةٍ تتسارع فيها التكنولوجيا وتتعقّد فيها التحديات.

فالمؤسسات التي لا تُراجع أداءها تفقد قدرتها على المنافسة، لأن التغيير الخارجي أسرع دائمًا من التطوير الداخلى. ولذلك، فإنّ المنظمات العالمية الكبرى تُدرج مؤشرات التحسين ضمن تقاريرها السنوية للاستدامة، باعتبارها دليلًا على مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيّف (Adaptive Capability).

وفي السياق الخليجي، أصبحت مؤشرات التحسين جزءًا من تقارير التميز الحكومي في السعودية والإمارات، حيث تُراجع كل جهةٍ مدى تطويرها لنظام الأداء، وعدد الإجراءات التصحيحية المنفذة، ونسبة التحسن في مؤشرات الكفاءة الداخلية، ما يعكس وعي القيادات بأهمية استدامة التطوير كجزءٍ من حوكمة الأداء.

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

حالةً تُبلّغ بل رحلةٌ تُخاض.

إنّ التحسين المستمر في نظام إدارة الأداء ليس مهمةً إداريةً دوريةً، بل هو سلوكٌ مؤسسيٌّ راسخ يعبّر عن فلسفة النضج الإداري، وإيمان القيادة بأن كل نظامٍ صالحٍ اليوم قد يصبح قاصرًا غدًا إن لم يُجدِّد. فالتحسين ليس رد فعلٍ على الخطأ، بل فعل وعبٍ استباقيٍّ يبحث عن الأفضل دائمًا، ويؤمن أن الكمال ليس

وفي ضوء التجارب الخليجية الرائدة، يُمكن القول إنّ التحسين المستمر هو ما يضمن للمؤسسة أن تبقى حيةً متجددةً، وأن يتحول نظام إدارة الأداء من وثيقةٍ إجرائيةٍ إلى ثقافةٍ متناميةٍ تعيش في العقول قبل أن تُكتب في الأدلة.

فحين تتبنّى المؤسسة فلسفة آكل يومٍ أفضل من الأمسآ، فإنها تنتقل من مرحلة إدارة الأداء إلى مرحلة صرحلة إدارة الأداء، ومن مفهوم آلفي التميّز ومن مفهوم آلفي المؤسسي ومن مفهوم آلفي المؤسسي ومن مفهوم آلفي التميّز والاستدامة.

النموذج السعودي في إدارة الأداء الـوظيفي: المراحـل، التحـديات، والدروس المستفادة الله

حين نقرأ تاريخ التطور الإداري في المملكة العربية السعودية من زاوية إدارة الأداء، ندرك أننا أمام تجربةٍ فريدةٍ لا تُقاس فقط بمسارها الزمني، بل بعمقها المفاهيمي والتحويلي. فالنظام السعودي لم يكن مجرّد تحديثٍ إداريٍّ، بل تحوّلُ ثقافيٌّ مؤسسيٌّ شامل نقل مفهوم الأداء من آوظيفةٍ تتابع اللي المنظومةِ تقوداً. هذا التحول جاء في سياق مشروعٍ وطنيٍّ كبيرٍ لإعادة هندسة الحكومة السعودية وفق مبادئ الكفاءة، والمساءلة، والشفافية، واستدامة القيمة العامة، وهو ما تجسّد بوضوحٍ ضمن الوَية المملكة 2030 التي جعلت من الأداء لغة الدولة الحديثة، ومن التميّز المؤسسي بوابة نهضتها الإدارية.

أُولًا: الجذور التاريخية للنظام السعودى في تقييم الأداء

بدأت المملكة منذ بداياتها في تطبيق أدواتٍ مبكرةٍ لتقييم أداء موظفي الخدمة المدنية، مستلهمةً ذلك

من الحاجة إلى ضبط الجودة الإدارية في الجهاز الحكومي.

وفي المراحل الأولى [قبل إنشاء وزارة الخدمة المدنية [كان التقييم يتم على نحوٍ تقليديٍّ عبر نماذج ورقيةٍ تركّز على الانضباط والالتزام العام، دون وجود معايير كميةٍ واضحةٍ أو أدواتٍ لقياس الجدارات أو المخرجات. ومع التطور المؤسسي في السبعينيات والثمانينيات الميلادية، تم إدخال أول لائحةٍ رسميةٍ لتقويم الأداء، التي ركّزت على العناصر الشخصية والسلوكية (كالالتزام والانضباط وحسن السلوك)، دون ربطٍ مباشرٍ بالأهداف المؤسسية.

هذه المرحلة مثّلت الجيل الأول من إدارة الأداء في السعودية، الذي يمكن وصفه بأنه نظام رقابيٌّ أكثر منه نظام تطويريٌّ. فقد كان الهدف الرئيس مراقبة الالتزام، لا تطوير الأداء، وكان التقييم يُنظر إليه كممارسةٍ سنويةٍ روتينيةٍ لا ترتبط بالتحفيز أو الترقية أو بناء القدرات.

ثانيًا: التحول المؤسسي الأول 🛚 من التقييم إلى الأداء

في العقد الأول من الألفية الجديدة، ومع تصاعد الحاجة إلى إصلاح المنظومة الإدارية بما يتوافق مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، بدأ التفكير في الانتقال من آتقييم الموظف آ إلى آإدارة الأداء آ. وفي عام 1438هـ، صدر قرار مجلس الوزراء بالموافقة على اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي، التي مثّلت نقلةً نوعيةً غير مسبوقةٍ في تاريخ الإدارة السعودية.

هذه اللائحة أسست لأول مرةٍ مفهومًا وطنيًا موحّدًا لإدارة الأداء يقوم على ركائز علميةٍ واضحةٍ، أهمها:

- 🕮 الربط بين الأداء الفردي والأهداف المؤسسية.
 - 🖫 عبناء مؤشراتٍ كميةٍ وسلوكيةٍ لقياس الأداء.
- 🗺 اعتماد مبدأ المراجعة النصف سنوية والتقييم السنوي.
- 🍱 ادخال مفهوم الجدارات (Competencies) كمعيارٍ لقياس السلوك المهني.
 - 🗺 ربط نتائج الأداء بالحوافز والترقيات والتطوير المهني.
 - 🗺 اعتماد منصةٍ إلكترونيةٍ موحدةٍ (مسار) لتطبيق النظام ومتابعته.

بهـذا الانتقـال، دخلـت المملكـة مرحلـة إدارة الأداء المؤسسـي الحقيقـي، حيـث أصـبح الأداء أداةً للتطـوير لا للمساءلة فقط، وأصبح التقييم وسيلةً لبناء القدرات لا لتوزيع الدرجات.

ثالثًا: خصائص النموذج السعودي الحديث في إدارة الأداء

يمكن تلخيص أبرز خصائص النموذج السعودي في النقاط التالية:

آلاً الترابط بين الأداء الفردي والمؤسسي: إذ ترتبط أهداف كل موظفٍ مباشرةً بالأهداف الاستراتيجية للجهة الحكومية، مما يحقق مبدأ المواءمة الرأسية الفرد والمؤسسة، وهو أحد متطلبات الحوكمة الحديثة.

الله التحول الرقمي المتكامل: من خلال منصة المساراً، التي جمعت التقييم، والمراجعة، والتوثيق، والتحليل في نظام إلكترونيٍّ موحِّدٍ يخضع للرقابة المركزية.

الله الشفافية والعدالة: حيث أُتيح للموظف الاطلاع على تقييمه وحق الاعتراض، كما تم توحيد المعايير الإجرائية بما يقلّل التفاوت بين الجهات.

الله التطوير المستمر للنظام: إذ أدخلت تعديلاتٌ متتاليةٌ على النماذج وآليات التقييم بناءً على التغذية الراجعة من الميدان.

20 التركيز على الجدارات السلوكية: لتصبح السلوكيات المهنية والقيم المؤسسية جزءًا من التقييم، وليس الأداء الكمى فقط.

الله الربط بالتحفيز والترقيات: بحيث أصبحت نتائج الأداء تؤثر مباشرةً في المكافآت والانتقال الوظيفي، ما عزّز من العدالة التحفيزية.

2010 إدماج الأداء ضمن رؤية المملكة 2030: حيث تم ربط كل جهةٍ حكوميةٍ بأهدافٍ وطنيةٍ استراتيجيةٍ، مما جعل الأداء الفردى جزءًا من منظومة الأداء الوطنى العام.

رابعًا: التحديات التي واجهت التطبيق

رغم نجاح النظام السعودي في بناء هيكلٍ متكاملٍ لإدارة الأداء، إلا أن عملية التحول واجهت 🛚 بطبيعة الحال 🗈 تحدياتٍ متعددةٍ على المستويين البشري والتنظيمي، أبرزها:

الله الأداء التغيير: إذ واجهت بعض القيادات والموظفين صعوبةً في تقبّل النظام الجديد الذي يربط الأداء بالمكافآت ويُخضع التقييم للشفافية الإلكترونية.

20 ضعف الثقافة الإدارية في بعض الجهات: حيث احتاج القادة إلى تدريبٍ مكثفٍ لفهم فلسفة الحوار التقييمي والتغذية الراجعة، بعد سنواتٍ من التعامل مع التقييم كإجراءٍ روتينيٍّ.

الله التفاوت في التطبيق: نتيجة الفروق في القدرات البشرية والتقنية بين الجهات، مما استدعى تدخلاتٍ تصحيحيةٍ مركزيةٍ من وزارة الموارد البشرية لضمان توحيد الممارسات.

الله تحدي بناء المؤشرات الدقيقة: حيث واجهت بعض الإدارات صعوبةً في تحديد مؤشراتٍ قابلةٍ للقياس تعكس طبيعة وظائفها، خاصةً في المجالات الإدارية والخدمية.

الله التحول من ثقافة الرقابة إلى ثقافة التطوير: وهي عمليةٌ فكريةٌ تتطلب وقتًا وتراكمًا معرفيًا لتصبح سلوحًا إداريًا مستدامًا. هذه التحديات لا تُقلِّل من نجاح التجربة، بل تُبرز عمقها، لأن كل تحولٍ حقيقيٍّ يبدأ بمقاومةٍ طبيعيةٍ قبل أن يترسّخ في الوعي المؤسسي.

خامسًا: الإنجازات والنتائج الملموسة

استطاع النظام السعودي الجديد خلال فترةٍ وجيزةٍ تحقيق مجموعةٍ من النتائج الاستراتيجية، من أبرزها:

- 🗺 تحسين جودة الأداء الحكومى: من خلال توحيد المعايير وتطبيق آليات القياس الدقيقة.
 - 🚾 تعزيز العدالة الوظيفية: عبر ربط التقييم بالإنجاز الفعلى لا بالعلاقات الشخصية.
- 3 وقع كفاءة الإنفاق الحكومي: إذ أصبح التحفيز مرتبطًا بالنتائج، مما قلّل من الهدر المالي الناتج عن المكافآت غير المستحقة.
 - 💵 تفعيل مفهوم التطوير المستمر: حيث تم ربط التقييم بخطط التطوير الفردى والتدريب المستهدف.
 - 🗺 تحسين جودة القيادة: إذ ساعد النظام في اكتشاف القيادات الواعدة عبر تحليل بيانات الأداء المتراكمة.
 - 🝱 أرساء ثقافة الحوار والشفافية: من خلال الاجتماعات الدورية والمراجعات المشتركة بين الموظف والمدير.

وقد أظهرت التقارير الرسمية أن أكثر من 90% من الجهات الحكومية طبّقت النظام الإلكتروني بنجاح، وأن مستوى الرضا عن عدالة التقييم ارتفع بنسبةٍ تجاوزت 30% خلال أول ثلاث سنواتٍ من التطبيق.

<mark>سادسًا</mark>: مقارنة النموذج السعودي بالممارسات العالمية

عند مقارنة النموذج السعودي بنماذج إدارة الأداء في مؤسسات عالميةٍ كـ CIPD البريطانية وSHRM الأمريكية، نجد أنه يتوافق معها في المبادئ الأساسية، مثل:

تحديد الأهداف الذكية (SMART).

المراجعة الدورية للأداء.

ربط الأداء بالحوافز.

المؤسسى.

تطوير خطط التحسين الفردية.

إلا أن النموذج السعودي يتميّز بإضافة بُعدٍ وطنيٍّ استراتيجيٍّ، حيث تم ربط الأداء الفردي بأهداف رؤية المملكة 2030، وجعل من الأداء وسيلةً لبناء الكفاءة الوطنية لا مجرد أداةٍ للقياس المؤسسي. وهذا التكامل بين الأداء الفردى والوطنى قلِّ أن يوجد في النماذج الغربية التي تقتصر على المستوى

<mark>سابعًا</mark>: الدروس المستفادة من التجربة السعودية

يمكن تلخيص أهم الدروس التي تقدِّمها التجربة السعودية في النقاط التالية:

١١٠٠ أن التحول في إدارة الأداء يبدأ من القناعة لا من القرار.

فالقانون يفرض النظام، لكن الوعمى يضمن نجاحه واستدامته.

202 أن التقنية وسيلة للعدالة وليست بديلًا عن الإنسان.

فالتحول الرقمي ناجحٌ فقط حين يُدار بعقلٍ قياديٍّ حكيم يوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني.

3🛭 أن الحوار التقييمي أهم من التقرير التقييمي.

فالمؤسسة التي تُناقش أداء موظفيها تحقق تطورًا أعمق من تلك التي تكتفى بتسجيله.

💵 أن العدالة هي العمود الفقري لأي نظام أداء.

فحين يشعر الموظف بالإنصاف، يتحول من مقاوم للنظام إلى شريكٍ في تطويره.

502 أن النظام الفعّال هو الذي يُراجع نفسه.

فالتطوير المستمر للنظام السعودي عبر التعديلات الدورية أثبت أن التحسين ليس استجابةً للأخطاء بل ثقافةً مؤسسية.

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ النموذج السعودي في إدارة الأداء الوظيفي يُمثّل تجربةً رائدةً في العالم العربي والإسلامي، لأنه جمع بيـن الأصالـة التنظيميـة والتحـديث المؤسسـي، وبيـن العدالـة الرقميـة والإنسانيـة الإداريـة، وبيـن البنيـة التقنيـة والروح القيادية.

فهو نظامُ لا يهدف إلى مراقبة الموظف بقدر ما يسعى إلى تمكينه، ولا يُقاس بعدد التقارير بل بعدد التحسينات، ولا ينجح بصرامة اللوائح بل بحكمة التطبيق.

لقد انتقلت السعودية عبر هذا النموذج من ثقافة التقييم السنوي إلى ثقافة القيادة المستمرة للأداء، ومن المركزية إلى التمكين، ومن الرقابة إلى التطوير.

وهذا التحول يعكس بوضوحٍ الرؤية القيادية التي جعلت من الكفاءة، والنزاهة، والشفافية، والتميز المؤسسي ركائز رئيسةً في بناء الدولة الحديثة.

إنّ الدرس الأكبر من التجربة السعودية هو أن الأداء ﴿ حين يُدار بالعدالة والرؤية والتحليل ﴿ لا يكون مجرد مقياسٍ للنجاح، بل صناعةً للوعي الوطنيّ، ورافعةً للتنمية، وبوصلةً للتقدّم الحضاريّ.

النموذج الإماراتي في إدارة الأداء الحكومي: القيادة بالجدارات والتحفيز المؤسسي الله المؤسس الله المؤسس الله المؤسس الله المؤسس الله المؤسسي الله المؤسسي الله المؤسسي الله المؤسس المؤسس المؤسس الله المؤسس الله المؤسس الله المؤسس المؤسس

في كل مرةٍ يُذكر فيها مصطلح آإدارة الأداء الحكومي آ في العالم العربي، تتجه الأنظار مباشرةً إلى التجربة الإماراتية بوصفها نموذجًا رياديًا متقدمًا جمع بين المنهج العلمي الصارم والروح القيادية التحفيزية. فالنظام الإماراتي لم يأتِ كتحديثٍ تقنيٍّ محدودٍ، بل كتجسيدٍ لرؤيةٍ وطنيةٍ شاملةٍ تهدف إلى تحويل الأداء إلى ثقافةٍ قياديةٍ، تربط بين التميز الفردي والإنجاز الوطني، وبين الجدارات السلوكية والتحفيز المؤسسي.

هذه الرؤية لم تُبنَ على قراراتٍ فوقيةٍ، بل على فلسفةٍ إداريةٍ متكاملةٍ، ترى أن الأداء ليس عملية تقييمٍ سنوتٍّ، بل رحلة تطويرٍ مستمرةٍ يقودها القائد ويعيشها الموظف، وتُدار بمنظومةٍ من الجدارات والسلوكيات التي تعكس قيم الحكومة الاتحادية وثقافتها المؤسسية المتفرِّدة.

أُولًا: فلسفة النظام الإماراتي في إدارة الأداء

يستند النظام الإماراتي في جوهره إلى مبدأٍ محوريٍّ هو أن الأداء انعكاسٌ مباشرٌ للقيادة، وأن القائد لا يُقيِّم موظفيه فقط، بل يقودهم في رحلة أداءٍ وتعلِّم وتحفيز مستمرةٍ.

فالنظام لا يُمارس ١١ الرقابة! ، بل يُمارس ١١ التمكين! ، ولا يسعى إلى ١١ ضبط النتائج! ، بل إلى ١١ إطلاق الطاقات!

وقد عبّرت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (FAHR) في دليلها الإرشادي الصادر عام 2019 عن هذه الفلسفة بوضوح حين قالت:

آإدارة الأداء عملية تفاعلية مستمرة، تهدف إلى بناء ثقافةٍ مؤسسيةٍ ترتكز على التواصل، والمساءلة، والتحفيز، والتطوير، لتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية والوطنية.[آ

بهذا التوجه، تحوّل مفهوم الأداء من آنظامٍ لتقييم الجهودآ إلى آنظامٍ لقيادة القدراتآ، ومن آحكمٍ على الموظفآ إلى آاستثمار في الإنسانآ.

ثانيًا: البنية المؤسسية للنظام الإماراتي

يتكـوّن نظـام إدارة الأداء الحكـومي الإمـاراتي مـن ثلاث مراحـلٍ رئيسـةٍ متكاملـةٍ تُشكّـل دورةً مسـتمرةً للإنجـاز والتطوير:

🔟 مرحلة التخطيط للأداء (Performance Planning):

تبدأ في بداية كل عام، حيث يضع الموظف ومديره الأهداف الفردية المرتبطة بأهداف الوحدة التنظيمية، مع

تحديد مؤشرات الأداء (KPIs) وجدارات السلوك المهنى المطلوبة.

ويُراعـــى فـــي هـــذه المرحلــة تطبيق مبــدأ الملكيــة المشتركــة للأداءاً، أي أن الموظـف يشــارك فــي صـياغـة أهـدافـه، مما يعزز الشعور بالالتزام والانتماء.

🔟 مرحلة المراجعة النصف سنوية (Mid-Year Review):

يُجري فيها القائد جلسة حوارٍ تفاعليةٍ مع الموظف لمناقشة التقدم، وتحديد الفجوات، وتقديم التغذية الراجعة (feedback)، ووضع الإجراءات التصحيحية.

ويُعتبر هذا الحوار أحد أبرز سمات النظام الإماراتي، لأنه يُجسّد فلسفة القيادة بالمشاركة الله بدلًا من التقييم ا المنفصل ال

💵 مرحلة التقييم السنوى (Annual Appraisal):

يُستعرض فيها الأداء طوال العام، وتُقيِّم النتائج والسلوكيات استنادًا إلى الأدلة الموثقة.

ويُقدَّم في هذه المرحلة تقرير شامل يُحدِّد المستوى العام للأداء، ويوجِّه إلى خطة التطوير الفردي (IDP) للعام التالى.

هذه المراحل الثلاث لا تُدار بمعزلٍ عن التكنولوجيا، بل عبر نظام ٍ إلكترونيِّ متكاملٍ يربط الأداء بالموارد البشرية، ويوثِّق جميع مراحل الحوار والتقييم ضمن ما يُعرف بـ Smart Performance System الذي يُعد أحد أنجح تطبيقات التحول الرقمي في المنطقة.

ثالثًا: مفهوم القيادة بالجدارات

الجدارات (Competencies) في النظام الإماراتي ليست صفاتٍ مضافةٍ إلى التقييم، بل هي جوهر الأداء ذاته. فالنظام يركّز على أن السلوك هو الذي يُحوّل المعرفة إلى نتيجةٍ، وأن القائد الذي يقود بالأرقام فقط يفقد جوهر القيادة.

وقد صنّفت الإمارات الجدارات إلى ثلاث مجموعاتٍ رئيسةٍ تمثّل أبعاد القيادة الفعّالة في الحكومة الاتحادية:

🔟 الجدارات السلوكية (Behavioral Competencies): وتشمل القيم الحكومية، والابتكار، والتعاون، وخدمة المتعاملين، والمسؤولية المجتمعية.

🔟 الجدارات الفنية (Technical Competencies): وتشمل المهارات التخصصية المتعلقة بطبيعة الوظيفة.

💵 الجدارات القياديـة (Leadership Competencies): وتشمـل التمكيـن، والتـأثير، واتخـاذ القـرار، والاسـتشراف، وإدارة التغيير.

يُقيَّم الموظف بناءً على مدى تجسيده لهذه الجدارات في ممارساته اليومية، لا بمجرد إنجازه للأرقام أو المهام.

وهذا ما يجعل النظام الإماراتي نموذجًا لما يُعرف بـ 🏿 القيادة القائمة على الجدارات (Competency-Based

(Leadership) التي توازن بين المهارة والقيمة، وبين الإنجاز والسلوك.

رابعًا: التحفيز المؤسسى كقوة دافعة للأداء

يرتكز النظام الإماراتي على فلسفةٍ إنسانيةٍ عميقةٍ مفادها أن التحفيز ليس هديةً للإنجاز، بل وقودٌ للإنجاز. ولهذا فقد ربطت الحكومة الاتحادية نتائج الأداء بجميع أدوات التحفيز والتطوير المؤسسي، مثل:

المكافآت المالية السنوية.

الترقيات الوظيفية.

برامج القيادات الحكومية.

فرص التدريب والابتعاث.

جوائز الأداء الحكومي المتميّز.

وتُمنح هذه الحوافز بناءً على نتائج الأداء الموثقة، مما يعزز العدالة التنظيمية والشفافية التحفيزية. كما تُنفّذ الجهات الحكومية الإماراتية برامج تحفيزٍ غير ماديةٍ، مثل الموظف الشهراا، والقصة نجاح العاماا، والتكريم الإلكتروني الفوري عبر النظام الذكي، ليشعر الموظف أن مؤسسته تراه وتقدّره في الوقت الحقيقي، لا في نهاية العام فقط.

بهـذا، يُصبح التحفيز منظومـةً يوميـةً لا مناسبةً سنويةً، وتتحـول بيئـة العمـل إلـى مساحـةٍ للتميـز والإلهـام والابتكار.

خامسًا: العدالة والحوكمة في النظام الإماراتي

العدالة التنظيمية في التجربة الإماراتية ليست شعارًا، بل آليةً مؤسسيةً دقيقةً تضمن التوازن بين حقوق الموظف وواجبات القائد.

فالنظام ينصّ على حق الموظف في مراجعة تقييمه، ويُتيح له طلب جلسة إعادة نظرٍ عبر النظام الإلكتروني. كما يخضع التقييم إلى مراجعةٍ متعددة المستويات (Three-Level Validation) تشمل:

۱۱۲ المدير المباشر،

? المدير الأعلى،

💵 إدارة الموارد البشرية المؤسسية.

هذه المراجعة الثلاثية تُعدّ من أعلى درجات الحوكمة الإدارية في المنطقة، لأنها تمنع الانحياز الشخصي،

سادسًا: التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي

النظام الإماراتي لا يفصل بين الأداء الفردي والمؤسسي، بل يُديرهما في سياق واحدٍ متكامل.

فالأهداف الفردية تُستمد من الخطة الاستراتيجية للوزارة أو الهيئة، والتي ترتبط بدورها بالأجندة الوطنية لرؤية الإمارات 2071.

وبذلك يصبح أداء كل موظفٍ جزءًا من الأداء الوطني الشامل، وتتحول وظيفة الحكومة من إدارة الأشخاص إلى إدارة النتائج الوطنية.

وهذا التكامل العمودي والأفقي يُعرف في الأدبيات الإدارية بمبدأ Alignment، وهو أحد أهم معايير التميز المؤسسي في نموذج EfQM، الذي اعتمدته الإمارات مرجعًا في تصميم منظومتها الإدارية.

سابعًا: التحديات والتغلب عليها

مثل أي نظام متقدّم، واجهت الإمارات عند تطبيق نظام الأداء الحكومي بعض التحديات، من أبرزها:

🔟 الحاجة إلى رفع الوعي بثقافة الحوار التقييمي لدى القادة والموظفين.

🕮 تفاوت مستوى النضج بين الجهات الحكومية المختلفة في بداية التطبيق.

💵 ضرورة التوفيق بين متطلبات الأداء الكمي والسلوكي دون ترجيح أحدهما على الآخر.

₫ الحاجة المستمرة لتحديث الجدارات لتواكب التغيرات السريعة في بيئة العمل الرقمي.

وقـد واجهـت الحكومـة هـذه التحـديات بأسـلوبٍ علمـيٍّ قـائمٍ علـــى التحسـين المسـتمر (Continuous)، عـبر مراجعـةٍ دوريـةٍ للنظـام، وإدخـال التعـديلات اللازمـة، وتكثيـف برامـج التــدريب للقــادة والمـوظفين، مما جعل النظام أكثر نضجًا مع مرور الوقت.

ثامنًا: الدروس المستفادة من النموذج الإماراتي

🗺 القيادة هي محور الأداء لا الإجراء.

فالأداء القوي لا يأتي من اللوائح، بل من القائد الذي يُلهم فريقه ويقوده بالقدوة.

🖾 الحوار هو أقوى أدوات التطوير.

فالنظام الإماراتي أثبت أن جلسة حوارٍ صادقةٍ بين القائد وموظفه قد تُحدث أثرًا يفوق أي دورةٍ تدريبيةٍ.

312 التحفيز المستمر هو سرّ الاستدامة.

حين يشعر الموظف أن إنجازه يُقدّر فورًا، يزداد التزامه وولاؤه، ويصبح الأداء ثقافةً لا مهمةً.

112 الجدارات من لغة القيادة الحديثة.

فقياس السلوكيات لا يقل أهميةً عن قياس النتائج، لأن السلوك هو الذي يُنتج الجودة ويُجسَّد القيم.

🗺 العدالة المؤسسية هي الأساس الأخلاقي للنظام.

فحين يعلم الجميع أن الأداء يُدار بمعايير واضحةٍ قابلةٍ للمراجعة، تتحقق الثقة، ويزدهر الانتماء.

تاسعًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ النموذج الإماراتي في إدارة الأداء الحكومي يُمثّل أرقى تجليات الفكر الإداري العربي الحديث، لأنه دمج بين العلم والإلهام، وبين التقنية والإنسانية، وبين الأداة والقيمة.

فهو نظامٌ يُعلّمنا أن القيادة ليست سلطةً بل تأثير، وأن الأداء ليس أرقامًا بل وعيٌ وسلوك، وأن التقييم لا يُقاس بما يُكتب في النماذج، بل بما يُبنى في النفوس.

لقد استطاعت الإمارات أن تنتقل من نموذج الحكومة التي تُقيِّما إلى الحكومة التي تُحفِّز وتُطوِّر وتُلهِما، وأن تجعل من إدارة الأداء محورًا أساسيًا في بناء الدولة الحديثة القائمة على الكفاءة، والابتكار، والريادة، والجدارات الإنسانية.

وهكذا، يُمكن القـول إن التجربـة الإماراتيـة قـد نقلـت مفهـوم إدارة الأداء إلـى مسـتـوى القيـادة بالجـدارات والتحفيز المؤسسي، لتُثبت أن الإنسان هو أعظم استثمارٍ في كل نظامٍ ناجحٍ، وأن العدالة والتحفيز هما جناحا التميّز فـى أى منظومـةٍ تريد أن تطير نحـو المستـقبل بثقةٍ واستدامةٍ.

آآ8آآآ نحـو نمـوذج عربـيٍّ موحّـدٍ لإدارة الأداء الـوظيفي: الرؤيـة والمنهجيـة والتمكين آ

حين نتأمل المشهد الإداري في العالم العربي، ندرك أننا أمام فسيفساء من التجارب والنظم واللوائح التي تتقاطع في الأهداف، لكنها تختلف في الأسلوب والمنهجية.

فهناك من يرمى إدارة الأداء أداةً للرقابة والتقـويم، وهناك من يتعامـل معهـا كمنظومـةٍ للتطـوير والتحفيـز، وهناك من يربطها بالتخطيط الاستراتيجي، وآخر يجعلها جزءًا من نظم الموارد البشرية فقط.

لكنّ العالم العربي اليوم آ وفي ظل التحولات الاقتصادية والتقنية والإدارية الكبرى آ أصبح بحاجةٍ إلى نموذجٍ موحّدٍ لإدارة الأداء الـوظيفي، يقـوم علـى الرؤيـة، ويستند إلـى المنهـج العلمـي، ويستمد قـوّته مـن القيـم الثقافية العربية التي توازن بين العدالة والرحمة، وبين النظام والإنسان.

أُولًا: الرؤية العربية الموحدة لإدارة الأداء

تبدأ الرؤية العربية الموحدة من فهم جوهريٍّ لمفهوم الأداء في بيئتنا الإدارية.

فالأداء ليس مجرد إنجازِ رقميٍّ أو التزامِ سلوكيٍّ، بل هو انعكاسٌ للهوية الثقافية والقيمية للمجتمع.

إنّ الموظف العربي حين يعمل، لا يعمل فقط بدافع الأجر، بل بدافع الانتماء، والإحسان، والشعور بالواجب العام.

ولذلك، فإن إدارة الأداء في السياق العربي يجب أن تُبنى على قاعدةٍ ثلاثيةٍ متكاملةٍ هي:

۱۱۲ الإنجاز: قياس النتائج والمخرجات.

202 السلوك: تقييم الجدارات والقيم العملية.

💵 النية الإدارية: أم الدافع الداخلي والرغبة في الإتقان.

هذه الثلاثية تُعيد تعريف الأداء من منظورٍ إنسانيٍّ حضاريٍّ، يجعل من العدالة التنظيمية والتمكين القيادي وسيلةً لتحقيق الجودة لا غايةً رقابيةً فحسب.

وهكذا، تتجاوز الرؤية العربية المفهوم الغربي الذي يركّز على الأداء كمؤشر إنتاجي، إلى فلسفةٍ أعمق ترى فيه وسيلةً لبناء الإنسان قبل بناء النظام.

ثانيًا: الأسس المنهجية للنموذج العربي

إنّ النموذج العربي لإدارة الأداء لا يُمكن أن يُبنى إلا على أسسٍ علميةٍ راسخةٍ تُراعي البيئة المحلية وتستفيد من الممارسات الدولية.

وتتمثّل هذه الأسس في:

□□ المرجعيـة العلميـة المؤسَّسة: الاستفادة مـن الممارسات العالميـة الموثقـة مثـل أطـر CIPD وSHRM وISO وISO وSHRM وISO في تصميم العمليات، مع تكييفها وفق الخصوصية العربية.

الله التكامل المؤسسي: بحيث تُدار إدارة الأداء كمنظومةٍ مترابطةٍ مع العمليات الأخرى (التخطيط الا التدريب الالتحفيز الالموارد البشرية القيادة).

اله الجدارات كركيزةٍ معيارية: أن تكون الجدارات السلوكية والقيادية والفنية هي اللغة الموحدة للأداء في المؤسسات العربية، كما في النموذجين السعودي والإماراتي.

™2 التقنيـة كوسـيطٍ للعدالـة: اعتمـاد الأنظمـة الذكيـة (HRMS، ERP، EPMS) لضمـان الشفافيـة والدقـة فــي التقييم، وتوثيق مسار الحوار التقييمى.

آآآ5 الحوار كأداةٍ قيادية: جعل المقابلات التقييمية حواراتٍ بنّاءةً للتمكين، لا جلساتٍ للحكم أو المحاسبة، استلهامًا لمبدأ آالإحسان في القول والعملآ. الله التحفيز كقوةٍ إنتاجية: ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية، بما يعزّز الولاء والالتزام ويجعل الأداء ثقافةً بوميةً لا واحبًا وظيفيًا.

ثالثًا: الفلسفة القيمية للنموذج العربي

النموذج العربي في جوهره قيمٌ قبل أن يكون إجراءات.

فهو يستند إلى منظومةٍ أخلاقيةٍ متجذّرةٍ في ثقافتنا الإسلامية والعربية، حيث العدالة، والإتقان، والمساءلة، والشفافية، والتكافؤ، قيمٌ أصيلةٌ تشكّل قاعدة السلوك الإدارى.

فالقرآن الكريم يؤصّل لمفهوم الأداء في قوله تعالى:

اً وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون القرائة (التوبة: 105) وهو نصُّ يُعبِّر عن الرقابة الذاتية لا الإدارية فقط، وعن الوعبي المؤسسي الذي يربط العمل بالمسؤولية أمام الله قبل المدير.

كما أن النبي 🏿 قال:

آإن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه ﴿ (رواه البيهقي).

وهي قاعدة ذهبية لإدارة الأداء، لأنها تربط بين الإتقان كقيمةٍ أخلاقيةٍ وبين الأداء كوظيفةٍ مهنيةٍ.

إذن، فالنموذج العربي لا يُلغي التقنية أو المعايير العالمية، لكنه يُضفي عليها روح العدالة والإحسان التي تُميّز الفكر الإدارى العربى الإسلامي، ليكون أكثر توازنًا بين الكفاءة والإنسانية.

رابعًا: الهيكل البنيوي للنموذج العربي الموحد

يتكوّن النموذج العربى الموحد لإدارة الأداء من خمسة مكوناتٍ مترابطةٍ تشكّل دورة حياةٍ متكاملةٍ للأداء:

آلاً تخطيط الأداء (Performance Planning):

ويبدأ بمواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية والقطاعية والوطنية، وفق منهجية الأهداف الذكية (SMART) والأهداف المرتبطة بالنتائج (Results-Based Objectives).

202 المراجعة النصف سنوية (Mid-Year Review):

وهي جلسة تفاعلٍ بنّاءةٍ بين المدير والموظف، تُناقش التقدم، والفجوات، والتغذية الراجعة التصحيحية، وتُعيد توجيه الجهود.

💵 التقييم السنوي (Annual Appraisal):

ويُستند فيه إلى الأدلة السلوكية والإنجازية، ويُدمج فيه التقييم الكمى (KPIs) مع التقييم النوعى (BARS).

آله خطة التطوير الفردى (IDP):

التي تُبنى على نتائج التقييم لتحديد احتياجات التعلم والتطوير، مع ربطها بخطط التدريب السنوية للمؤسسة.

التحفيز والتقدير:

من خلال ربط الأداء بمكافآتٍ عادلةٍ وتحفيز غير ماديٍّ يعزز الدافعية، مثل التكريم والتطوير والترقي.

هذا الهيكل ليس تسلسلاً إجرائيًا فحسب، بل نظامًا حيًّا يدور في دائرة التحسين المستمر (PDCA) وفق منهجية الكايزن اليابانية التي أثبتت فاعليتها في المؤسسات العربية المتقدمة.

خامسًا: التمكين المؤسسى للنظام العربى

لكم، ينجح النموذج العربي الموحد، لا بد من تمكينه بثلاثة أبعادٍ مترابطةٍ هي:

التمكين التشريعي: من خلال لوائح موحدةٍ على مستوى وزارات الخدمة المدنية ومجالس الموارد البشرية في الدول العربية، تُحدّد المعايير والأوزان، وتربط الأداء بالترقيات والعلاوات.

الله التمكين المؤسسي: عبر بناء وحدات متخصصةٍ في الإدارة الأداء الأداء حكوميةٍ أو قطاعٍ خاص، تكون مسؤولةً عن تطبيق المنظومة ومتابعة مؤشرات فاعليتها.

الله التمكين القيادي: بتأهيل القادة ليكونوا مديري أداءٍ فاعلين، يمتلكون مهارات الحوار، والتحفيز، وإدارة الجدارات، وفهم تحليل البيانات لاتخاذ القرارات.

هذه الأبعاد الثلاثة تجعل النظام العربي ليس مجرد لائحةٍ جامدة، بل منظومةً حيةً تمكّن الإنسان والمؤسسة في آن واحد.

سادسًا: التكامل العربى 🛚 من التجزئة إلى الوحدة

لقد آن الأوان لأن تتجاوز التجارب العربية حدودها القطرية إلى تكامل معرفيٍّ وإجرائيٍّ.

فالتجربة السعودية قدّمت نموذج العدالة المؤسسية والربط الوطني، بينما التجربة الإماراتية قدّمت نموذج القيادة بالجدارات والتحفيز الذكي، والكويت والبحرين وقطر والمغرب والأردن طوّرت تطبيقاتٍ نوعيةً في التقييم المتعدد الأبعاد والتكامل الإلكتروني.

إنّ دمج هذه التجارب في إطار عربيٍّ موحّدٍ يمكن أن يُنتج نظامًا متكاملًا عالميًّا في جوهره، عربيًّا في قيمه،

متفوقًا في عدالته وفاعليته.

فالاتحاد الأوروبي طبّـق هـذا المبـدأ عـبر European Performance framework، فلمـاذا لا يكـون لـدينا Arab فالاتحاد الأوروبي طبّـق هـذا المبـدأ عـبر Performance Excellence framework (APEf) الذي يوحّد المفاهيم، والمعايير، والممارسات؟

سابعًا: تحديات بناء النموذج العربي

يواجه مشروع النموذج العربي الموحّد عدة تحدياتٍ يجب إدارتها بوعي مؤسسيٍّ، أبرزها:

- 🔟 التفاوت في البنية التشريعية بين الدول العربية.
- 💵 الاختلاف في النضج المؤسسي لممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - 302 غياب منصةٍ رقميةٍ موحدةٍ لإدارة الأداء العربي.
 - 💯 خعف التكامل بين التعليم والتوظيف والتطوير.
- 💵 الذهنية الإجرائية التي ما زالت ترى الأداء إجراءً سنويًّا لا ثقافةً مستمرة.

لكن هذه التحديات يمكن تحويلها إلى فرصٍ حين تُدار بعقلٍ تكامليٍّ، وتُبنى على الوعي بأن إدارة الأداء ليست نظامًا بل مشروع وعي عربيٍّ جديدٍ في الإدارة الحديثة.

ثامنًا: الرؤية التحليلية الختامية للمحور

إنّ النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء الوظيفي ليس حلمًا تنظيريًا، بل ضرورةٌ استراتيجيةٌ لاستدامة التميز في العالم العربي.

ففــي زمــن الذكــاء الاصـطناعـي والتنافسـيـة العالميــة، لا يمكــن للمنظمــات العربيــة أن تبقـــ أسـيرة النمــاذج المستوردة، بل يجب أن تصنع نمـوذجها الذي يجمع بين العلم والهوية، بين الكفاءة والعدالة، وبين التحفيز والتمكين.

هذا النموذج حين يكتمل سيجعل من الأداء لغةً عربيةً موحّدةً تُفهم في كل وزارةٍ وهيئةٍ ومؤسسةٍ عربية، وستكون كل مراجعةٍ للأداء ليست جلسة تقييم، بل حوارًا تنمويًا عربيًا يعبّر عن الوعي الحضاري الجديد في الإدارة العربية المعاصرة.

من الأداء الفردي إلى الأداء المؤسسي العربي: نحو منظومةٍ تكامليةٍ للتميّز المستدام []

حين نعيد النظر في مجمل تطور الفكر الإداري المعاصر، ونقرأ التجارب العربية في إدارة الأداء بعينٍ تحليليةٍ عميقةٍ، ندرك أن الأداء لم يعد مجرد سلوكٍ مهنيٍّ فرديٍّ يُقاس بالأهداف والمؤشرات، بل أصبح نظامًا مؤسسيًا متكاملًا يعكس وعلى المنظمة بذاتها، ونضجها فلى ممارساتها، ورؤيتها فلى قيادة التغيير نحـو التميـز

والاستدامة.

لقد تحوّل الأداء 🏾 في فلسفته الحديثة 🗈 من قياسٍ للأفراد إلى قياسٍ للأنظمة، ومن محاسبةٍ على النتائج إلى تعلم من التجربة، ومن رقابةٍ إداريةٍ إلى حوكمةٍ تنمويةٍ تُعيد تعريف معنى الكفاءة.

وإذا كان النظام السعودي قد أسّس لمرحلة العدالة المؤسسية والربط الوطني، والنظام الإماراتي قد جسّد مرحلة القيادة التحفيزية بالجدارات، فإنّ الجمع بينهما ألا مع بقية التجارب الخليجية والعربية أا يُنتج اليوم المفهوم العربيّ الأصيل لإدارة الأداء الذي يوازن بين التقنية والإنسان، بين الحوكمة والرحمة، وبين التقييم والتمكين.

أُولًا: التحول من الفرد إلى المنظومة

في المرحلة التقليدية من الإدارة، كان يُنظر إلى الأداء بوصفه مسؤولية الفرد، وتُختزل النتيجة في درجةٍ أو تقييمٍ سنويٍّ، لكن في الفكر الإداري العربي الحديث الذي استنار بالتجارب الخليجية المتقدمة، أصبح الأداء مسؤولية المنظومة بكاملها.

فالنتائج لا تنبع من الأفراد بمعزلٍ عن بيئتهم، بل هي ثمرة تفاعلٍ بين القيادة والسياسات والثقافة المؤسسية والعمليات.

وهكذا، صار لزامًا أن يُقاس الأداء على مستويين متكاملين:

🗺 الأداء الفردى الذى يعكس التزام الموظف، وجداراته، وسلوكه المهنى.

💵 الأداء المؤسسي الذي يعكس فعالية النظام وقدرته على خلق بيئةٍ تمكينيةٍ محفزةٍ.

وحين تتكامل هاتان الدائرتان، يتولد ما يُعرف بـ الذكاء المؤسسي للأداء (Performance Intelligence)ا، وهو القدرة على فهم العلاقات المتشابكة بين الإنسان والنظام، وتحويل كل فعلٍ إداريٍّ إلى قيمةٍ مضافةٍ تدعم استراتيجية المؤسسة.

ثانيًا: الأداء كمرآةٍ للوعي المؤسسي

الأداء في جوهره ليس أرقامًا ولا تقارير، بل هو انعكاسٌ لوعي المؤسسة بذاتها.

فالمؤسسة التي تعرف نفسها تعرف كيف تقيس أداءها، وكيف تُطوّره، وكيف تُحوله إلى ميزةٍ تنافسيةٍ. وفي الفكر الإداري العربي الحديث، أصبح الأداء وسيلةً لاكتشاف الذات المؤسسية، ومرآةً تُظهر مدى اتساق القيم والسلوكيات مع الرسالة والرؤية.

فحين يلتزم الموظفون بمعايير الأداء ليس خوفًا من العقوبة، بل إيمانًا بالمسؤولية، تكون المؤسسة قد تجاوزت مرحلة الإدارية الإداري. وهي أرقى درجات النضج الإداري. وهذا هو جوهر فلسفة الأداء في المنظور العربي الإسلامي: أن يكون الإنسان رقيبًا على نفسه، مؤمنًا بأن

ثَالثًا: التميّز المؤسسي كذروة النضج في الأداء

في هرم النضج الإداري، يأتي التميّز المؤسسي (Institutional Excellence) كأعلى مراحل التطور في إدارة الأداء، وهو المرحلة التي تتحول فيها العمليات الإدارية إلى ممارساتٍ قياديةٍ واعيةٍ تُدار بالتحليل والتحسين المستمر.

وفي هذه المرحلة، لا تكون إدارة الأداء نظامًا فرعيًا من أنظمة الموارد البشرية، بل المحرّك المركزي لثقافة المؤسسة، حيث يُصبح الأداء جـزءًا مـن لغـة القيـادة اليوميـة، ويُـدار بمنهجيـةٍ علميـةٍ دقيقـةٍ تربـط الأهـداف بالمؤشرات، والمخرجات بالقيم، والنتائج بالتعلم.

وقد عبّر نموذج EfQM الأوروبي للتميّز عن هذا بوضوحٍ حين جعل من القيادة بالأداءا أحد معايير النضج المؤسسي، وأكّد أن المنظمة التي لا تتعلم من أداءها لا تستحق البقاء في المنافسة.

وهذا المفهوم وجد تطبيقه المتقن في التجارب الخليجية الحديثة، خصوصًا في السعودية والإمارات، حيث أُدمج نظام إدارة الأداء في منظومة التميّز الحكومي، فأصبح الأداء ليس مجرد تقييمٍ وظيفيٍّ، بل مكوِّنًا استراتيجيًا في التميز الوطنيّ العام.

رابعًا: العدالة والتحفيز كجناحي الأداء المستدام

لا يمكن لأي نظام للأداء أن ينجح ما لم يُبنَ على العدالة والتحفيز معًا.

فالعدالة تضمن الثقة، والتحفيز يضمن الاستدامة.

وحين يشعر الموظف أن جهده يُقدِّر بإنصافٍ، وأن أداءه يُعترف به في الوقت المناسب، يتحول من آعنصرٍ إداريٍّ الله الشريكِ مؤسسيٍّ في النجاح.

لقد أثبتت التجارب الخليجية أن العدالة التنظيمية ليست فقط في توزيع المكافآت، بل في وضوح الإجراءات، وشفافية المعايير، وإتاحة الحوار التقييمي البنّاء.

وفي المقابل، فإن التحفيز ليس فقط في الحوافز المادية، بل في الاعتراف، والثقة، وفرص النمو، والشعور بالتمكين.

وحيـن يجتمـع العـدلان: عدالـة النظـام وعدالـة الإنسـان، يتولـد الانتمـاء، ويـزدهر الأداء، وتترسّـخ ثـقافــة التميــز المؤسسي الحـقيـقـي.

خامسًا: الحوكمة الرقمية في إدارة الأداء

لم تعد إدارة الأداء في العصر الحديث ممكنةً دون التحول الرقمي، الذي أصبح العمود الفقري للحوكمة

المؤسسية.

فالأنظمة الإلكترونية (Bl Systems © Bl Systems) تمكّن المؤسسة من تحويل البيانات إلى معرفة، وتُوفر الشفافية والدقة، وتُلغى الاجتهادات الشخصية في التقييم.

وفي النموذج الخليجي الحديث، تمثل المنصات السعودية مثل المساراا، والنظام الإماراتي الذكي الدكي المسادة النموذج الخليجي الحديث، تمثل المنصات السعودية مثل المسادل، حيث تُدار العمليات آليًا دون القادل، حيث تُدار العمليات آليًا دون أن تُلغى الإنسانية، بل تُعزِّز عبر الحوار الإلكتروني البنّاء، والتغذية الراجعة اللحظية، والربط الذكي بين الأداء والتطوير والتحفيز.

هذه الأنظمة لا تُسهّل الإجراءات فحسب، بل تخلق ذاكرةً مؤسسيةً رقميةً تحفظ خبرات المؤسسة وتتيح لها التعلم المستمر عبر تحليل الاتجاهات التاريخية للأداء، بما يرفع مستوى النضج الإداري عامًا بعد عام.

سادسًا: من الأداء إلى التعلّم المؤسسي

إنّ أعظم ما تنتجه إدارة الأداء الحديثة هو المعرفة، لأن كل تقييمٍ دقيقٍ يولّد بياناتٍ، وكل تحليلٍ علميٍّ يولّد وعيًا، وكل وعي مؤسسيٍّ يولّد قرارًا أفضل.

وحين تُحوّل المؤسسة نتائج الأداء إلى خطط تطويرٍ، ومناهج تدريبٍ، وسياساتٍ جديدةٍ، تكون قد بلغت مرحلة [المؤسسة المتعلمة] كما وصفها بيتر سنج في نظريته الشهيرة.

وفي التجربة العربية الحديثة، أصبح هذا الاتجاه واضحًا، حيث ربطت السعودية والإمارات نتائج الأداء بخطط التطوير الفردي (IDP)، وجعلتا التحليل الإحصائي للأداء مدخلًا لتصميم برامج التدريب الوطنية. وهكذا، تحوّل الأداء من تقريرٍ يُحفظ في الأرشيف إلى قاعدة بياناتٍ معرفيةٍ للتطوير المؤسسي.

سابعًا: نحو منظومةٍ عربيةٍ تكامليةٍ للتميّز المستدام

كل ما سبق يقود إلى نتيجةٍ جوهريةٍ هي أن العالم العربي اليوم مؤهّلٌ آ بفضل تجاربه الخليجية الرائدة آ لبنـاء منظومـةٍ عربيـةٍ تكامليـةٍ لإدارة الأداء تكــون مســتمدةً مــن هــويته الثقافيــة ومتكئــةً علـــى معــاييره المؤسسية.

هذه المنظومة يمكن أن تشكّل نواةً لما يمكن تسميته بـ

(Arab Performance Excellence framework (APEf

الذي يوحّد المفاهيم، والمراحل، والجدارات، والمؤشرات، ويجعل من الأداء العربي نموذجًا عالميًا يحتذى في الموازنة بين الكفاءة الإنسانية والتقنية، وبين العدالة والتحفيز، وبين الحوكمة والتمكين.

ولعلَّ هذا المشروع العربي لا يُمثل فقط تطويرًا إداريًا، بل بناءً حضاريًا جديدًا يعيد للأداء معناه الإنساني الأصيل: أن يكون الإنسان خليفةً في الأرض بالإتقان، والعدالة، والوعي، والابتكار.

ثَامِنًا: الرؤية الختامية 🏿 الأداء كمنظور حضاريٍّ عربيٍّ

حين ننظر إلى إدارة الأداء من منظورٍ عربيٍّ حضاريٍّ، فإننا لا نراها عمليةً إداريةً، بل رحلةً أخلاقيةً ومعرفيةً نحو الإتقان.

هي رحلة تبدأ من الإنسان وتنتهي عند الإنسان، تُغذّيها القيم وتوجّهها الرؤية وتُقوّيها المعرفة.

وحين تصل المؤسسات العربية إلى هذه المرحلة، ستتحول إدارة الأداء من آنظامٍ إداريٍّ آ إلى آثقافةٍ وطنيةٍ آ تعيش في المدارس والجامعات والإدارات، وتنعكس في كل سلوكٍ مهنيٍّ.

وهكذا، يكون ختام الرحلة هو بدايتها الجديدة:

أن ننتقل من إدارة الأداء إلى صناعة الأداء،

ومن التقييم إلى التمكين،

ومن الاجتهاد الفردي إلى الوعي المؤسسي الجمعي،

ومن المؤسسات المراقبة إلى المؤسسات المتعلمة المتحسّنة ذاتيًا.

حينها فقط، يتحقـق معنـى التميّـز المستدام، وتولد المدرسة الإداريـة العربيـة الحديثـة التـي تُقـدّم للعـالم نموذجًا أصيلًا يجمع بين الإتقان والإيمان، بين التقنية والضمير، بين النظام والإنسان، وهي المعادلة التي طالما حلمت بها الإنسانية منذ أن وُجدت الإدارة كفنٍّ لقيادة الإنسان نحو الأفضل.

🔃 التوثيق للمحتوى

آ 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 على العامرى

مدرب وخبير استشارى فى التنمية الإدارية والتعليمية،

بخبرةٍ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي،

أسّس من خلالها منظومة [[مهارات النجاح للتنمية الإدارية والتعليمية]]

ومركز الإتقان الدولى للتدريبا.

وساهم في بناء مئات الأنظمة المؤسسية والاستراتيجيات في القطاعين الحكومي والخاص.

🛚 للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية،

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

https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPymlz 🛚

🛚 تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع الرسمى:

www.mohammedaameri.com []

إدارة الأداء #التطوير المؤسســـي # rmance_Management التحلير المؤسســـي # التطوير المؤسســـي # Continuous Improvement #CIPD #SHRM # القيادة التحفيزيــة #حوكمـــة الأداء #التميز المؤسســي # #EfQM #IS030414 #Arab_Performance_Excellence #Human_Capital #IDP #Leadership_Development #Competency_framework #Digital_Governance # Performance_Analytics #Institutional_Transformation