العدالة التنظيمية وإدارة الانحرافات في الأداء الوظيفي
Organizational Justice and Managing Deviations in Job Performance

يستعرض هذا المقال البنية الفكرية والمنهجية للعدالة التنظيمية بوصفها الركيزة الأخلاقية لنظام الأداء، موضحًا كيف تتحول من مبدأٍ إداريٍّ إلى منظومةٍ شاملةٍ لإدارة الانحرافات السلوكية والمهنية بعدالةٍ، وموضوعيةٍ، وإنسانيةٍ، تُعيد الانسجام بين الكفاءة والمسؤولية.

31 October 2025 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 2,128



في قلب كل مؤسسةٍ ناجحةٍ ينبض ميزانٌ دقيقٌ يُوازن بين الحقوق والواجبات، بين الثواب والعقاب، بين الأداء والنتائج، بين الفرد والنظام. وهذا الميزان هو **العدالة التنظيمية**.

خريطة القراءة

فجوة الأداء لا تعني مخالفةً تأديبية. أمثلة التشخيص والتوجيه في هذا المقال ليست إجراءات قانونية؛ ويحدد النظام المنطبق وصاحب الصلاحية مسار أي إجراء رسمي.

الفهرس

1. العدالة التنظيمية: المفهوم، والمكونات، والأبعاد الثلاثة
2. الانحرافات في الأداء: التعريف، والأنواع، والأسباب الجذرية

3️⃣ العلاقة بين العدالة والتحفيز والمسؤولية المهنية
4️⃣ النماذج النظرية المفسّرة للعدالة التنظيمية في الفكر الإداريّ الحديث
5️⃣ إدارة الانحرافات السلوكية: بين العقوبة التصحيحية والعلاج التمكينيّ
6️⃣ العدالة الإجرائية مقابل العدالة التوزيعية: أيّهما يحكم الأداء؟
7️⃣ أدوات كشف الانحرافات وتصحيحها في نظم الأداء الخليجية والعالمية
8️⃣ القيادة الأخلاقية وبناء ثقافة العدالة المستدامة في المؤسسات

النموذج السعودي

النموذج الاتحادي الإماراتي

رؤية لنموذج عربي

التميّز المؤسسي

الخاتمة

التوثيق ونَسب المحتوى

فهي ليست فقط مبدأً إداريًا لضبط العلاقات، بل فلسفةٌ إنسانيةٌ تحكم طريقة المؤسسة في النظر إلى الإنسان ذاته: هل هو وسيلةٌ للإنتاج أم شريكٌ في القيمة؟ وهل الانحراف في الأداء يُعامل بوصفه خطأً يُدان عليه صاحبه، أم عرضًا يحتاج إلى تشخيصٍ ومعالجةٍ عميقة؟

لقد أثبتت الخبرات المؤسسية أنّ العدالة لا تُختبر في لحظات التقدير، بل في لحظات الانحراف والأداء الضعيف. فالمؤسسة التي تعرف كيف تُكافئ تعرف كيف تُعالج، أما التي تُعاقب دون توازنٍ بين الحزم والرحمة، فإنّها تُخرّب رأس مالها البشريّ باسم النظام. ولذلك، فإنّ **إدارة الانحرافات في الأداء** تمثّل المحكّ الحقيقيّ لقدرة المؤسسة على تطبيق العدالة، لأنها تكشف وعيها بالإنسان قبل القانون، وبالإصلاح قبل العقوبة.

في البيئات المتقدمة، لم تعد العدالة التنظيمية مجرّد بندٍ في دليل الموارد البشرية، بل أصبحت **منظومةً متكاملةً للحوكمة الأخلاقية والسلوكية**، تحكم علاقة المؤسسة بالموظفين من لحظة التعيين حتى لحظة التقييم والمساءلة. فهي التي تُحدّد متى يكون الأداء ضعيفًا، ولماذا أصبح كذلك، وكيف يمكن تصحيحه دون كسر كرامة الفرد أو إضعاف روح الفريق.

إنّ العدالة في إدارة الانحرافات ليست حيادًا باردًا، بل **ممارسةٌ قياديةٌ واعية** تجمع بين التحليل النفسيّ والسلوك الإداريّ والإنصاف القانونيّ. فالقائد العادل لا يُسرع في العقوبة، بل يبحث أولاً عن السبب: هل الانحراف ناتجٌ عن ضعف الإرادة، أم عن خللٍ في النظام، أم عن قصورٍ في التدريب، أم عن سوء إدارةٍ من القائد نفسه؟ وهنا تتجلّى العدالة الحقيقية، لأنها تُعيد تعريف "الخطأ" بوصفه **فرصةً للتعلّم** لا فقط مناسبةً للوم.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المقال إلى تقديم رؤيةٍ تحليليةٍ علميةٍ متكاملةٍ حول العدالة التنظيمية في سياق إدارة الأداء، وبيان كيف يمكن تحويل التعامل مع الانحرافات المهنية من منطق العقوبة إلى منطق **التمكين الإصلاحيّ**، ومن ردّ الفعل إلى الفعل الواعي، ومن الشعور بالتهديد إلى الثقة بالنظام.

🔹 العدالة التنظيمية: المفهوم، والمكونات، والأبعاد الثلاثة

كيف يقرأ الموظف القرار وطريقة اتخاذه؟

حين نبدأ الحديث عن العدالة التنظيمية، فنحن لا نتحدث عن مفهومٍ تجميليٍّ يُزيّن لوائح العمل، بل عن **الركيزة الأخلاقية العميقة** التي تقوم عليها شرعية المؤسسة وفاعليتها، وتُحدّد في النهاية ما إذا كانت بيئة العمل ساحة إنجازٍ أم ساحة صراع.
فالعدالة في المؤسسة ليست شعارًا إداريًا، بل هي **قانون الحياة التنظيمية** الذي يُنظّم العلاقة بين الإنسان والنظام، ويمنح كلّ طرفٍ مكانه وكرامته ودوره، ويحمي التوازن بين الحزم والرحمة، وبين المصلحة العامة والحق الفرديّ، وبين السلطة والمسؤولية.

إنّ العدالة التنظيمية هي الصورة التطبيقية للعدالة الإنسانية في عالم الإدارة، وهي التي تُترجم المبادئ الأخلاقية إلى قراراتٍ وإجراءاتٍ ملموسةٍ تحكم حياة الأفراد داخل المؤسسة. فهي تحدّد متى يكون القرار صائبًا، ومتى يكون التقييم منصفًا، ومتى يكون الثواب مستحقًّا أو العقاب مشروعًا. ومن خلالها يُقاس ضمير المؤسسة، لأنّ المؤسسات – وإن بدت هياكل وأنظمة – إلا أنّها في جوهرها **كائناتٌ أخلاقيةٌ** تعيش بعدلها وتموت بظلمها.

لقد تطوّر مفهوم العدالة التنظيمية عبر مراحل طويلة في الفكر الإداريّ الحديث، بدءًا من النظرة القانونية الضيقة التي ركّزت على الامتثال للأنظمة، مرورًا بالمقاربة السلوكية التي ربطتها بالرضا والانتماء، وصولاً إلى النظرة الشمولية الحديثة التي تراها **نظامًا إداريًا ومعنويًا متكاملاً** يُعيد تعريف القيادة، ويُحوّل العدالة من ردّ فعلٍ إلى ثقافةٍ راسخةٍ تحكم القرارات اليومية.
فالمؤسسة العادلة لا تنتظر الشكاوى لتُمارس الإنصاف، بل تُصمّم أنظمتها منذ البداية على أن تكون عادلة في بنيتها، شفافة في إجراءاتها، متوازنة في توزيع مكاسبها، حازمة في محاسبتها، رحيمة في تصحيحها.

المفهوم العلمي للعدالة التنظيمية

يُعرّف **Greenberg (1987)** العدالة التنظيمية بأنها *"إدراك الأفراد لمدى عدالة السلوك التنظيميّ في ما يتصل بتوزيع الموارد، والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات، ونوعية التفاعل الإنسانيّ في بيئة العمل."*
ويُعتبر هذا التعريف حجر الزاوية في كل الأدبيات اللاحقة، لأنه يُركّز على أن العدالة ليست فعلاً إداريًا فقط، بل **إدراكًا نفسيًا** يعيش داخل ذهن الموظف، ويتشكّل من تفاعله مع المؤسسة في ثلاثة مستويات: ما يحصل عليه، وكيف يحصل عليه، وكيف يُعامَل أثناء حصوله عليه.

وهذا التعريف يكشف جوهر العدالة التنظيمية بوصفها ظاهرةً إدراكيةً وسلوكيةً في آنٍ واحد. فهي تبدأ في القوانين، لكنها تُختبر في المشاعر. تبدأ في اللوائح، لكنها تُقاس في العيون، وفي نبرة الصوت، وفي طريقة اتخاذ القرار، وفي طبيعة الاحترام الذي يُعامَل به الإنسان داخل المؤسسة.
فالعدالة لا تُرى في الأوراق، بل في الوجوه. ولا تُكتب في النصوص، بل تُحسّ في الأفعال. ولذلك قيل: "العدالة الإدارية تُمارس أكثر مما تُقال."

مكونات العدالة التنظيمية

تتكوّن العدالة التنظيمية من ثلاثة مكوّناتٍ رئيسيةٍ مترابطةٍ تتفاعل فيما بينها لتُنتج الإحساس العام بالإنصاف داخل المؤسسة:

1 العدالة التوزيعية (Distributive Justice):
وهي العدالة التي تتعلّق بالنتائج النهائية للعمل، أي: هل التقييم، والمكافأة، والترقية، والعقوبة، ونتائج الأداء، وقرارات الموارد البشرية – تُوزَّع بعدالةٍ تتناسب مع الجهد والأداء؟
فالعدالة التوزيعية هي التي تُجيب على السؤال الأول في ذهن الموظف: *"هل ما أحصل عليه عادل؟"*
وهنا يتكوّن الانطباع العميق عن المؤسسة: إنْ شعر الموظف أن النتائج تُوزّع بعدلٍ، فإنّ ولاءه يزداد حتى لو لم يحصل على كل ما يتمنى. أما إن شعر بظلمٍ في التوزيع، فإنّ كل نظام التحفيز ينهار، لأنّ الظلم في التوزيع يُحوّل الحوافز إلى أدواتٍ للتمييز، والعقوبات إلى وسيلةٍ للانتقام.

وفي الدراسات الحديثة، تبيّن أن العدالة التوزيعية لا تُقاس بالمساواة المطلقة، بل **بالتناسب العادل بين الجهد والعائد**. فالإنصاف لا يعني أن يأخذ الجميع القدر نفسه، بل أن يأخذ كلّ فردٍ ما يستحقّه وفق أدائه وظروفه.

2 **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):**

وهي العدالة التي تُركّز على **الطرق والإجراءات** التي تُتخذ بها القرارات داخل المؤسسة. فحتى لو كانت النتائج عادلة، فإنّ غياب العدالة في الإجراءات يُفقدها الشرعية.

فالعدالة الإجرائية تُجيب على السؤال الثاني في وعي الموظف: *"هل الطريقة التي اتُّخذ بها القرار عادلة؟ هل كانت المعايير واضحة؟ هل كان لي حقّ المشاركة أو الاعتراض؟"*

وفي المؤسسات الراشدة، تُعدّ العدالة الإجرائية أهمّ من العدالة التوزيعية، لأنّها تبني الثقة في النظام، وتُعطي الموظف شعورًا بالأمان، وتُرسّخ الإيمان بأنّ القرارات لا تُتخذ بالمزاج، بل بالمبدأ.

وهنا تظهر أهمية **الشفافية المؤسسية** كحارسٍ للعدالة الإجرائية، لأنّ الغموض هو عدوّ العدالة الأول. وكلما زاد وضوح الإجراءات، زاد شعور الموظفين بالثقة والقبول حتى في القرارات غير السارة. فالإنسان قد يتقبّل العقوبة إنْ فهم سببها، لكنه يرفض المكافأة إنْ شعر أن وراءها محاباةً أو تحيّزًا.

3 **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):**

وهي العدالة التي تتعلّق **بأسلوب المعاملة الإنسانية** أثناء تطبيق الأنظمة واتخاذ القرارات. وهي التي تُجيب على السؤال الثالث والأكثر حساسية في نفس الموظف: *"هل عاملني مديري باحترامٍ وأناقش خطئي؟ هل تمّ إعلامي بالقرار بطريقةٍ تحفظ كرامتي؟ هل شعر بي إنسانيًا أم عاملني كرقمٍ وظيفيّ؟"*

إنّ العدالة التفاعلية هي روح العدالة التنظيمية، لأنها تُترجم القوانين إلى مشاعر، وتحوّل اللوائح إلى سلوكٍ قياديٍّ راقٍ. فهي التي تجعل العدالة مقبولةً لا مفروضةً، وتجعل الانضباط قيمةً لا خوفًا.

وقد أثبتت الدراسات أن العدالة التفاعلية تُؤثّر مباشرةً على **الرضا الوظيفيّ والانتماء المؤسسيّ** أكثر من أيّ نوعٍ آخر من العدالة، لأنها تتعامل مع الإنسان في أضعف حالاته: حين يُحاسَب أو يُنتقد.

الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية: من النظرية إلى السلوك

التقسيم الثلاثي هنا طريقة للعرض. وفي بحث كولكويت تميّزت أربعة أبعاد: التوزيعي والإجرائي، ثم الإنصاف في المعاملة والإنصاف في شرح المعلومات. يُفيد الفصل بين احترام الشخص وبين كفاية تفسير القرار. كولكويت: التحقق من أبعاد العدالة التنظيمية

من خلال هذه المكونات الثلاثة، تتشكّل العدالة التنظيمية في المؤسسة على هيئة **منظومةٍ ثلاثية الأبعاد** تُشبه الهرم الإداريّ للثقة:

- **قاعدته العدالة التوزيعية** التي تُنظّم الموارد والمكافآت.
- **وسطه العدالة الإجرائية** التي تُحدّد الآليات والعمليات.
- **قمّته العدالة التفاعلية** التي تُعبّر عن الأخلاق القيادية في التطبيق.

وحين يتكامل هذا الهرم، يُصبح النظام الإداريّ أكثر استقرارًا، والثقافة المؤسسية أكثر نضجًا، والعلاقات الإنسانية أكثر احترامًا. أما إذا اختلّ ضلعٌ من هذه الأضلاع، فقد ينهار الإحساس العام بالعدالة حتى لو بقيت اللوائح مثاليةً في نصوصها.

فما قيمة نظامٍ عادلٍ على الورق، إذا طُبّق بوجهٍ غاضبٍ أو لغةٍ جارحة؟ وما جدوى مكافأةٍ عادلةٍ في قيمتها، إذا وُزّعت بلا تفسيرٍ أو تقديرٍ؟ وما نفع إجراءٍ قانونيٍّ منضبطٍ، إذا استُخدم كأداةٍ لإقصاءٍ أو إذلال؟

إنّ العدالة التنظيمية ليست فقط في "ماذا نقرّر"، بل في "كيف نقرّر"، و"كيف نُنفّذ". وهذه الـ "كيف" هي التي تُميّز المؤسسات التي تُحترم من تلك التي تُخاف، وتُنتج ثقافةً من الثقة بدلاً من ثقافة الخوف.

العدالة التنظيمية في الفكر الإسلامي والإداريّ المعاصر

إذا تأملنا التراث الإسلامي، وجدنا أن مبدأ العدالة ليس مستوردًا من الفكر الغربيّ، بل متجذّرٌ في قيمنا الحضارية. فقد قال تعالى:

> ﴿ **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ** ﴾ *(النحل: 90)*
> وجعل النبي ﷺ العدلَ أساس القيادة والإمارة، فقال:
> **"المقسطون على منابر من نورٍ عن يمين الرحمن، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولّوا."** *(رواه مسلم)*

وفي ضوء هذا، يمكن القول إنّ العدالة التنظيمية في المؤسسات الإسلامية ليست مجرّد التزامٍ قانونيٍّ، بل **عبادةٌ مهنيةٌ** تُؤدَّى بضميرٍ حيٍّ، لأنّها من صميم مقاصد الشريعة في حفظ الكرامة والحقوق.

وفي الفكر الإداريّ المعاصر، لا تزال العدالة التنظيمية تُعتبر أحد أهم محدّدات الأداء والرضا الوظيفيّ، كما أكدت أبحاث **Adams** في نظرية العدالة الاجتماعية (Equity Theory)، التي ترى أن الإنسان يُقارن باستمرارٍ بين ما يُقدّمه وما يحصل عليه، ويُكوّن شعوره بالإنصاف بناءً على تلك المقارنة.
فإذا شعر بأنّه يُعامل بعدلٍ، زاد عطاؤه، وإذا شعر بالظلم، انسحب نفسيًا قبل أن يغادر فعليًا. وهنا يظهر أن العدالة التنظيمية ليست فقط أخلاقًا، بل **استراتيجيةٌ للأداء**، لأنّ الظلم يستهلك طاقة المؤسسة أسرع مما تفعل الأخطاء التشغيلية.

العدالة التنظيمية بوصفها رأس المال الأخلاقي للمؤسسة

في الاقتصاد التقليديّ، يُقاس رأس المال بالأصول والموجودات. أما في الإدارة الحديثة، فإنّ **العدالة التنظيمية هي رأس المال الأخلاقيّ للمؤسسة**، لأنها تُولّد الثقة، وتبني الالتزام، وتُقلّل الصراعات، وتزيد من جودة القرارات.
إنّ العدالة ليست كُلفةً مالية، بل استثمارٌ في الاستقرار. وكلّ دقيقةٍ تُصرف في تحقيق العدالة تُجنّب المؤسسة ساعاتٍ من النزاعات، وأيامًا من فقدان الإنتاجية.

فالقيادة التي تُمارس العدالة التنظيمية تُوفّر على المؤسسة خسائر باهظة في "الطاقة البشرية المهدورة" الناتجة عن الإحباط والشكوى والتذمر. كما أن العدالة تُسهِم في بناء سمعةٍ مؤسسيةٍ إيجابيةٍ تُعزّز الجذب الوظيفيّ والاحتفاظ بالكفاءات. فالموظفون الموهوبون لا يبحثون فقط عن الأجر الأعلى، بل عن المكان الذي يشعرون فيه أنّ العدالة تُمارس لا تُعلن.

الانحرافات في الأداء: التعريف، الأنواع، والأسباب الجذرية

فرق بين النتيجة المرصودة وسببها

حين نتحدث عن الانحراف في الأداء، فنحن لا نضع إصبع الاتهام على الموظف، بل نرفع مرآةً أمام النظام كله. لأنّ الأداء – في جوهره – ليس فعلاً فرديًا منعزلاً، بل نتاجًا تراكميًا لتفاعل الإنسان مع بيئته، ونظامه، وقائده، وثقافته، ومصادر تمكينه. ولهذا فإنّ الانحراف في الأداء ليس "خللاً في الشخص"، بل **عرضٌ إداريٌّ معقّد** يدلّ على وجود فجوةٍ ما في المنظومة. فقد يكون الانحراف صرخةَ إنذارٍ من نظامٍ إداريٍّ أرهق الموظف، أو من قيادةٍ فقدت بوصلتها الإنسانية، أو من ثقافةٍ لم تَعُد تُكافئ الجهد كما ينبغي.

إنّ "الانحراف في الأداء" مصطلحٌ يتجاوز معناه اللغويّ البسيط الذي يوحي بالخطأ أو الانحراف الأخلاقيّ، إلى معنى إداريٍّ أوسع يُشير إلى **أي انحرافٍ جوهريٍّ عن المستوى المطلوب من الكفاءة أو السلوك أو النتائج**. فالانحراف قد يكون في الكمّ، وقد يكون في الكيف، وقد يكون في الاتجاه. وقد يظهر في ضعف الالتزام بالمواعيد، أو انخفاض جودة المخرجات، أو التهاون في تطبيق القيم، أو حتى في الصمت السلبيّ أمام الخطأ. فهو ليس دومًا تقصيرًا ظاهرًا، بل قد يكون **غيابًا خفيًا للحماس والمعنى** خلف الهدوء الظاهريّ للأداء.

ومن المهم أن ندرك أن الانحراف لا يُقاس فقط بالأرقام، بل يُستدلّ عليه من المؤشرات السلوكية، والأنماط العاطفية، ومستوى التفاعل، وطبيعة العلاقات داخل بيئة العمل. فالانحراف يبدأ قبل أن يُسجَّل، وينمو قبل أن يُلاحَظ، ويتجذّر حين يُتجاهل. والمؤسسة الواعية لا تنتظر التقييم السنويّ لتكتشفه، بل ترصده في مؤشراتٍ مبكرةٍ من ضعف الروح التنظيمية، أو تكرار الأخطاء الصغيرة، أو برود الالتزام، أو زيادة الغياب، أو تصاعد النميمة، أو مقاومة التغيير.

أولاً: التعريف العلمي للانحراف في الأداء

يمكن تعريف الانحراف في الأداء بأنه **الابتعاد المنتظم أو المتكرر عن المعايير السلوكية أو الإنتاجية أو الأخلاقية التي تُشكّل الإطار المرجعيّ للأداء المؤسسيّ**.
ويشمل ذلك كلّ سلوكٍ أو نتيجةٍ تُقلّل من جودة العمل، أو تُعيق تحقيق الأهداف، أو تُضعف القيم التنظيمية، سواء كان هذا الانحراف مقصودًا (متعمدًا) أو غير مقصودٍ (نتيجة جهلٍ أو إرهاقٍ أو ضعف تمكين).

ويتميّز هذا التعريف بشموليته، لأنه لا يحصر الانحراف في تقصير الأفراد فحسب، بل يوسّع دائرته ليشمل انحراف الأنظمة، والسياسات، والهياكل، وأساليب القيادة.
فقد يكون الموظف ضعيف الأداء لأن النظام لم يُمكّنه، أو لأن التدريب لم يُصمَّم له، أو لأن أهدافه لم تُوضَّح له، أو لأن بيئة العمل لم تُدعمه. فالانحراف في النهاية هو **فجوةٌ بين المتوقع والمتحقق**، وهذه الفجوة ليست دومًا مسؤولية من يقف في الميدان، بل قد تكون نتيجة قراراتٍ اتخذت في المكاتب العليا دون وعيٍ بتأثيرها التشغيليّ.

ثانيًا: أنواع الانحرافات في الأداء

يمكن تصنيف الانحرافات في الأداء إلى أربعة أنواعٍ رئيسيةٍ تتفاوت في طبيعتها وأثرها ودرجة خطورتها، وكلّ نوعٍ منها يحتاج إلى معالجةٍ مختلفةٍ تتناسب مع أسبابه الجذرية:

1 الانحراف الكميّ (Quantitative Deviation):
ويظهر حين يقلّ حجم الإنتاج أو الإنتاجية عن المعايير المستهدفة، سواء في عدد المهام المنجزة أو سرعة إنجازها. وغالبًا ما يكون سببه ضعف التخطيط أو التوزيع غير المتوازن للمهام، أو إرهاق الموارد البشرية، أو ضعف الدافعية. وهو النوع الأكثر قابليةً للقياس الرقميّ، لكنه الأقل عمقًا في التشخيص، لأنّ الرقم لا يكشف السبب النفسيّ أو الثقافيّ وراء الانخفاض.

2 الانحراف الكيفيّ (Qualitative Deviation):
ويتمثل في تراجع جودة المخرجات أو عدم مطابقتها للمعايير الفنية أو الأخلاقية. وقد يحدث رغم تحقيق الكميات المطلوبة، مما يدلّ على أن الأداء لا يُقاس بالكمّ وحده. والخلل هنا غالبًا ما يعود إلى ضعف المهارة، أو غياب التوجيه، أو الاستعجال في الإنجاز دون ضبط الجودة، أو قصورٍ في الرقابة النوعية.
وهو من أخطر أنواع الانحراف، لأنه يُؤثر في سمعة المؤسسة ومخرجاتها الاستراتيجية، ويُضعف ثقة المستفيدين بها.

3 الانحراف السلوكيّ (Behavioral Deviation):
وهو انحرافٌ في الطريقة التي يُمارس بها العمل، لا في نتيجته فقط. ويشمل مظاهر مثل: مقاومة التوجيهات، ضعف التعاون، التجاوز في التعامل، الغياب المتكرر، الإهمال المتعمّد، أو استخدام أساليب غير مهنية.

وهذا النوع غالبًا ما يكون ناتجًا عن **اختلالٍ في العدالة التنظيمية أو القيادة**، لأنّ السلوك السلبيّ هو انعكاسٌ لخللٍ في البيئة قبل أن يكون عيبًا في الفرد. وقد يعبّر الانحراف السلوكّي عن "لغة احتجاجٍ صامتةٍ" على ظلمٍ أو غياب تمكينٍ أو غموضٍ في التوقعات.

4 **الانحراف القيميّ أو الأخلاقيّ (Ethical Deviation)**:

وهو أخطر أنواع الانحراف لأنه يمسّ جوهر الضمير المهنيّ. ويشمل الغش، واستغلال الصلاحيات، وتزييف البيانات، والإضرار المتعمّد بالمصلحة العامة. وهو لا يُقاس بالأرقام، بل يُكتشف من خلال المؤشرات الأخلاقية والحوكمة الداخلية.

ومعالجة هذا النوع تتطلّب أكثر من عقوبةٍ تأديبية، إذ تحتاج إلى **إعادة بناء الوعي الأخلاقيّ والضمير المؤسسيّ**، لأنّ من يفقد حسّ الأمانة لا يُصلحه الخوف، بل يُعيده الإيمان بالمسؤولية والثقة.

ثالثًا: الأسباب الجذرية للانحرافات في الأداء

تُعدّ معرفة الأسباب الجذرية أكثر أهميةً من اكتشاف الأعراض، لأنّ علاج الانحراف دون فهم أصله يشبه محاولة إخماد الدخان دون إطفاء النار. وقد أظهرت الأبحاث الإدارية والأنظمة الخليجية الحديثة (مثل الدليل الإرشادي السعودي ونظام الأداء الإماراتي) أن الانحراف في الأداء غالبًا ما يتولّد من **تفاعلٍ معقّدٍ بين ثلاثة مستويات**: الفرد، والنظام، والثقافة.

أولاً: الأسباب الفردية

تشمل ضعف المهارات، أو نقص التدريب، أو سوء الفهم للأدوار، أو الإرهاق النفسيّ، أو ضعف الانتماء، أو انعدام الحافز، أو حتى تضارب الطموحات الشخصية مع الأهداف المؤسسية. وقد تكون الأسباب النفسية أعمق مما يبدو؛ كالشعور بعدم التقدير، أو فقدان العدالة، أو غياب التوازن بين الجهد والمكافأة.

وقد أكدت دراسات **Herzberg** أن ما يدفع الإنسان للعمل ليس فقط الحافز الماديّ، بل الشعور بالإنجاز والاعتراف. فإذا غاب هذا الشعور، فإن الأداء يبدأ بالانحدار تدريجيًا، حتى لو استمر الحضور والانضباط الظاهريّ.

ثانيًا: الأسباب النظامية

تتعلق بالهيكل الإداريّ، والسياسات، والإجراءات، وآليات المتابعة والتقييم. فكثيرٌ من الانحرافات ليست أخطاء أفرادٍ، بل نتائج لأنظمةٍ غير مرنة، أو صلاحياتٍ غير واضحة، أو أهدافٍ غير منطقية، أو غياب التغذية الراجعة في الوقت المناسب.

وفي البيئات الحكومية أو الكبيرة، تُعدّ البيروقراطية المفرطة من أبرز مسبّبات الانحراف، لأنها تُحوّل الأداء إلى طقسٍ شكليٍّ يفتقد الروح. كما أنّ ضعف التنسيق بين الإدارات يُنتج "انحرافاتٍ مؤسسيةً" لا يمكن معالجتها بتوبيخ الموظف، بل بإعادة تصميم العمليات ذاتها.

ثالثًا: الأسباب الثقافية والمؤسسية

وتشمل الثقافة التنظيمية السائدة، وطبيعة القيادة، ومستوى العدالة، وأنماط الاتصال الداخلي. فالمؤسسة التي تفتقر إلى ثقافة التقدير والمساءلة العادلة تُنتج حتمًا انحرافاتٍ سلوكيةً متكررة.

فإذا كانت المكافآت تُمنح بالمحاباة، والعقوبات تُنفّذ بالتمييز، والآراء لا تُسمع، فإنّ الأداء سينحرف تلقائيًا لأنّ "القيم الحاكمة" انحرفت قبل السلوك. ولهذا فإنّ العلاج الحقيقيّ يبدأ **من القيم لا من اللوائح**. فكلّ نظامٍ يُدار بلا ضميرٍ مؤسسيٍّ سينتج حتمًا ظلمًا إداريًا يُفسد جودة الأداء مهما كانت المؤشرات الرقمية مغرية.

رابعًا: التفاعل بين الأسباب – نموذج الانحراف المركّب

غالبًا لا يحدث الانحراف بسبب عاملٍ واحد، بل نتيجة **تفاعلٍ تراكميٍّ بين العوامل الفردية والنظامية والثقافية**.

فالموظف الذي يشعر بعدم العدالة (سبب ثقافيّ)، ولا يتلقى تغذيةً راجعةً من مديره (سبب نظاميّ)، سيبدأ تدريجيًا بفقدان الحافز (سبب فرديّ)، ثم يظهر الانحراف كضعف إنتاجيةٍ أو سلوكٍ سلبيٍّ أو غيابٍ متكرر. وهنا يُخطئ المدير الذي يحمّله المسؤولية وحده،

لأنّ الخلل الحقيقيّ في النظام الذي سمح بتراكم هذه المقدمات دون تدخلٍ مبكر.

ولهذا فإنّ إدارة الانحرافات الحديثة تعتمد منهجية **التحليل الجذريّ للأسباب (Root Cause Analysis)**، وهي منهجيةٌ مستمدةٌ من إدارة الجودة الشاملة و**نموذج كايزن (Kaizen)**، حيث يُبحث دائمًا عن السبب الأول الذي ولّد الخلل، لا عن الشخص الذي ارتكبه. لأنّ العدالة الحقيقية لا تُحقّق بالعقوبة فقط، بل بالفهم والإصلاح.

خامسًا: الانحراف كفرصةٍ للتعلّم والتحسين

على الرغم من أن مصطلح "الانحراف" يحمل دلالةً سلبية، إلا أنّ المؤسسات الذكية تنظر إليه **كفرصةٍ للتعلّم التنظيميّ**. فكلّ انحرافٍ يكشف ضعفًا في النظام، وكلّ خطأٍ يُشير إلى فجوةٍ في المعرفة أو الاتصال أو القيادة. والمؤسسات التي تُحوّل الأخطاء إلى دروسٍ تنمو بسرعةٍ تفوق تلك التي تُخفيها.

تأخر تسليم المواد: هل المشكلة في المهارة أم في النظام؟



إذا تعطل التسليم بسبب الوصول أو ورود المواد، أصلح العائق. وإذا دلّت الشواهد على مهارة تحتاج إلى دعم، جرّب تدريبًا في العمل. وعندما لا تكفي البيانات، اجمع شواهد قبل إصدار حكم.

وقد أثبتت الدراسات في منهجية **Continuous Improvement** أن أفضل المؤسسات ليست تلك التي لا تُخطئ، بل تلك التي تتعلّم من أخطائها بسرعةٍ وتُحوّلها إلى أنظمةٍ أقوى.

فحين تُعامل الانحرافات بوصفها **بياناتٍ تحليليةً** لا **اتهاماتٍ شخصية**، تُصبح إدارة الأداء عمليةً ذكيةً تستفيد من التاريخ بدلاً من أن تُعاقبه.

سادسًا: دور القيادة في فهم الانحرافات

القائد الإداريّ الواعي لا ينظر إلى الانحراف كخطرٍ بل كإشارةٍ. فهو لا يسارع إلى إصدار العقوبات، بل يبدأ بالتساؤل: "ماذا يخبرني هذا الانحراف عن نظامي؟"
فربما دلّ الانخفاض في الأداء على حاجةٍ إلى التدريب، أو ضعفٍ في التحفيز، أو انقطاعٍ في الاتصال، أو حتى إرهاقٍ ميدانيٍّ مزمن. القائد الحكيم يقرأ الانحرافات كما يقرأ الطبيب المؤشرات الحيوية لجسدٍ يتعب قبل أن يمرض.

وكلما كانت القيادة **قريبةً من الميدان**، كلما اكتشفت الانحرافات مبكرًا، قبل أن تتحوّل إلى أزمات. أما القيادة التي تحكم من الأبراج، فإنها لا ترى إلا التقارير، والتقارير – مهما بلغت دقتها – لا تُظهر حرارة الروح ولا برودة الحافز.

إنّ فهم الانحرافات في الأداء لا يعني تبريرها، بل تفسيرها تفسيرًا علميًا وإنسانيًا، للوصول إلى العلاج الفعّال الذي يُعيد التوازن بين العدالة والتمكين، وبين النظام والرحمة، وبين الحزم والإصلاح. لأنّ العدالة الحقيقية ليست في سرعة العقوبة، بل في **دقّة الفهم، وعدالة الإجراء، وإنصاف الإنسان**.

العلاقة بين العدالة والتحفيز والمسؤولية المهنية

الإنصاف والتوقعات والدافعية

في كل منظومةٍ مؤسسيةٍ ناجحةٍ، تتشكل العلاقة بين العدالة والتحفيز والمسؤولية المهنية بوصفها مثلثًا متكاملاً يشكّل البنية النفسية للأداء، والإطار الأخلاقي للقيادة، والمحرك السلوكي للتميز.
فإذا كانت العدالة هي "القيمة"، وكان التحفيز هو "الطاقة"، فإنّ المسؤولية المهنية هي "الاتجاه".
ومن تفاعل هذه العناصر الثلاثة يتحدد المسار الحقيقي للأداء المؤسسيّ: هل يتقدّم بثقةٍ واستدامةٍ نحو التميز، أم يتآكل من الداخل بسبب الظلم والإحباط وفقدان المعنى؟

إنّ العدالة تمنح الإنسان الشعور بالأمان، والتحفيز يُشعل فيه الرغبة في الإنجاز، والمسؤولية المهنية تُوجّه هذه الرغبة نحو الخير العام والالتزام بالقيم المؤسسية.
وحين يختلّ أحد أضلاع هذا المثلث، يفقد الأداء توازنه: فحين تغيب العدالة، يُصاب التحفيز بالشلل؛ وحين يضعف التحفيز، تفتر المسؤولية؛ وحين تنعدم المسؤولية، تنهار العدالة لأنها تفقد الضمير الذي يحميها.
إنها دائرةٌ مغلقةٌ مترابطةٌ لا يمكن فصل أحدها عن الآخر دون أن يتأثر الباقي، ولهذا فإنّ إدارة الأداء الفعّالة هي – في جوهرها – إدارةٌ لهذا الترابط الدقيق بين العدالة والتحفيز والمسؤولية.

أولاً: العدالة بوصفها شرطًا سابقًا للتحفيز

من الخطأ أن نتصور أن التحفيز يمكن أن يعمل في بيئةٍ غير عادلة.
فالتحفيز لا يُزرع في أرضٍ قاحلةٍ من العدالة، لأنه يحتاج إلى تربةٍ من الإنصاف والثقة كي ينمو فيها.
لقد أثبتت الدراسات السلوكية والإدارية أن الشعور بالظلم يُعطّل المراكز التحفيزية في الدماغ، ويُقلّل إفراز الدوبامين المرتبط بالحماس والإنجاز، في حين أن الإحساس بالإنصاف يُنشّطها ويُضاعف دافعية الفرد نحو العمل.
فالعقل البشري لا يستجيب للمكافأة إذا كان يعتقد أن النظام ظالم، لأنه يرى في المكافأة "منّةً لا استحقاقًا"، وبالتالي يفقدها

معناها النفسيّ.

ولهذا فإنّ العدالة هي **المحرّك الأول للتحفيز الداخليّ (Intrinsic Motivation)**، وهي التي تُعيد للموظف ثقته في النظام، وتجعله يؤمن بأن الجهد لا يضيع، وأنّ المؤسسة تُكافئ الفضل وتُعاقب التقصير بمعيارٍ واحدٍ لا بمعيارين.
إنّ الموظف العادل في بيئةٍ عادلةٍ لا يحتاج إلى تهديدٍ ولا إلى مراقبةٍ، لأنّ العدالة تخلق بداخله نوعًا من الانضباط الذاتيّ القائم على الإيمان، لا على الخوف.
وهنا يتحقق جوهر التحفيز الحقيقيّ: أن يشعر الإنسان بأن ما يفعله له معنى، وأنّ جهده سيُقدَّر بعدل، وأنّ المؤسسة ترى فيه إنسانًا لا مجرد وسيلةٍ لتحقيق الأهداف.

ولذلك تُعدّ العدالة التنظيمية – بمختلف أبعادها التوزيعية والإجرائية والتفاعلية – **شرطًا معرفيًا ونفسيًا** لأيّ نظام تحفيزٍ ناجح. فحين تُطبّق العدالة، يصبح التحفيز طبيعيًا لا مصطنعًا، لأنّ الإنصاف بحدّ ذاته مكافأةٌ للضمير، وأقوى من أيّ حافزٍ ماديٍّ يُقدَّم دون عدل.
وقد لخّص أحد القادة الإداريين هذه الفكرة بقوله: *"حين تكون العدالة حاضرة، لا تحتاج إلى التحفيز كثيرًا؛ لأن الناس يُحفّزون أنفسهم بالإحساس بالإنصاف."*

ثانيًا: التحفيز بوصفه الوسيط الفعّال للعدالة

إذا كانت العدالة تخلق الإحساس بالاستحقاق، فإنّ التحفيز يُترجم هذا الإحساس إلى سلوكٍ فعليٍّ يُنتج الأداء العالي.
فبينما تضع العدالة المعايير، يقوم التحفيز بتفعيلها عبر إشعال الطاقة الداخلية لدى الأفراد.
فالموظف لا يُنتج لأن النظام عادلٌ فحسب، بل لأنه يشعر بأنّ هذا النظام **يقدّره** ويُعطيه مساحةً للنموّ والاعتراف.
ومن هنا تنشأ العلاقة العميقة بين العدالة والتحفيز، إذ يصبح التحفيز **لغة العدالة في التطبيق**، ويُشكّل جسرًا يربط المبدأ بالممارسة.

وحين يُدار التحفيز بطريقةٍ عادلةٍ شفافةٍ، يتحوّل إلى أداةٍ تربويةٍ تُعزّز القيم المؤسسية.
فكلّ مكافأةٍ تُمنح بعد إنصافٍ تُعمّق ثقافة العدالة، وكلّ حافزٍ يُعطى بناءً على الجدارة يُعيد الثقة في النظام، بينما كلّ حافزٍ يُمنح بتمييزٍ يُدمّر الإيمان بالعدالة مهما كانت القوانين مثالية.
إنّ الظلم في التحفيز أخطر من غياب التحفيز نفسه، لأنه لا يُطفئ فقط حماس الفرد، بل يُشعل نار الغيرة السلبية، ويُولّد ثقافة "لماذا هو؟" بدلاً من "كيف أكون؟".

ولهذا تُوصي الأنظمة الحديثة (مثل **CIPD** و**SHRM**) بأن يُصمَّم نظام التحفيز بناءً على **مصفوفة الجدارات والأداء**، وأن يُربط الحافز بالسلوك والنتيجة معًا، لا بالكمّ فقط، ضمانًا للعدالة.
فالتحفيز العادل ليس الذي يُكافئ الجميع بالتساوي، بل الذي يُكافئ **المتميز بما يستحق، ويُحفّز المتعثّر على التحسّن**، ويُعاقب المتهاون دون إهانةٍ أو ظلم.
وحين تصل المؤسسة إلى هذا المستوى من النضج، يُصبح التحفيز تجسيدًا للعدالة ذاتها، لا مجرد وسيلةٍ لتسكين التذمر.

ثالثًا: المسؤولية المهنية بوصفها ثمرة العدالة والتحفيز معًا

إنّ المسؤولية المهنية لا تُزرع بالأوامر ولا تُفرض بالرقابة، بل **تُبنى من الداخل** حين يشعر الإنسان أن ما يقوم به ذو قيمة، وأنّ النظام الذي يعمل فيه يحترم هذه القيمة.
فالعدالة تُعطيه الأمان، والتحفيز يُعطيه الشغف، ومن تفاعل الأمان والشغف تولد المسؤولية المهنية.

فالموظف الذي يُعامل بعدلٍ ويتلقى التحفيز المناسب يُصبح أكثر وعيًا بمسؤولياته، لأنه يرى في عمله انعكاسًا لهويته.
أما الموظف الذي يُظلم أو يُهمل، فينكمش ويفقد روح الالتزام، لأنّ الظلم يُطفئ الشعور بالانتماء.
إنّ المسؤولية المهنية ليست وظيفةً بل **قيمةٌ داخلية** تتغذّى على العدالة والتحفيز.

فحين يُحرم الموظف من العدالة، يتحوّل إلى آلةٍ تُنفّذ دون اقتناع، وحين يُحرم من التحفيز، يتحوّل إلى متفرّجٍ على عمله. أما حين يُنصف ويُحفّز، فإنه يُصبح قائدًا لذاته قبل أن يُقاد.

وفي هذا السياق، تؤكد نظرية **Self-Determination Theory** في علم النفس الإداريّ أن المسؤولية الذاتية تنشأ حين تُشبَع ثلاث حاجاتٍ أساسيةٍ لدى الإنسان:

1. **الاستقلالية (Autonomy)**: أي الشعور بأنّ له سلطةً على قراراته ضمن إطار العدالة.
2. **الكفاءة (Competence)**: أي الشعور بأنه قادرٌ على تحقيق نتائج ذات قيمة.
3. **الارتباط (Relatedness)**: أي الإحساس بالانتماء والقبول داخل الجماعة التنظيمية.

ولا يمكن لأيّ من هذه الحاجات أن تتحقق في غياب العدالة أو التحفيز.

ففي غياب العدالة، تضيع الاستقلالية لأن القرار يصبح عبثيًا،
وفي غياب التحفيز، تضيع الكفاءة لأن الجهد لا يُقدّر،
وفي غياب كليهما، ينهار الارتباط لأن الإنسان يشعر أنه غريبٌ في مكان عمله.
ومن هنا يتضح أن العدالة والتحفيز ليسا فقط شرطين للمسؤولية المهنية، بل **هما بيئتها النفسية التي تُزهر فيها**.

رابعًا: التفاعل الدائري بين العدالة والتحفيز والمسؤولية

العلاقة بين العدالة والتحفيز والمسؤولية ليست خطيةً، بل **دائريةٌ ديناميكية** تتغذّى كلّها من بعضها البعض في حلقةٍ متواصلةٍ من التأثير المتبادل.
فحين تُمارَس العدالة بإنصافٍ، تُنتج تحفيزًا صادقًا، وحين يتحفّز الناس، يُؤدّون أعمالهم بمسؤوليةٍ أكبر، وحين تزداد المسؤولية، تُسهّل ممارسة العدالة لأن الناس يصبحون أكثر التزامًا بالقيم، وحين يسود الالتزام، يُزدهر التحفيز أكثر.

وهكذا تُصبح المؤسسة كيانًا حيًا يدور فيه تيار العدالة والتحفيز والمسؤولية كما يدور الدم في الجسد، يُغذّي كلّ عضوٍ بالمعنى والثقة.
وفي المقابل، إذا انقطع هذا التيار في أيّ مرحلةٍ، يُصاب الجسد التنظيميّ بالركود والاضطراب:
فالظلم يُميت التحفيز، وانعدام التحفيز يُضعف المسؤولية، وتراجع المسؤولية يُقوّض العدالة لأن الناس لا يعودون يحترمون النظام الذي لم يحترمهم.

ولهذا قال أحد المفكرين الإداريين: *"العدالة هي الوقود الأخلاقيّ للتحفيز، والتحفيز هو الوقود العمليّ للمسؤولية."*
وبقدر ما تنجح المؤسسة في إدارة هذه الحلقة الدائرية، بقدر ما تنجح في خلق بيئة أداءٍ مستدامةٍ تقوم على الثقة لا على الخوف، وعلى الانتماء لا على التهديد.

خامسًا: العدالة والتحفيز والمسؤولية في الفكر الخليجيّ الحديث

في الأنظمة الخليجية المعاصرة، وبخاصة النظام السعوديّ ونظام إدارة الأداء الإماراتيّ، أصبحت العدالة والتحفيز والمسؤولية المهنية **منظومةً واحدةً** تُدار بمفهوم "التمكين العادل".
ففي النظام السعوديّ، تُؤكد "اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي" على ضرورة أن يُعامل الموظفون بإنصافٍ، وأن تُستخدم نتائج الأداء للتحسين لا للعقوبة، وأن تُربط المكافآت بالإنجاز الواقعيّ لا بالمحاباة.
وفي النظام الإماراتيّ، نجد في "دليل نظام إدارة الأداء الحكومي" أن التحفيز يُمارس كأداةٍ لبناء المسؤولية الذاتية، حيث تُصمَّم الحوافز والتقييمات لتعزيز روح الالتزام والتميّز لا فقط لرفع الإنتاجية.

وهذه التحولات تمثل نقلةً نوعيةً في الفكر الإداريّ العربيّ، لأنها تربط العدالة بالتحفيز في سياقٍ ثقافيٍّ محليٍّ يرى الإنسان محورًا للتميّز، لا أداةً له.
فالموظف الخليجيّ المعاصر لا يبحث فقط عن وظيفةٍ تؤمّن له دخلًا، بل عن بيئةٍ تُشعره بالإنصاف، وتُقدّر كفاءته، وتُعطيه فرصةً

للنموّ والتأثير.
وحين تتحقق هذه الثلاثية – العدالة، التحفيز، المسؤولية – فإنّ الأداء يتحوّل من واجبٍ إلى شغف، ومن انضباطٍ إلى التزامٍ قيميٍّ راقٍ.

إنّ العدالة تمنح المؤسسة شرعيتها، والتحفيز يمنحها طاقتها، والمسؤولية تمنحها وجهتها.
وكلّ نظامٍ إداريٍّ لا يجمع بين هذه الأبعاد الثلاثة سيبقى ناقصًا مهما بلغت حداثة أدواته.
لأنّ الأداء في النهاية ليس معادلة أرقام، بل **رحلةُ إنسانٍ بين الشعور بالإنصاف، والرغبة في العطاء، والإحساس بالمسؤولية**.

وحين تتحقق هذه الرحلة داخل المؤسسة، تتحوّل العدالة إلى ثقافة، والتحفيز إلى سلوك، والمسؤولية إلى ضميرٍ مؤسسيٍّ دائمٍ يُنير طريق الاستدامة والتميّز.

النماذج النظرية المفسّرة للعدالة التنظيمية في الفكر الإداريّ الحديث

أين تختلف تفسيرات العدالة؟

حين تطوّر علم الإدارة من كونه فنًّا للتنظيم إلى علمٍ للسلوك الإنسانيّ في بيئة العمل، برزت الحاجة إلى فهم أعمق للعدالة، لا بوصفها مجرد مبدأٍ أخلاقيٍّ أو قاعدةٍ قانونيةٍ، بل بوصفها **ظاهرةً نفسيةً وسلوكيةً واجتماعيةً** تحكم تفاعل الأفراد مع أنظمتهم، وتؤثر في كل ما يصدر عنهم من أداءٍ ورضا وانتماء.
فالإدارة الحديثة – منذ النصف الثاني من القرن العشرين – أدركت أن العدالة التنظيمية ليست قرارًا من الإدارة العليا، بل هي إدراكٌ يعيشه الفرد داخل نفسه تجاه ما يحدث حوله.
ولذلك ظهرت **المدارس النظرية الكبرى** التي حاولت تفسير العدالة التنظيمية علميًا، وتقديم نماذج تحليليةٍ تساعد القادة على تحويل العدالة من شعورٍ غامضٍ إلى منهجٍ إداريٍّ قابلٍ للقياس والإدارة.

إنّ فهم هذه النماذج لا يهدف إلى الترف العلميّ، بل إلى بناء أدواتٍ تطبيقيةٍ تمكّن القيادات من قراءة المشهد النفسيّ للأداء بعمقٍ، وتفسير سلوك الموظفين من خلال مبدأٍ بسيطٍ وعميقٍ في آنٍ واحد:

عرض غرينبرغ تصنيفًا للنظريات وفق محورين، منهما التمييز بين العملية ومضمون القرار. ليس تصنيف النظريات مرادفًا لمقياس موحد للعدالة أو وصفة إجرائية. غرينبرغ: تصنيف نظريات العدالة التنظيمية

> "إنّ الإنسان في بيئة العمل لا يطلب الكمال، بل العدالة. فإذا وجدها، بذل أقصى ما لديه، وإذا فقدها، فقد الرغبة في العطاء."

أولاً: نظرية العدالة الاجتماعية لـ جون آدامز (Adams' Equity Theory)

تُعدّ هذه النظرية من أوائل المحاولات المنهجية لتفسير العدالة التنظيمية في إطارٍ نفسيٍّ وسلوكيٍّ.
وقد طوّرها عالم النفس التنظيمي **جون ستايسي آدامز (John Stacey Adams)** عام 1963، مؤكدًا أن العدالة ليست في ما يُقدَّم للموظف، بل في **كيف يُقارن ما يحصل عليه بما يقدّمه، وبما يحصل عليه الآخرون**.

يرى آدامز أن كل إنسانٍ يدخل إلى المنظمة بعقدٍ نفسيٍّ غير مكتوب، يتضمّن في وعيه معادلةً بسيطة:

> **العدالة = (مدخلاتي ÷ مخرجاتي) مقارنةً بـ (مدخلات الآخرين ÷ مخرجاتهم)**

فالمدخلات هي ما يقدّمه الفرد من جهدٍ وخبرةٍ ووقتٍ والتزام، والمخرجات هي ما يحصل عليه من أجرٍ وتقديرٍ وفرصٍ ومكانةٍ.
وحين يشعر الفرد أن نسبته في هذه المعادلة تساوي نسبة زملائه، فإنه يشعر بالعدالة.
أما إذا وجد تفاوتًا، فيبدأ الشعور بالظلم، مما يؤدي إلى **انحرافٍ سلوكيٍّ تلقائيٍّ** يهدف إلى إعادة التوازن النفسيّ للمعادلة.

ولذلك، فإنّ الموظف الذي يشعر بالظلم لا ينتقم بالضرورة، لكنه **يُعدّل سلوكه** بما يتناسب مع إحساسه بالاختلال:
قد يُقلّل جهده، أو يُبطئ عمله، أو يُظهر مقاومةً صامتةً، أو يسعى لمغادرة المؤسسة.
وهذا ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بـ **"السلوك التعويضي للظلم الإدراكيّ" (Perceived Inequity Compensation Behavior)**.

لقد شكّلت هذه النظرية نقطة تحوّلٍ في فهم العدالة، لأنها نقلتها من مفهومٍ قانونيٍّ إلى مفهومٍ إدراكيٍّ، وأثبتت أن العدالة لا تُقاس بالسياسات، بل بإحساس الأفراد بها.
ومن هنا أصبحت العدالة في الإدارة علمًا يمكن قياسه عبر **مؤشرات الرضا والتحفيز والانتماء**، لأنها جميعًا انعكاسٌ مباشرٌ لمدى إدراك العدالة في المنظمة.

ثانيًا: نظرية التوقعات لـ فروم (Vroom's Expectancy Theory)

قدّمها عالم النفس الكندي **فيكتور فروم (Victor Vroom)** عام 1964، وجعلها أحد أعمدة علم التحفيز الإداريّ.
وهي تنطلق من فكرةٍ جوهريةٍ مفادها أن الفرد لا يبذل الجهد إلا إذا اعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداءٍ جيد، وأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأةٍ عادلةٍ ذات قيمةٍ له.

تُختصر المعادلة في:

> **التحفيز = التوقع × القيمة × الاحتمال**

- **التوقع (Expectancy)**: مدى إيمان الفرد بأن جهده سيقود إلى أداءٍ ناجح.
- **القيمة (Valence)**: مدى أهمية المكافأة المتوقعة بالنسبة له.
- **الاحتمال (Instrumentality)**: مدى ثقته بأن الأداء الجيد سيكافَأ بعدلٍ وموضوعية.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية تتناول التحفيز، إلا أنّها ترتكز ضمنيًا على مفهوم العدالة التنظيمية، لأنّ **التحفيز لا يعمل إلا في ظلّ نظامٍ عادلٍ يضمن العلاقة المنطقية بين الجهد والمكافأة**.
فإذا شعر الموظف بأنّ هذه العلاقة مختلة، ينهار التحفيز مهما بلغت قوة الحوافز المعلنة.

وهكذا، فإنّ نظرية فروم تُبرز العدالة بوصفها **الشرط الضمني للتحفيز الفعّال**، إذ لا يكفي أن تُعلن المؤسسة عن مكافآتٍ مجزيةٍ، بل يجب أن تُثبت – بالسياسات والإجراءات – أن كل جهدٍ مخلصٍ سيُكافأ بعدلٍ وشفافيةٍ.
إنّها تضع العدالة في قلب العلاقة بين التحفيز والأداء، وتُظهر أن الظلم التنظيميّ ليس فقط خللاً أخلاقيًا، بل **عائقًا اقتصاديًا** يُقلّل الإنتاجية ويُضعف الالتزام.

ثالثًا: نظرية العدالة التفاعلية لـ بيس وموغ (Bies & Moag's Interactional Justice)

ظهرت هذه النظرية في الثمانينيات على يد الباحثَين **روبرت بيس (Bies)** و**جوزيف موغ (Moag)** كردٍّ على النظريات السابقة التي ركّزت على العدالة في النتائج أو الإجراءات، متجاهلةً البعد الإنسانيّ في العلاقات داخل بيئة العمل.

وقد أكّد الباحثان أن العدالة لا تكتمل ما لم تُمارس في **الطريقة التي يُعامل بها الأفراد أثناء القرارات**، أي في التفاعل البشريّ اليوميّ بين القادة والمرؤوسين.
فقد تكون النتائج عادلةً، والإجراءات صحيحةً، لكنّ أسلوب التواصل أو طريقة التوجيه أو الإشعار بالقرار قد يُحوّل العدالة إلى ظلمٍ في نظر المتلقي.

ومن هنا قُسّمت العدالة التفاعلية إلى بُعدين رئيسيين:
1. **العدالة الشخصية (Interpersonal Justice)**: وهي مدى احترام الأفراد أثناء التعامل معهم، وشمول التواصل للّباقة والتقدير والاحترام الإنسانيّ.
2. **العدالة المعلوماتية (Informational Justice)**: وهي مدى وضوح وصراحة المعلومات المقدّمة أثناء اتخاذ القرار، ومدى صدق الإدارة في شرح الأسباب والنتائج.

إنّ هذه النظرية تُعدّ من أكثر النظريات قربًا للقيادة الإنسانية، لأنها تربط العدالة بالسلوك الفعليّ للقائد في لحظة التفاعل.
فالقائد الذي يُمارس العدالة التفاعلية لا يُشعِر موظفيه فقط بأنّ القرار عادل، بل بأنهم **مُحترمون كأشخاص**.
وقد أثبتت البحوث أن العدالة التفاعلية تُسهم بنسبةٍ عاليةٍ في رفع الرضا والانتماء، حتى في حالات العقوبات، لأنّ الموظف الذي يُعامَل باحترامٍ يقبل القرار ولو كان ضدّه.

رابعًا: نظرية العدالة التنظيمية الشاملة (Comprehensive Organizational Justice Theory)

تُعدّ هذه النظرية نتاجًا لتراكم الدراسات السابقة، وتهدف إلى دمج الأبعاد الثلاثة للعدالة – التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية – في نموذجٍ تكامليٍّ واحد.
ويرى أصحابها أن العدالة التنظيمية ليست ثلاثة مفاهيم منفصلة، بل **نظامًا متكاملًا للأخلاق المؤسسية**، يبدأ من توزيع الموارد، ويمرّ عبر الإجراءات، وينتهي في أسلوب المعاملة.

ويؤكد هذا النموذج أن الإحساس العام بالعدالة في المؤسسة يُبنى من تفاعل هذه الأبعاد الثلاثة وفق معادلةٍ متوازنةٍ:

> **الإحساس بالعدالة المؤسسية = (العدالة التوزيعية × العدالة الإجرائية × العدالة التفاعلية)**

فإذا ضعف أحد الأبعاد، انخفض الإحساس العام بالعدالة، مهما بلغت قوة الباقي.
وهذا التفاعل التكامليّ هو ما يفسّر سبب فشل بعض المؤسسات في بناء الثقة رغم امتلاكها أنظمةً عادلةً على الورق، لأنها أخفقت في تطبيق العدالة التفاعلية، أو لم تُفسّر قراراتها بشفافيةٍ كافيةٍ.

إنّ هذا النموذج الشامل يُعدّ اليوم الأساس الذي تُبنى عليه الأدلة الإرشادية في الأنظمة الخليجية الحديثة، مثل "الدليل الإرشادي للأداء الوظيفي" في المملكة العربية السعودية، و"نظام إدارة الأداء الإماراتي الحكومي"، حيث نُظِمَت سياسات العدالة من خلال محاور متكاملة تربط تقييم الأداء بالمكافآت والعقوبات والمعاملة الإنسانية.

خامسًا: النظرية المؤسسية للعدالة الإيجابية (Positive Justice Perspective)

في العقدين الأخيرين، ومع تطوّر علم النفس الإيجابيّ (Positive Psychology) على يد مارتن سليغمان وآخرين، ظهر اتجاهٌ جديدٌ يرى العدالة التنظيمية ليس فقط كوسيلةٍ لتجنّب الظلم، بل كأداةٍ **لبناء السعادة المؤسسية** وتعزيز الطاقات الإيجابية في بيئة العمل.

فبدلاً من أن تُستخدم العدالة لحلّ النزاعات، تُستخدم لخلق الطمأنينة والرضا والانتماء.
وتركّز هذه النظرية على مفاهيم مثل "العدالة العاطفية" و"التعاطف المؤسسيّ"، وترى أن العدالة لا تُقاس بالميزان فقط، بل بالوجدان.
فالموظف الذي يشعر أن مؤسسته تراعي ظروفه الإنسانية أثناء القرارات، يتفاعل معها بعمقٍ وجدانيٍّ يُولّد ولاءً طويل الأمد.

وقد تبنّت العديد من المؤسسات الدولية الكبرى – مثل Google وZappos وPatagonia – هذه الفلسفة في إدارة العدالة، حيث صُمّمت الأنظمة والسياسات لتكون "إنسانية في تطبيقها، شفافة في قراراتها، رحيمة في توقيتها".
وهو ما يُعبّر عنه اليوم في الفكر الإداريّ المعاصر بمصطلح **Human-Centered Performance Management**، أي إدارة الأداء التي تُبنى حول الإنسان لا حول النظام.

سادسًا: العدالة في ضوء نظرية النظم (Systems Theory)

تُقدّم نظرية النظم منظورًا مختلفًا يرى العدالة بوصفها **نظامًا ديناميكيًا** داخل المؤسسة، يتفاعل مع بقية الأنظمة (التحفيز، القيادة، الثقافة، الاتصال، الرقابة).
فالعدالة ليست عمليةً خطّيةً، بل نظام تغذيةٍ راجعةٍ (Feedback System) يعمل على تصحيح الانحرافات واستعادة التوازن عند كل خللٍ إداريٍّ أو سلوكيّ.

وبحسب هذا المنظور، فإنّ أي قرارٍ غير عادلٍ في أحد أجزاء النظام (مثل تقييم الأداء أو الترقيات أو الحوافز) سيُحدث اضطرابًا في الأجزاء الأخرى، لأنّ العدالة تشبه الضغط الجويّ في البيئة التنظيمية:

> **إذا انخفض في مكانٍ واحدٍ، تغيّر الطقس في كلّ المكان.**

ولهذا فإنّ بناء نظام العدالة وفق هذا النموذج يتطلّب تصميم "آليات مراقبةٍ ذاتيةٍ" تُكتشف من خلالها مؤشرات الظلم الإدراكيّ قبل أن تتحول إلى مظالمٍ حقيقية.
ومن هنا نشأت ممارسات مثل "الاستبيانات السرية للثقة التنظيمية"، و"جلسات التغذية الراجعة"، و"مؤشرات النزاهة المؤسسية"، التي تُستخدم اليوم في أنظمة الحوكمة الحديثة لقياس العدالة قبل فوات الأوان.

سابعًا: المزج بين النماذج – العدالة بوصفها ثقافة

إنّ النماذج النظرية السابقة ليست متعارضة، بل متكاملةٌ تُشكّل في مجموعها **خريطةً معرفيةً لثقافة العدالة المؤسسية**.
فمن نموذج آدامز نستفيد في قياس العدالة المقارنة، ومن نموذج فروم نفهم الرابط بين العدالة والتحفيز، ومن نموذج بيس وموغ نتعلّم البعد الإنسانيّ في التطبيق، ومن النموذج الشامل نرى الصورة الكلية، ومن العدالة الإيجابية نكتسب فلسفة الرحمة، ومن نظرية النظم نتعلّم الديناميكية والاستدامة.

إنّ المؤسسة التي تُدمج هذه النماذج في فلسفتها التنظيمية تتحوّل من مؤسسةٍ "تطبّق العدالة" إلى مؤسسةٍ "تُنتج العدالة"، أي أنّ العدالة تصبح **نظام تشغيلٍ ثقافيٍّ** يحكم القرارات قبل أن تُتخذ، ويُشكّل الضمير الجمعيّ للعاملين فيها.
وهذا هو أعلى درجات النضج المؤسسيّ، حيث لا تُفرض العدالة من الأعلى، بل تُمارَس تلقائيًا من الداخل، لأنّها أصبحت جزءًا من

الهوية المؤسسية ذاتها.

إنّ العدالة التنظيمية – في ضوء هذه النماذج – لم تعد مفهومًا واحدًا، بل **مجموعة أنظمةٍ متداخلةٍ** تربط بين السلوك الإنسانيّ والنظام الإداريّ، وتجمع بين العلم والقيم، وبين السياسة والضمير.
ومن هنا فإنّ إدراك القائد لهذه النماذج ليس رفاهيةً فكرية، بل ضرورةٌ استراتيجيةٌ لإدارة الأداء بعدالةٍ وفاعليةٍ وإنسانيةٍ في آنٍ واحد.

إدارة الانحرافات السلوكية: بين العقوبة التصحيحية والعلاج التمكينيّ

دعم التحسين أم إجراء رسمي؟

حين تتعامل المؤسسات مع الانحرافات السلوكية في الأداء، فإنها – في الحقيقة – تكشف فلسفتها العميقة في فهم الإنسان: هل تراه كائنًا قابلاً للإصلاح أم عنصرًا يجب التخلص منه؟ وهل تسعى لخلق نظامٍ يردع الخطأ أم بيئةٍ تمنع وقوعه؟
فهنا يتجلّى الفرق بين المؤسسات التي تُمارس الإدارة كسلطةٍ وبين التي تُمارسها كمسؤوليةٍ تربويةٍ وإنسانيةٍ.

إدارة الانحرافات ليست ممارسةً عقابيةً بل **فنًّا من فنون القيادة الإصلاحية**، لأنّ السلوك المنحرف – في أغلب الأحيان – ليس تمردًا متعمّدًا، بل نداء استغاثةٍ إداريٍّ يعبّر عن اختلالٍ في النظام، أو فجوةٍ في الاتصال، أو غيابٍ في العدالة، أو تعبٍ نفسيٍّ متراكمٍ لم يجد من يسمعه.
وهنا يُخطئ القائد الذي يواجه الانحراف بالسيف قبل أن يُحاول فهمه بالعقل والقلب، لأنّ العقوبة التي تُطبّق دون تحليلٍ هي كمن يعالج العرض دون أن يكتشف المرض.

أولاً: ماهية الانحراف السلوكي في بيئة العمل

الانحراف السلوكّي لا يعني بالضرورة سلوكًا غير أخلاقيّ، بل هو أي تصرّفٍ يُخالف التوقعات المهنية أو القيم المؤسسية أو قواعد الأداء المتفق عليها.
قد يكون في صورة رفضٍ صامتٍ للتعليمات، أو تأخيرٍ متكررٍ، أو تهاونٍ في الجودة، أو إساءةٍ في التعامل، أو مقاومةٍ للتغيير، أو سلبيةٍ في التفاعل.
وهذه المظاهر، وإن بدت بسيطة، إلا أنها تشكّل في مجموعها **تآكلاً تدريجيًّا للروح التنظيمية** إذا لم تُفهم في سياقها الصحيح.

والسلوك المنحرف لا يحدث فجأة، بل يتكوّن ببطءٍ من سلسلة إشاراتٍ مهملةٍ. يبدأ بتذمرٍ صغيرٍ، ثم يتحوّل إلى لا مبالاة، ثم إلى مقاومةٍ سلبيةٍ، ثم إلى عدوانٍ إداريٍّ صريحٍ.
وكل مرحلةٍ من هذه المراحل تمثّل فشلاً إداريًّا في التدخل المبكر، لأنّ القيادة لم تُدرك أن "الانحراف السلوكّي هو لغةٌ صامتةٌ تعبّر عن خللٍ عميقٍ في العلاقة بين الفرد والمؤسسة."

التوجيه يعالج أداءً يحتاج دعمًا؛ أما المسار التأديبي الرسمي فلا يستنتج من انخفاض مؤشر أو من اختيار المشرف، بل يحدده سند الجهة والاختصاص. لا تستخدم المثال بدل المشورة المختصة في حالة فعلية.

ثانيًا: العقوبة التصحيحية بين الردع والإصلاح

العقوبة في الفكر الإداريّ ليست نقيضًا للرحمة، بل وسيلةٌ لإعادة الانضباط حين تتجاوز الأخطاء الحدّ الذي يهدد النظام.
لكنّ **الفارق الجوهريّ** بين المؤسسة العادلة والمؤسسة السلطوية هو **النية من وراء العقوبة**:
هل الغاية استعادة التوازن، أم إثبات السلطة؟
هل الهدف الإصلاح، أم الانتقام الإداريّ؟

في الأنظمة الحديثة، يُنظر إلى العقوبة بوصفها **أداةً تصحيحيةً تأهيليةً** وليست جزاءً تأديبيًا فحسب.
فهي تُوجَّه نحو السلوك لا نحو الشخص، وتُنفَّذ وفق معايير العدالة والشفافية والاحترام.
فحين يُرتكب الخطأ، يُسأل: "ما الذي حدث؟" لا "من المخطئ؟"، لأنّ العدالة تبحث عن السبب قبل أن تُصدر الحكم.

إنّ العقوبة التصحيحية تُمارَس في إطارٍ تربويٍّ يُراعي كرامة الفرد ويُحفّزه على التعلم من تجربته.
فالهدف ليس أن يشعر بالألم، بل أن يُدرك أثر فعله على المنظومة، وأن يجد طريق العودة بثقةٍ لا بخوف.
وقد ثبت من خلال أبحاث علم النفس التنظيميّ أن العقوبة التي تُنفَّذ بعد حوارٍ عادلٍ وشرحٍ واضحٍ وتعبيرٍ عن الاحترام، تؤدي إلى نتائج إصلاحيةٍ أضعاف ما تفعله العقوبة الصارمة الخالية من الإنسانية.

ولهذا قال أحد فلاسفة القيادة:

> "حين تُعاقب لتُعلّم، فأنت تُنقذ إنسانًا. وحين تُعاقب لتُنتقم، فأنت تُهدر كرامة مؤسسةٍ بأكملها."

ثالثًا: العلاج التمكينيّ كبديلٍ استراتيجيٍّ للعقوبة التقليدية

في الفكر الإداريّ الحديث، ظهرت مقاربةٌ جديدةٌ تُعرف باسم **العلاج التمكينيّ (Empowerment-Based Intervention)**، تقوم على فكرة أن أفضل طريقةٍ لتصحيح الانحراف ليست العقوبة، بل **التمكين والإصلاح السلوكيّ عبر التدريب والتوجيه**.
فبدلاً من إقصاء الموظف الذي انحرف في سلوكه، يتم احتواؤه، وتحليله، وتوجيهه، وتمكينه من تصحيح مساره عبر برامج تطويريةٍ مدروسة.

هذه المقاربة تنطلق من فرضيةٍ تربويةٍ تقول إنّ "الإنسان يُصلَح حين يُفهَم."
فكلّ سلوكٍ خاطئٍ له خلفيةٌ معرفيةٌ أو عاطفيةٌ أو بيئيةٌ، ولا يمكن تغييره دون معالجة الجذر الذي أنبته.
ومن هنا نشأت برامج **الإرشاد المهنيّ Coaching**، و**التوجيه السلوكيّ Behavioral Mentoring**، التي تُركّز على الإصلاح الذاتيّ لا القهر الخارجيّ.

لا يحدد النص التقرير أو تعريف التكرار أو العينة وطريقة المقارنة. لا تُستخدم نسبة 60% وعدًا بانخفاض التكرار أو دليلاً على أن التوجيه وحده أحدث الأثر.

وقد أثبتت التجارب في أنظمة الأداء الإماراتية والسعودية أنّ اللجوء إلى العلاج التمكينيّ قبل العقوبة يُقلّل من معدلات التكرار بنسبةٍ تفوق 60%، ويُعيد الموظفين إلى المسار الصحيح بمستوى انتماءٍ أعلى من ذي قبل.
ذلك لأنّ الإنسان حين يُعامل كقيمةٍ يمكن تطويرها، لا كخطرٍ يجب التخلص منه، يستعيد ثقته في نفسه وفي نظامه، ويُحوّل التجربة المؤلمة إلى **نقطة تحوّلٍ إيجابيةٍ** في مساره المهنيّ.

رابعًا: التمييز بين الخطأ السلوكّي والخيانة المهنية

ليس كلّ انحرافٍ سلوكّيٍ يستحق العقوبة، كما ليس كلّ خطأٍ يستحق التبرير.
فالقيادة الحكيمة تُفرّق بين **الخطأ البشريّ الطبيعيّ** الناتج عن الجهل أو الضغط أو ضعف التوجيه، وبين **الخيانة المهنية** الناتجة عن نيةٍ سيئةٍ أو استغلالٍ أو تلاعبٍ.
وفي هذا التمييز تظهر العدالة القيادية.

فالخطأ يُعالَج بالتدريب، لكنّ الخيانة تُعاقَب بالردع.
والخلط بينهما يُفسد النظام:
فإذا عوقب من أخطأ عن حسن نيةٍ كما يُعاقب من خان عمدًا، ضاعت العدالة؛
وإذا سُمح للخائن أن يختبئ خلف شعار "الخطأ وارد"، انهارت المصداقية.

إنّ الإدارة العادلة تُمارس ما يمكن تسميته بـ **الذكاء الأخلاقيّ في المحاسبة**، حيث تُراعي نية الفعل، وسياق الخطأ، وتأثيره، وفرص التعلم منه.
فالعقوبة ليست غاية، بل مرحلةٌ في مسار الإصلاح، والعفو ليس ضعفًا، بل أداةٌ لاستعادة الثقة حين يُظهر الفرد توبةً مهنيةً حقيقية.

خامسًا: منطق التدرّج في إدارة الانحرافات

الأنظمة الرشيدة لا تقفز إلى العقوبات القصوى مباشرة، بل تتدرّج في التدخل، بدءًا من **التنبيه الوديّ**، ثم **التغذية الراجعة البنّاءة**، ثم **التحذير الإداريّ المكتوب**، ثم **برامج التصحيح السلوكّي**، ثم – إذا فشل كل ذلك – **الإجراء التأديبيّ الرسميّ**.

هذا التدرّج ليس ترفًا إداريًا، بل **مبدأٌ تربويٌّ عميقٌ** يُعبّر عن احترام الإنسان وإعطائه فرصةً للتغيير قبل الحكم عليه.
فالمؤسسة التي تُعاقب مباشرةً تُفقد النظام معناه، لأنها تُرسل رسالةً خفيةً للموظفين مفادها: "لا خط رجعة."
بينما المؤسسة التي تُدرّب وتُصحّح وتُعطي الفرص تقول لهم: "نحن نؤمن بك، وسنساعدك حتى تتغير."

إنّ التدرّج في المحاسبة هو ما يُحوّل النظام من سجنٍ إلى مدرسة، ومن إدارةٍ تأديبيةٍ إلى **بيئةٍ تربويةٍ للتطور المستمرّ**.
وقد تبنّى **نظام إدارة الأداء الإماراتيّ (EPMS)** هذا المفهوم بشكلٍ واضحٍ في فصل "إدارة الأداء المتدنيّ"، حيث نصّ على ضرورة وضع "خطة تطويرٍ فرديةٍ" للموظف قبل اتخاذ أي إجراءٍ تأديبيّ، تأكيدًا لمبدأ الإصلاح قبل الردع.

سادسًا: أثر القيادة في تحويل الانحراف إلى طاقةٍ إيجابية

القيادة هي العامل الحاسم في كيفية تعامل المؤسسة مع الانحرافات السلوكية.
فالقائد هو المرآة التي يرى من خلالها الموظف معنى العدالة.
إنّ القائد الذي يُعالج الأخطاء بحكمةٍ وهدوءٍ يُحوّل بيئة العمل إلى مختبرٍ للتعلم، بينما القائد الذي يصرخ أو يُهدّد يُحوّلها إلى ساحة خوفٍ وتوتر.

وقد بيّنت الدراسات في علم النفس الإداريّ أنّ **القيادة الإصلاحية (Transformational Leadership)** تُسهم في تقليل الانحرافات بنسبةٍ كبيرةٍ لأنها تُحفّز الولاء الذاتيّ، وتُحوّل الانضباط إلى قناعةٍ داخليةٍ.
فالقائد الإصلاحيّ لا يُركّز على معاقبة السلوك فقط، بل على **إعادة بناء المعنى لدى الموظف**: لماذا نعمل؟ ما الذي نخسره حين نخطئ؟ ما الذي نكسبه حين نُصلح؟
إنّه يزرع في أتباعه وعيًا يجعلهم يُراقبون أنفسهم حبًا في الإنجاز، لا خوفًا من الجزاء.

وهنا تتحقق أعلى درجات العدالة: حين يُصبح كلّ موظفٍ قاضيًا لذاته، لا بحاجةٍ لمن يراقبه من الخارج.

سابعًا: دمج العقوبة التصحيحية والعلاج التمكينيّ في نظامٍ واحد

لا يمكن لأي مؤسسةٍ أن تعتمد العقوبة فقط أو التمكين فقط، لأنّ كلا النهجين – إذا استخدم منفردًا – يُنتج خللاً.
فالعقوبة بلا تمكينٍ تُنتج الخوف، والتمكين بلا حزمٍ يُنتج الفوضى.
ولهذا فإنّ النظام الإداريّ المتوازن هو الذي يدمج بين **الحزم الإصلاحيّ** و**التمكين العلاجيّ** في منظومةٍ واحدةٍ متكاملةٍ تقوم على المعادلة التالية:

> **الحزم في السلوك + الرحمة في النية = عدالةٌ إصلاحيةٌ مستدامة.**

ففي المرحلة الأولى يُمارس النظام سلطته لضبط الانحراف وردع التجاوزات، وفي المرحلة الثانية يُفعّل برامج التمكين والإرشاد لإعادة دمج الفرد في منظومة الأداء.
وبذلك تتحقق العدالة بمعناها الأعمق: عدالةٌ لا تُقصي، بل تُعيد التأهيل؛ وعدالةٌ لا تُهين، بل تُعيد الكرامة.

ثامنًا: القيم الإسلامية في إدارة الانحراف السلوكّي

إنّ الفكر الإداريّ الإسلاميّ سبق كل النظريات الحديثة في الربط بين العدالة والرحمة في معالجة الأخطاء.
فالقرآن الكريم لم يربط العقوبة بالانتقام، بل بالإصلاح:

> ﴿ **فَمَنْ عُفِيَ لَهُ مِنْ أَخِيهِ شَيْءٌ فَاتِّبَاعٌ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ** ﴾ *(البقرة: 178)*
> وفي الحديث الشريف:
> **"ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء."** *(رواه الترمذي)*

ومن هذا المنطلق، فإنّ إدارة الانحرافات في الفكر الإسلاميّ ليست سلطةً تأديبيةً بل **أمانةٌ تربويةٌ**، لأنّ الإنسان خليفةٌ في الأرض، والمجتمع المهنيّ صورةٌ مصغّرةٌ من هذه الخلافة.
ولهذا كان العفو عند المقدرة من أعلى مراتب القوة القيادية، لأنه يُعيد الإنسان إلى فطرته ويُصلح ما فسد من ضميره.
فالعقوبة وسيلةٌ للردع، لكنّ **الإحسان وسيلةٌ للتهذيب**، والتهذيب هو الهدف الأسمى في القيادة الراشدة.

خلاصة المحور

إنّ إدارة الانحرافات السلوكية هي مقياس نضج القيادة، ومؤشر ثقافة المؤسسة.
فالمؤسسات الصغيرة تُعاقب لتُخيف، بينما المؤسسات الراشدة تُعالج لتُعيد بناء الإنسان.
وما بين العقوبة التصحيحية والعلاج التمكينيّ تمتدّ رحلة العدالة التي تُحوّل الأخطاء إلى فرص، والانحرافات إلى تجارب، والتهديد إلى تحفيزٍ على النموّ.

إنّ النظام الذي يُصلح هو النظام الذي يبقى،
والقائد الذي يُعالج لا الذي يُقصي، هو الذي يُخلّد أثره في قلوب فريقه.
وحين تبلغ المؤسسة هذا المستوى من الوعي، فإنّها لا تعود تخاف من أخطاء موظفيها، لأنها تُدرك أن كلّ خطأٍ هو **بابٌ نحو الإصلاح المؤسسيّ الشامل**.

العدالة الإجرائية مقابل العدالة التوزيعية: أيّهما يحكم الأداء؟

النتيجة العادلة والإجراء العادل

حين نتأمل في فلسفة العدالة التنظيمية داخل المؤسسات، ندرك أن هناك بعدين متلازمين يشكّلان جوهر التجربة الإنسانية في بيئة العمل: **العدالة التوزيعية** و**العدالة الإجرائية**.
الأولى تتعلق بما يحصل عليه الإنسان من نتائجٍ ومكافآتٍ وقراراتٍ نهائيةٍ تؤثر في وضعه المهنيّ،
أما الثانية فتتعلق بالطريقة التي تُتخذ بها تلك القرارات، وبالإجراءات التي تُوصل إلى تلك النتائج.
ولئن كانتا تبدوان وجهين لعملةٍ واحدة، إلا أنّ الفارق بينهما **يشبه الفارق بين العدالة في النتيجة والعدالة في الطريق إليها**.
فقد تكون النتيجة عادلةً في ظاهرها، لكنّ الطريق إليها كان جائرًا أو غامضًا أو متحيّزًا؛
وقد تكون النتيجة غير مُرضية، لكنّ الطريقة التي صيغت بها جعلتها مقبولةً لأنّها وُلدت في رحم العدالة الإجرائية.

من هنا تتشكّل المفارقة الكبرى في علم الإدارة:
هل يُبنى الأداء العالي على عدالة التوزيع أم على عدالة الإجراء؟
هل الأهم أن يحصل الموظف على نصيبه، أم أن يشعر أنّه ناله بطريقةٍ عادلةٍ وشفافةٍ ومنصفةٍ؟

أولاً: العدالة التوزيعية – عدالة النتيجة

العدالة التوزيعية هي الصورة الأولى التي يراها الموظف للعدالة، لأنها تتجسد في ما يُمنح له من أجرٍ، أو مكافأةٍ، أو ترقيةٍ، أو حتى تقييمٍ سنويٍّ.
إنها العدالة الملموسة التي تُقاس بالأرقام والدرجات والمكاسب.
ويُعرّفها علماء الإدارة بأنها: *"درجة التناسب بين ما يقدّمه الفرد وما يحصل عليه من عائدٍ مقارنةً بالآخرين."*

في هذه الرؤية، تُبنى العدالة على مبدأ **الإنصاف النسبيّ** لا المساواة المطلقة.
فلا يُعطى الجميع القدر نفسه، بل يُعطى كلّ فردٍ ما يتناسب مع جهده، وكفاءته، وأثره، ومسؤوليته.
وهذا المفهوم يرتكز على **نظرية العدالة الاجتماعية لآدامز (Equity Theory)** التي ترى أن الإنسان يسعى إلى التوازن بين ما يقدّمه وما يتلقاه، ويقارن نفسه باستمرارٍ بالآخرين، ويُكوّن على أساس هذه المقارنة مشاعر الرضا أو الظلم.

إنّ العدالة التوزيعية تمسّ **الحاجات الأساسية للإنسان**، لأنها ترتبط مباشرةً بالرزق والمكانة والأمان المهنيّ.
ولهذا فهي تُؤثر تأثيرًا قويًا في التحفيز قصير المدى، لأنها تجيب على السؤال الفوريّ في عقل الموظف:

> "هل ما أحصل عليه الآن يعكس ما أستحقه؟"

غير أنّ الاعتماد المفرط على العدالة التوزيعية وحدها يجعل المؤسسة **رهينةً للمكاسب المادية**، لأنّ العدالة هنا تتحوّل إلى معادلةٍ ماليةٍ جامدةٍ تفقد بعدها الإنسانيّ والقيميّ.
فقد يشعر الموظف بالرضا اللحظيّ حين يحصل على مكافأةٍ، لكنه سيفقد الحماس إن شعر بأنّ الإجراءات التي أوصلته إليها لم تكن نزيهة.
وهنا تظهر حدود العدالة التوزيعية، لأنها تلبّي الإنصاف في النتيجة، لكنها لا تضمن الإنصاف في الطريق إليها.

ثانيًا: العدالة الإجرائية – عدالة الطريق

العدالة الإجرائية تتجاوز النتيجة لتسأل عن **الكيفية** التي تمّ بها اتخاذ القرار، والمعايير التي حُكم من خلالها على الأداء، ومدى وضوح هذه المعايير لجميع الأطراف.
فهي العدالة التي تُقاس ليس بما حصل عليه الفرد، بل **بشعوره تجاه نزاهة العملية الإدارية** ذاتها.

يُعرّفها عالم النفس التنظيمي **ثورنهيل ولينده (Thibaut & Walker)** بأنها:

> *"مدى إدراك الأفراد لعدالة الإجراءات التي تُستخدم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم."*

وفي ضوء هذا التعريف، يمكن القول إن العدالة الإجرائية هي "الروح" التي تمنح القرارات معناها الأخلاقيّ.
فحتى القرار العادل قد يفقد قيمته إن اتُخذ في غياب الشفافية أو المشاركة أو الاتساق.
إنها العدالة التي تبني الثقة على المدى الطويل، لأنها تُعزّز الإيمان بأنّ النظام لا يُجامل ولا يتحيّز، وأنّ كلّ فردٍ يخضع للمعايير نفسها دون استثناءٍ أو تحريف.

فالعدالة الإجرائية تُجيب على أسئلةٍ عميقةٍ في وجدان الموظف:
هل سُمِع صوتي؟ هل كانت المعايير واضحة؟ هل فُسِّر القرار لي؟ هل طُبّقت القواعد عليّ كما طُبّقت على غيري؟
وحين تكون الإجابة نعم، فإنّ الرضا يتولّد حتى لو كانت النتيجة غير مرغوبة.
ولهذا قال عالم النفس **تامبورو (Tom Tyler)** في نظريته عن العدالة الإجرائية:

> "الناس يقبلون القرارات غير المواتية إذا شعروا أن العملية التي أوصلت إليها كانت عادلة."

إنّ العدالة الإجرائية تُنتج **رضًا مؤسسيًا طويل الأمد** لأنها تُغرس الثقة في عدالة النظام ذاته، لا في المكاسب الفردية المؤقتة.
وهي العدالة التي تصنع سمعة المؤسسة، وتُعطيها شرعيةً في عيون موظفيها، لأنهم يرون فيها منبرًا للإنصاف لا ميدانًا للتحيّز.

ثالثًا: الفرق الجوهري بين العدالتين في الأثر النفسيّ

الفارق بين العدالة التوزيعية والإجرائية ليس في المحتوى فقط، بل في **نوع الأثر النفسيّ** الذي تتركه كلّ منهما على الفرد.
فالعدالة التوزيعية تُولّد الرضا اللحظيّ والتحفيز الماديّ، أما العدالة الإجرائية فتُولّد الثقة والانتماء والالتزام طويل المدى.

إنّ العدالة التوزيعية تُشبِع "الجيب"، بينما العدالة الإجرائية تُشبِع "الضمير".
الأولى تُقنع العقل بالأرقام، والثانية تُقنع القلب بالإنصاف.
ولهذا فإنّ الموظف الذي يشعر بغياب العدالة الإجرائية لن يُنقذه أيّ تحفيزٍ ماديٍّ مهما كان سخياً، لأنّ الظلم في الإجراء يُفسد المعنى في النتيجة.

لا يصحب الادعاء التالي تحديد للدراسة أو طريقة المقارنة. توضح أبحاث العدالة وجود علاقات مع عدد من النتائج التنظيمية؛ ولا يصحّ تحويلها إلى نسبة أثر ثابتة أو افتراض أن إجراءً واحدًا سبّب النتيجة. كولكويت وزملاؤه: مراجعة نتائج أبحاث العدالة

وقد أظهرت دراسات **CIPD** في بريطانيا و**SHRM** في الولايات المتحدة أنّ المؤسسات التي تُركّز على العدالة الإجرائية ترتفع فيها مؤشرات **الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)** و**الثقة القيادية (Leadership Trust)** بنسبةٍ تتجاوز 70% مقارنةً

بالمؤسسات التي تكتفي بالعدالة التوزيعية.
ذلك لأنّ الإنسان حين يثق في الطريقة، يثق في النتائج حتى لو خسر مؤقتًا، أما إذا فقد الثقة في الطريقة، فلن يرضى بالنتائج حتى لو ربح ظاهرًا.

رابعًا: التفاعل التكميلي بين العدالتين

رغم ما يبدو من المفاضلة بين العدالة الإجرائية والتوزيعية، إلا أن الحقيقة أن كلاً منهما تُكمّل الأخرى في دورة العدالة المؤسسية الكاملة.
فالعدالة الإجرائية تُنشئ النظام الذي يُوزّع المكاسب بعدلٍ، والعدالة التوزيعية تُبرهن على مصداقية الإجراءات عبر نتائجها.
فهما كجناحين لطائر العدالة، لا يمكن لأحدهما أن يُحلّق دون الآخر.

إنّ المؤسسات الذكية لا تُفضّل إحداهما على الأخرى، بل تُصمّم أنظمتها بحيث تعملان في تناغمٍ متبادلٍ:

- تُحدَّد السياسات بوضوحٍ (عدالة إجرائية).
- تُوزّع المكافآت بناءً على الأداء الفعليّ (عدالة توزيعية).
- تُتاح فرص الاعتراض والمراجعة (عدالة إجرائية).
- تُطبّق المعايير على الجميع دون استثناء (عدالة توزيعية).

اتساق الإجراء لا يعني نتيجة واحدة لكل حالة. قارن المعيار والأدلة والظروف، واسمع تفسير المعني، وسجّل سبب أنسب إجراء ممكن ضمن صلاحياتك.

كيف نراجع تفاوت توزيع المهام بإنصاف؟



قد يظهر اختلاف في التكليف بسبب التدريب أو نوع الحالات أو نقص الموارد. استخدم معيارًا واحدًا للحالات المتشابهة، وبيّن سبب الإجراء وموعد المراجعة. إذا ظهرت مسألة رسمية، تُحال للقناة المختصة وفق ضوابطها لا إلى جزاء تلقائي.

وحين يتحقق هذا التوازن، يشعر الموظف أن العدالة ليست حدثًا، بل **نظامًا مستدامًا** يعيش في تفاصيل القرارات اليومية، في التقييم، وفي الترقية، وفي التوجيه، وفي طريقة التواصل.
وهنا تتحول العدالة من قيمةٍ معلنةٍ إلى **ثقافةٍ تنظيميةٍ متجسّدةٍ** تتنفسها المؤسسة في كلّ ممارسةٍ إداريةٍ.

خامسًا: العدالة الإجرائية كأداةٍ لبناء الثقة المؤسسية

الثقة هي رأس المال النفسيّ للمؤسسة، ولا تُبنى إلا على عدالةٍ تُرى وتُمارس.
فالعدالة الإجرائية هي التي تُعطي للأنظمة "المصداقية الأخلاقية"، وتجعل الناس يصدّقون أن القرارات ليست رهينة الأهواء.
وحين تُبنى الثقة، تُصبح القيادة أكثر قدرةً على التوجيه دون مقاومة، لأنّ الموظفين لا يعارضون القرارات حين يثقون في نية من أصدرها.

إنّ الثقة التي تولد من العدالة الإجرائية تُقلّل الحاجة إلى الرقابة المفرطة، وتُخفف الصراعات، وتزيد الانضباط الذاتيّ.
ولهذا فإنّ الأنظمة الحديثة للحوكمة المؤسسية، كـ **ISO 37000** و**EFQM Excellence Model**، تُدرج العدالة الإجرائية ضمن عناصر "النزاهة المؤسسية"، باعتبارها شرطًا لبقاء المؤسسة واستدامتها الأخلاقية.

سادسًا: العدالة التوزيعية كأداةٍ للتحفيز قصير المدى

في المقابل، تظلّ العدالة التوزيعية ضرورةً عمليةً لتغذية الشعور الفوريّ بالإنصاف والتحفيز.
فالإنسان يحتاج إلى أن يرى أثر جهده في مكافأةٍ ملموسةٍ تُشعره بالإنجاز، وتُعيد شحن طاقته النفسية.
لكنّ هذه العدالة يجب أن تُدار ضمن إطار العدالة الإجرائية حتى لا تُولّد الغيرة أو الانقسام.

فالموظف لا يغضب لأن زميله كوفئ، بل لأنه لا يعرف **لماذا كوفئ**.
ولذلك فإنّ أفضل استثمارٍ للعدالة التوزيعية هو في توضيح معاييرها وإشراك العاملين في فهم منطقها.
فحين يُشرح القرار، يُزول الغموض، وتتحول المكافأة من مصدر تفرقةٍ إلى مصدر تحفيزٍ جماعيٍّ.

سابعًا: من العدالة الإجرائية إلى العدالة القيمية

حين ترتقي المؤسسة في نضجها الإداريّ، تنتقل من العدالة الإجرائية إلى ما يمكن تسميته بـ **العدالة القيمية (Value-Based Justice)**، وهي العدالة التي لا تُمارس فقط التزامًا بالنظام، بل وفاءً للمبدأ.
فالقائد لا يكون عادلاً لأنه مُلزَمٌ بذلك، بل لأنه يؤمن أن العدالة هي جوهر القيادة.
وفي هذا المستوى، تصبح العدالة الإجرائية وسيلةً لبناء ثقافةٍ أخلاقيةٍ راقيةٍ تُوجّه السلوك الجماعيّ من الداخل دون الحاجة إلى رقابةٍ دائمةٍ.

وهنا تتحول العدالة من ممارسةٍ إداريةٍ إلى **ضميرٍ مؤسسيٍّ حيٍّ**، ومن نظامٍ خارجيٍّ إلى التزامٍ داخليٍّ لدى الجميع، قيادةً ومرؤوسين.
وفي هذه المرحلة تبلغ المؤسسة درجة النضج التي تُصبح فيها العدالة جزءًا من هويتها الراسخة، لا بندًا في سياساتها.

ثامنًا: الرؤية التكاملية في الأنظمة الخليجية الحديثة

لقد أدركت النماذج الخليجية – ولا سيما النظام السعوديّ ونظام إدارة الأداء الإماراتيّ – أن التمييز بين العدالة الإجرائية والتوزيعية لم يعد مجديًا، لأن الأداء الفعليّ لا يُمكن عزله عن الشعور بالإنصاف في كلّ مراحله.
ولهذا صممت هذه الأنظمة **نُظمًا متكاملةً للعدالة المؤسسية** تربط بين الإجراء والنتيجة في دورةٍ واحدةٍ:

- تبدأ العدالة بالإجراءات (في تحديد الأهداف، وتوضيح المعايير، وتوثيق الأداء).

- ثم تمتد إلى النتائج (في التقييم، والترقية، والمكافآت).

- ثم تعود إلى الإنسان (في أسلوب التواصل والتغذية الراجعة).

وبهذا التوازن، تتحول العدالة إلى منظومةٍ حيةٍ تُعيد إنتاج نفسها باستمرارٍ، وتُحافظ على استقرار الأداء وجودته عبر الزمن.
ولعل هذا ما يفسّر انخفاض معدلات النزاعات الداخلية في المؤسسات التي تتبنى هذا النموذج، لأنّ الموظف حين يرى العدالة في الإجراء، لا يُطيل الوقوف عند النتيجة، بل يُواصل العمل بثقةٍ ورضا.

خلاصة المحور

إنّ السؤال "أيّ العدالتين يحكم الأداء؟" ليس سؤالاً للتفضيل، بل للتكامل.
فالعدالة التوزيعية تُجيب على حاجات الإنسان المادية، والعدالة الإجرائية تُجيب على حاجاته النفسية والقيمية.
وحين تجتمعان، يُولد الإخلاص، ويتحوّل الأداء من عملٍ يُؤدّى إلى رسالةٍ تُعاش.

النتيجة العادلة بلا طريقةٍ عادلةٍ تُورث المرارة، والطريقة العادلة بلا نتيجةٍ عادلةٍ تُورث الإحباط،
أما الجمع بينهما فيُنتج **الثقة**، **والانتماء**، **والتحفيز المستدام**، وهو ما تسعى إليه كلّ مؤسسةٍ تؤمن أن العدالة ليست بندًا في النظام، بل **روح النظام كله**.

أدوات كشف الانحرافات وتصحيحها في نظم الأداء الخليجية والعالمية

أي أداة تجيب عن أي سؤال؟

إنّ إدارة الأداء الفاعلة لا تُقاس بقدرتها على تقييم ما تمّ إنجازه فقط، بل بقدرتها على **اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها**، وتصحيحها في الوقت المناسب دون أن تتحول إلى أزماتٍ أو خسائرٍ بشريةٍ أو ماديةٍ أو معنويةٍ.
فالمؤسسة الناجحة لا تنتظر نهاية الدورة السنوية لتكتشف أنها فقدت التوازن، بل تمتلك منظومةً حيّةً للرصد المبكر، والقياس المستمر، والتغذية الراجعة الفورية، تُشبه في عملها جهاز المناعة في الكائن الحيّ؛
فكلما حاول خللٌ أن يتسلّل إلى الجسد الإداريّ، تحرّكت آلياته تلقائيًا لاستعادته إلى حال التوازن.

ولذلك فإنّ أدوات كشف الانحرافات وتصحيحها ليست مجرد نماذج ورقية أو تقارير رقمية، بل **أنظمة إدراكية مؤسسية** تجمع بين التقنية والتحليل والسلوك القياديّ والثقافة التنظيمية.
وفي هذا المحور سنتناول بتوسّعٍ تحليليٍّ الأدوات الأساسية التي تعتمدها النماذج الخليجية والعالمية في رصد الانحرافات وتصحيحها، من الأدوات الكمية إلى النوعية، ومن الميكانيكية إلى التشاركية، ومن التقنية إلى الإنسانية.

أولاً: المقارنة المستمرة بين الأداء الفعليّ والمخطط (Performance Deviation Analysis)

تُعدّ المقارنة بين الأداء الفعليّ والمخطط **اللبنة الأولى** في اكتشاف الانحرافات.
فهي الأداة التي تسمح للمؤسسة بقياس الفجوة بين ما وُضع كهدفٍ وما تمّ تحقيقه فعليًا، سواء في الكمية أو الجودة أو الوقت أو التكلفة أو السلوك.
ويتم تطبيق هذه الأداة وفق معادلةٍ بسيطةٍ في ظاهرها، عميقةٍ في معناها:

> **الانحراف = الأداء الفعليّ – الأداء المخطط**

لكنّ جوهر الفاعلية لا يكمن في الحساب العدديّ، بل في **تحليل السبب**.
فكل انحرافٍ يجب أن يُفهم في سياقه:
هل هو نتيجة ضعفٍ في التخطيط؟ أم خللٍ في التنفيذ؟ أم قصورٍ في الموارد؟ أم مقاومةٍ بشريةٍ للتغيير؟
إنّ السؤال عن السبب هو ما يُحوّل التحليل من محاسبةٍ إلى تعلمٍ مؤسسيٍّ.

وقد تبنّت **أنظمة الأداء الخليجية** هذا المبدأ من خلال ما يُعرف بـ "اجتماعات المتابعة الدورية" التي تُعقد شهريًا أو ربع سنويٍّ لمراجعة مؤشرات الأداء، وتحديد الفجوات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية.
وفي **النظام الإماراتيّ لإدارة الأداء (EPMS)**، نُصّ صراحةً على "تفعيل النقاش المستمر حول الأداء بين الموظف والرئيس المباشر لضمان التصحيح المستمر قبل نهاية الدورة"،
وهو مبدأ يُحوّل الإدارة من محاسبةٍ سنويةٍ إلى **توجيهٍ لحظيٍّ مستمرٍّ**.

ثانيًا: مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs ومؤشرات النتائج الرئيسة KRIs

تُعتبر مؤشرات الأداء الرئيسة (Key Performance Indicators) من أكثر الأدوات استخدامًا في رصد الانحرافات، لأنها تُقدّم لغةً كميةً دقيقةً لقياس التقدّم نحو الأهداف.
لكنّ الخطأ الشائع هو الاكتفاء بقياس **ما تحقق** دون النظر إلى **لماذا تحقق أو لم يتحقق**.
ولذلك جاءت مؤشرات النتائج الرئيسة (Key Result Indicators) لتُكمل الصورة وتكشف أثر الأداء في النتائج الكلية للمؤسسة.

فحين يُظهر KPI أن نسبة إنجاز مشروعٍ بلغت 80%، فإنّ KRI يُخبرنا إن كانت تلك النسبة قد حققت رضا العملاء أو أثّرت إيجابًا على الجودة أو الإيرادات.
وهكذا يتحول القياس إلى **نظامٍ ذكّيٍ للكشف المبكر عن الانحرافات**، لأنّ التباين بين المؤشرات يُشير إلى خللٍ في العلاقة بين الجهد والأثر.

قد يعني الاختصار KRI «مؤشر نتائج رئيسيًا» أو «مؤشر مخاطر رئيسيًا» تبعًا للسياق. نسبة إكمال المشروع ليست بذاتها رضا المتعاملين أو دليلاً سببيًا عليه؛ افصل كل مقياس وعرّف مصدره.

وقد تبنّت **رؤية المملكة 2030** هذا النهج بوضوحٍ في مؤشرات الأداء الحكومية، حيث لم تعد المقاييس تقتصر على المخرجات (Outputs)، بل امتدّت إلى النتائج (Outcomes) والأثر (Impact)،
مما جعل عملية الرصد أكثر عمقًا ودقةً ومرونةً في الوقت نفسه.

ثالثًا: اجتماعات التغذية الراجعة Feedback Meetings

التغذية الراجعة ليست إجراءً إداريًا، بل **ثقافة مؤسسية** تهدف إلى تصحيح المسار في الوقت المناسب.
وقد أدركت المؤسسات العالمية الرائدة أن الاجتماعات الدورية لمناقشة الأداء هي أداةٌ مركزيةٌ لاكتشاف الانحرافات السلوكية والإجرائية قبل أن تتحوّل إلى إخفاقاتٍ تنظيميةٍ.

في هذه الاجتماعات، يُتاح للموظف أن يُعبّر عن التحديات التي يواجهها، ويُقدّم اقتراحاته، ويتلقى توجيهًا فوريًا من قائده.
وهنا لا تُستخدم لغة الاتهام، بل **لغة التوجيه**.
فالقائد الإصلاحيّ يسأل: "ما الذي أعاقك؟" لا "لماذا فشلت؟"،
وبذلك تتحول الجلسة من محكمةٍ إلى ورشة تطويرٍ.

وقد تبنّى **الدليل الإرشادي للأداء الوظيفي السعوديّ** هذا النهج تحت عنوان "التغذية الراجعة المستمرة"، مؤكدًا أن التواصل المستمر بين الرئيس والمرؤوس هو الضمان الأول لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء المتكررة.

وهذا التطبيق يُمثّل قفزةً نوعيةً في الثقافة الإدارية الخليجية، لأنه يُعيد الإنسان إلى قلب نظام الأداء بعد أن كان محصورًا في الورق والنماذج.

رابعًا: التقييم متعدد المصادر (360° Feedback)

يُعدّ **نظام التقييم بزاوية 360 درجة** من الأدوات العالمية المتقدمة التي تُستخدم لاكتشاف الانحرافات السلوكية والإدارية، لأنه يوفّر صورةً شاملةً لأداء الفرد من منظورٍ متعدّد المصادر:
رئيسه، زملاؤه، مرؤوسوه، عملاؤه، وحتى ذاته.

هذا التقييم يكشف الفجوة بين **صورة الإنسان عن نفسه** وصورة الآخرين عنه، ويُظهر الانحرافات الدقيقة التي لا تُرى في التقارير الرقمية، مثل ضعف مهارات التواصل، أو الانعزال، أو التردد في اتخاذ القرار، أو انخفاض التعاطف.
فهو يربط بين **الأداء الكميّ والسلوك النوعيّ**، ويُقدّم للقائد فرصةً لإعادة تشكيل صورةٍ حقيقيةٍ عن فريقه.

وقد اعتمدت العديد من المؤسسات الخليجية الكبرى هذا النظام في ترقية القيادات وتطويرها، لأنه يُقدّم **تشخيصًا سلوكيًا عميقًا** يساعد على العلاج الوقائيّ قبل أن تتحوّل الانحرافات إلى أزماتٍ تنظيميةٍ.
ويُعتبر هذا النهج من أعمدة **التحسين المستمرّ (Continuous Improvement)** في المؤسسات التي تسعى إلى بناء ثقافةٍ صادقةٍ في التقييم والمساءلة.

خامسًا: تحليل الأسباب الجذرية (RCA) Root Cause Analysis)

لا معنى لاكتشاف الانحراف دون فهم أسبابه الجذرية، ولهذا تُعدّ أداة **تحليل السبب الجذريّ (Root Cause Analysis)** إحدى الأدوات الأكثر عمقًا في تصحيح الأداء.
فهي لا تكتفي بتسجيل الخطأ، بل تُفكّك سلسلة الأحداث التي أدت إليه حتى تصل إلى المصدر الأصليّ للخلل.

تبدأ العملية بتحديد "الحدث غير المرغوب"، ثم طرح سلسلة من الأسئلة:

> "لماذا حدث؟" ثم "ولماذا ذلك السبب؟" وهكذا حتى الوصول إلى جذر المشكلة.

ويُستخدم في هذا التحليل نموذج "الخمسة لماذا (5 Whys)" الذي طوّرته شركة **تويوتا** ضمن فلسفة **الكايزن Kaizen**،
وهو ما تبنّته كذلك بعض الوزارات الخليجية في تحسين جودة الأداء الحكوميّ.

فالتحليل الجذريّ يُحوّل الانحراف من خطأٍ إلى درسٍ، ويجعل من كل إخفاقٍ تجربةً للتعلم.
وهو ما يتوافق مع المنهجية الإسلامية في قوله تعالى:

> ﴿ **وَلِيَبْتَلِيَ اللَّهُ مَا فِي صُدُورِكُمْ وَلِيُمَحِّصَ مَا فِي قُلُوبِكُمْ** ﴾ *(آل عمران: 154)*
> فالغرض من الخطأ ليس العقوبة، بل **التمحيص والتصحيح**.

سادسًا: المراجعات الدورية للأداء (Performance Audits)

المراجعة ليست شكًّا في النزاهة، بل **ضمانٌ للاستقامة**.
فالمراجعات الدورية للأداء تُعدّ من الأدوات التي تُحافظ على نزاهة النظام عبر تقييم مستقلٍّ للعمليات والإجراءات والنتائج.
وتقوم عادةً بها وحدات **المراجعة الداخلية** أو **فرق الجودة المؤسسية** التي تعمل بمعزلٍ عن التقييم اليوميّ لضمان الحياد والموضوعية.

هذه المراجعات تُسهم في اكتشاف الانحرافات الخفية التي لا تظهر في التقارير العادية، مثل التحيّز الإداريّ، أو ضعف تطبيق السياسات، أو انحراف الثقافة المؤسسية عن القيم المعلنة.
وهي أداةٌ أساسيةٌ في تطبيق متطلبات **إطار التميز الأوروبيّ EFQM** و**نظام الحوكمة ISO 37000**، حيث تُعدّ المراجعة المستقلة معيارًا أساسيًا في "الشفافية والمساءلة".

وقد بدأت بعض الجهات الحكومية السعودية – مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد – بتطبيق مراجعاتٍ تخصصيةٍ لأنظمة الأداء، تُعرف باسم "التدقيق السلوكّي"، تُقيّم فيها سلامة التطبيق الأخلاقيّ للسياسات، مما يُشكّل نموذجًا فريدًا في الجمع بين الرقابة والتهذيب المؤسسيّ.

سابعًا: لوحات المتابعة الذكية Dashboards والتحليلات التنبؤية (Predictive Analytics)

مع التحوّل الرقميّ السريع، أصبحت المؤسسات تمتلك أدواتٍ رقميةٍ متقدمةٍ لرصد الأداء لحظيًا عبر لوحات المتابعة الذكية التي تجمع البيانات من مختلف الأنظمة وتعرضها في واجهةٍ تحليليةٍ تفاعليةٍ.
لكنّ الثورة الحقيقية ليست في العرض، بل في **التحليل التنبؤيّ (Predictive Analytics)** الذي يستخدم الخوارزميات والذكاء الاصطناعيّ للتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها.

فبدلاً من أن تنتظر المؤسسة انخفاض الإنتاجية لتتحرّك، تُخبرها الأنظمة مسبقًا أنّ مؤشرات السلوك الوظيفيّ أو الانضباط الزمنيّ أو التفاعل المعرفيّ تشير إلى احتمالية تراجع الأداء في وحدةٍ معينةٍ خلال الربع القادم.
وهذا يُمكّن القيادة من اتخاذ إجراءاتٍ استباقيةٍ تصحيحيةٍ، تُحوّل الانحراف من خطرٍ إلى فرصةٍ للتحسين.

وقد بدأت **الجهات الحكومية في الإمارات والسعودية** في تطبيق هذه التقنيات ضمن مبادرات "الحكومة الذكية" و"الموارد البشرية الذكية"، مما يُعيد تعريف إدارة الأداء بوصفها نظامًا **وقائيًا واستشرافيًا** لا مجرد نظامٍ رقابيٍّ أو تقييميٍّ.

ثامنًا: الثقافة الوقائية والانضباط الذاتي كأداةٍ داخليةٍ للكشف المبكر

مهما بلغت قوة الأنظمة التقنية والتحليلية، فإنّ الأداة الأقوى والأعمق تظلّ **الإنسان نفسه** حين يُدرك مسؤوليته عن أداءه، ويُراقب ذاته قبل أن يُراقبه أحد.
وهنا نصل إلى مفهوم "الثقافة الوقائية" التي تجعل كل موظفٍ عنصرًا في نظام الإنذار المبكر للانحرافات.

في المؤسسات الناضجة، لا ينتظر الموظف أن يُقال له إنّ أداءه انخفض، بل يشعر بذلك بنفسه من خلال المؤشرات الشخصية التي يُتابعها.
يُراجع التزامه، ويقيس إنجازه، ويُقوّم سلوكه، ويطلب المساعدة عند الحاجة.
وهذا السلوك لا يتكوّن إلا حين تُبنى ثقافةٌ قائمةٌ على الثقة، والشفافية، والمساءلة الأخلاقية، والاحترام المتبادل.

ولذلك تُؤكّد الأدلة الخليجية الحديثة أن "نشر ثقافة الأداء" هو الخطوة الأولى نحو "حوكمة الأداء"، لأنّ النظام مهما كان متقنًا لن يُثمر إن لم يسكن في ضمير الإنسان الذي يُطبّقه.

خلاصة المحور

إنّ أدوات كشف الانحرافات وتصحيحها ليست مجرد وسائل قياسٍ، بل **نظام تفكيرٍ مؤسسيٍّ متكاملٍ** يربط بين العقل التحليليّ للبيانات والقلب الإنسانيّ للقيادة.
فهي تبدأ بالمؤشرات، وتمرّ بالتغذية الراجعة، وتنتهي بالثقافة التي تجعل من الأداء مسؤوليةً جماعيةً.
وكلما كان النظام أكثر وعيًا بالإنسان، كان أكثر قدرةً على تصحيح المسار دون كسر النفوس.

إنّ المؤسسة التي تُدير الانحرافات بذكاءٍ وعدالةٍ هي المؤسسة التي لا تخاف من الأخطاء، لأنها تعلم أن الأخطاء هي **مرآة النضج المؤسسيّ**، وأنّ التصحيح المستمرّ هو الطريق الوحيد نحو التميّز الدائم.

التحسين المستمر لنظام إدارة الأداء: من المراجعة الدورية إلى التعلم التنظيميّ المستدام

من فحص الإجراءات إلى تغييرها

حين تُبنى منظومة إدارة الأداء في أي مؤسسة، فإنّها تبدأ عادةً بخطوةٍ إجرائيةٍ محددةٍ، كإعداد مؤشرات الأداء (KPIs)، أو تحديد الأهداف السنوية، أو تصميم النماذج الإلكترونية، أو عقد الاجتماعات الدورية.
لكنّ ما يُميّز المؤسسات المتوسطة عن المؤسسات الرائدة ليس اكتمال هذه الإجراءات، بل **قدرتها على تحويل النظام إلى كائنٍ حيٍّ يتعلّم من نفسه باستمرارٍ ويُجدّد آلياته ذاتيًا**.
وهنا يظهر جوهر التحسين المستمرّ، الذي يُعدّ في الفكر الإداريّ الحديث بمثابة **الروح المتجدّدة** لنظام إدارة الأداء، لأنه يمنع الركود الإداريّ، ويحوّل التقييم من حكمٍ على الماضي إلى استشرافٍ للمستقبل.

إنّ التحسين المستمر ليس مجرد تحديثٍ للنماذج أو تعديلٍ في اللوائح، بل هو **منهج تفكيرٍ ديناميكيٌّ** يرى في كل تجربةٍ فرصةً للتطوير، وفي كل خطأٍ موردًا للتعلّم، وفي كل ملاحظةٍ صغيرةٍ بذرةً لتحسينٍ كبيرٍ.
ولذلك يُقال إنّ المؤسسات التي تتقن التحسين المستمر لا تخاف من الأخطاء، لأنها تتعامل معها كمعلمين صامتين يفتحون أبواب الحكمة الإدارية.

أولاً: فلسفة التحسين المستمرّ في الفكر الإداريّ

تعود جذور مفهوم التحسين المستمرّ إلى الفلسفة اليابانية الشهيرة **"الكايزن Kaizen"**، وهي كلمةٌ مؤلفة من مقطعين: *كاي (Kai)* وتعني التغيير، و*زن (Zen)* وتعني للأفضل.
وبذلك فإنّ "كايزن" تعني ببساطة: "التغيير للأفضل على نحوٍ مستمرٍّ لا ينتهي".
وقد طوّرت هذه الفلسفة خلال خمسينيات القرن العشرين على يد العالم الياباني **ماساكي إيمائي (Masaaki Imai)**، الذي رأى أن التحسين ليس مشروعًا مؤقتًا، بل **أسلوب حياةٍ إداريٍّ دائمٍ**.

تُركّز فلسفة الكايزن على ثلاثة مبادئ أساسية:
1. لا يمرّ يومٌ دون تحسينٍ مهما كان صغيرًا.
2. لا يُتّخذ القرار من القمة فقط، بل يُشارك فيه كلّ فردٍ من العاملين.
3. لا تُعتبر المشكلات تهديدًا، بل فرصًا للتعلم.

وهذه المبادئ تتطابق تمامًا مع فلسفة **إدارة الأداء الحديثة** التي تسعى إلى بناء بيئةٍ تتفاعل فيها القيادة والعاملون مع المؤشرات

والنتائج باستمرارٍ، بحيث يُصبح التحسين عادةً يوميةً لا مهمةً سنويةً.
ومن هنا فإنّ المؤسسات الخليجية التي تبنّت مبدأ الكايزن في أنظمة الأداء – مثل بعض الوزارات والهيئات السعودية والإماراتية – لم تكتفِ بإعداد تقارير الأداء، بل أنشأت **وحداتٍ دائمةً لتحسين الأداء المؤسسيّ** تعمل وفق منهجية PDCA (خطّط – نفّذ – تحقّق – حسّن).

ثانيًا: التحسين المستمرّ كحلقةٍ في دورة إدارة الأداء

نظام إدارة الأداء ليس خطًّا مستقيمًا يبدأ بالأهداف وينتهي بالتقييم، بل **دورةٌ مغلقةٌ متكررةٌ** تتكوّن من أربع مراحل رئيسية:

1. **تخطيط الأداء (Planning)**: تحديد الأهداف والمعايير والمؤشرات.
2. **تنفيذ الأداء (Execution)**: المتابعة المستمرة وتقديم الدعم.
3. **تقييم الأداء (Evaluation)**: تحليل النتائج وقياس الإنجاز.
4. **تحسين الأداء (Improvement)**: تصحيح الانحرافات وتعزيز النجاحات.

وفي هذه الدورة تُعدّ مرحلة التحسين هي **المرحلة المفصلية التي تربط بين نهاية الدورة وبدايتها الجديدة**.
فهي التي تضمن أن التقييم لا ينتهي بالدرجات والنسب، بل يتحوّل إلى إجراءاتٍ واقعيةٍ لتطوير الأفراد والأنظمة والسياسات.

وبذلك يتحوّل نظام الأداء إلى **نظام تعلمٍ مستمرٍّ (Continuous Learning System)**، حيث يُترجم كلّ تقويمٍ إلى خطةٍ تطويريةٍ، وكلّ ملاحظةٍ إلى مبادرةٍ لتحسين بيئة العمل.
إنّها الدائرة التي تُعيد ضخّ الدماء في الجسد المؤسسيّ، وتحافظ على توازنه واستجابته للتغيير.

ثالثًا: من المراجعة الدورية إلى التعلم التنظيميّ

المراجعة الدورية في نظام إدارة الأداء ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلةٌ للوصول إلى ما يُعرف بـ **التعلّم التنظيميّ (Organizational Learning)**، وهو المستوى الأعلى من التحسين المستمرّ.
ففي حين تهدف المراجعة إلى اكتشاف ما حدث، فإنّ التعلم التنظيميّ يهدف إلى **تحويل ما حدث إلى معرفةٍ مؤسسيةٍ قابلةٍ للتكرار والبناء عليها**.

فالتعلم التنظيميّ هو العملية التي تُحوّل الأخطاء إلى دروسٍ، والدروس إلى سياساتٍ، والسياسات إلى ثقافةٍ، والثقافة إلى أداءٍ راقٍ مستدامٍ.
إنّه الانتقال من "إدارة الأداء" إلى "تعلم الأداء"، حيث لا تكون الغاية مجرد تصحيح الانحراف، بل **اكتساب الوعي الذي يمنع تكراره**.

وقد قدّمت منظمة **OECD** تعريفًا بديعًا للتعلم التنظيميّ فقالت:

> "هو قدرة المؤسسة على استخلاص الدروس من تجربتها وتضمينها في سلوكها المستقبليّ بطريقةٍ منهجيةٍ ومستمرةٍ."

وهذا المفهوم هو ما طبّقته بعض المؤسسات الخليجية الرائدة مثل **مكتب رئاسة مجلس الوزراء الإماراتي**، الذي أسّس نموذج "التعلم من الممارسة" ضمن منظومة التميز الحكوميّ، بحيث تُصبح نتائج الأداء مدخلاتٍ لتحسين السياسات لا مجرد تقاريرٍ للأرشفة.

رابعًا: أدوات التحسين المستمرّ في الأنظمة الخليجية

لقد تبنّت الأنظمة الخليجية الحديثة مجموعة أدواتٍ عمليةٍ تُمكّن من تحويل التحسين المستمرّ من فكرةٍ إلى ممارسةٍ واقعيةٍ، منها:

1. **خطط التطوير الفردية (IDP – Individual Development Plan)**:
وهي خططٌ تُعدّ بعد تقييم الأداء لتحديد مجالات التطوير لكل موظفٍ وربطها ببرامج تدريبٍ أو توجيهٍ أو مهامٍّ تطويريةٍ.
وتُعدّ هذه الخطط تجسيدًا حيًّا لمفهوم التحسين المستمرّ على المستوى الشخصيّ.

2. **برامج المقارنة المرجعية (Benchmarking)**:
تُستخدم لمقارنة أداء المؤسسة بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، مما يُحفّز التعلم التنظيميّ الخارجيّ ويكشف الفجوات التطويرية.

3. **دوائر الجودة (Quality Circles)**:
وهي فرقٌ صغيرةٌ من الموظفين تجتمع دوريًا لمناقشة مشكلات العمل واقتراح حلولٍ واقعيةٍ لتحسين الأداء والإجراءات.
وقد أثبتت فعاليتها في المؤسسات الصناعية والإدارية في اليابان ثم تبنّتها العديد من المؤسسات الخليجية.

4. **نظم اقتراحات الموظفين (Suggestion Systems)**:
تُتيح للعاملين تقديم أفكارٍ لتحسين بيئة العمل والخدمات والإجراءات، مما يُحوّل التحسين من مسؤولية الإدارة إلى مسؤوليةٍ جماعيةٍ.

5. **المراجعات التحليلية السنوية (Analytical Annual Reviews)**:
التي تتناول نتائج الأداء بالتحليل العميق، وتستخرج منها أنماطًا واتجاهاتٍ تساعد على تطوير السياسات العامة.

خامسًا: التحسين المستمرّ في ضوء الجودة الشاملة

يتقاطع التحسين المستمرّ مع مفهوم **إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)**، الذي يرى أن الجودة ليست هدفًا نهائيًا، بل عمليةٌ لا تنتهي.
وفي هذا الإطار يُصبح نظام إدارة الأداء أحد أهم أدوات الجودة المؤسسية، لأنه يوفّر بياناتٍ موضوعيةً عن الأداء تُستخدم لتطوير العمليات والأنظمة.

فحين يُحلّل القائد نتائج الأداء، لا يبحث فقط عن من تميّز أو من تراجع، بل عن **الأنماط المتكررة** التي تكشف عن خللٍ منهجيٍّ في النظام ذاته.
وهنا يُمارس التحسين المستمرّ دوره الحقيقيّ كآليةٍ لتصحيح النظام لا الأفراد فقط.

ولهذا نجد أن نماذج التميز مثل **EFQM** و**Malcolm Baldrige** جعلت التحسين المستمرّ أحد المحاور الرئيسة في تقييم النضج المؤسسيّ، واعتبرته "دليل الحياة التنظيمية"، لأن المؤسسة التي تتوقف عن التحسين تُعلن ضمنيًا بداية تراجعها.

سادسًا: العلاقة بين التحسين المستمرّ والتغذية الراجعة

التغذية الراجعة (Feedback) هي الدم الذي يُغذّي دورة التحسين المستمرّ.
فمن دونها يصبح النظام مغلقًا على ذاته، لا يعرف أين أصاب وأين أخطأ.
وكلّما كانت قنوات التغذية الراجعة مفتوحةً ومتعددة المصادر، كان التحسين أكثر دقةً وفاعليةً.

فمن التغذية الراجعة من الرؤساء، إلى الزملاء، إلى العملاء، إلى التحليل الذاتيّ، تتكوّن خريطةٌ غنيةٌ من المعلومات التي تُسهم في تحسين الأداء الفرديّ والجماعيّ.
وهنا يظهر دور القائد في **تحويل الملاحظات إلى طاقةٍ للتطوير لا وسيلةٍ للتوبيخ**، لأنّ التحسين المستمرّ لا يمكن أن يعيش في بيئةٍ يخاف فيها الناس من الخطأ.

وقد تبنّت أنظمة الأداء الخليجية هذا المفهوم من خلال "الاجتماعات الدورية للتغذية الراجعة"، التي تُعتبر بمثابة مختبراتٍ حيّةٍ للتعلّم والتصحيح الفوريّ، وهو ما يُعيد تعريف الإدارة بوصفها "تعلّمًا مستمرًا في الزمن الحقيقيّ".

سابعًا: التحسين المستمرّ في ظلّ التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ

لم يعد التحسين المستمرّ اليوم يعتمد على التقارير اليدوية أو المراجعات السنوية، بل أصبح **نظامًا ذكيًا مدعومًا بالتحليلات التنبؤية (Predictive Analytics)** وأدوات الذكاء الاصطناعيّ التي تراقب الأداء لحظيًا وتُقدّم توصياتٍ فوريةً للتحسين.
ففي المؤسسات الخليجية المتقدمة، باتت الأنظمة الذكية تُرسل تنبيهاتٍ آليةً عند ظهور مؤشرات ضعفٍ أو انحرافٍ في الأداء، وتُقترح خطط تطويرٍ مخصصةٍ لكل موظفٍ بناءً على أنماط بياناته التاريخية.

كما ظهرت تطبيقات **Chatbots** الخاصة بالتغذية الراجعة التي تُمكّن الموظف من تلقي توجيهٍ لحظيٍّ وتحفيزيٍّ من النظام ذاته، مما يجعل التحسين عمليةً ذاتيةً يوميةً، لا انتظارًا للمدير أو التقييم النهائيّ.

وهكذا أصبح التحسين المستمرّ **نظامًا رقميًا متطورًا** يربط بين الإنسان والآلة، وبين التحليل والتطبيق، ويُحوّل المعرفة إلى ممارسةٍ في الزمن الفعليّ.

ثامنًا: الثقافة المؤسسية كضمانٍ لاستدامة التحسين

لا يمكن للتحسين المستمرّ أن يعيش في بيئةٍ جامدةٍ، لأنّ الثقافة التنظيمية هي الحاضنة التي تُغذّيه أو تُخمده.
فإذا كانت الثقافة تُكافئ الصمت وتخاف من التغيير، فسيموت التحسين قبل أن يبدأ.
أما إذا كانت تُشجّع على السؤال، والمبادرة، والتجريب، والاعتراف بالخطأ، فإنّ التحسين سيُصبح سلوكًا يوميًا لا يحتاج إلى أوامر.

ولهذا تُعدّ **ثقافة التعلّم والانفتاح** شرطًا أساسيًا في استدامة التحسين المستمرّ.
فالمؤسسة التي تزرع في موظفيها قناعة أن "كل يومٍ فرصةٌ لأن نكون أفضل" تُحوّل التحسين إلى عقيدةٍ مهنيةٍ لا تنطفئ.
وهنا يلتقي التحسين المستمرّ مع مبادئ الشريعة الإسلامية التي تدعو إلى الإتقان والتطوير الدائم، كما في الحديث الشريف:

> **"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه."** *(رواه الطبراني)*

فالإتقان هنا ليس نتيجةً نهائيةً بل مسارًا مستمرًا نحو الكمال الإنسانيّ، وهو ما يعكس جوهر فلسفة التحسين في بعدها الروحيّ والأخلاقيّ.

خلاصة المحور

إنّ التحسين المستمرّ ليس خيارًا إداريًا، بل **شرط بقاءٍ مؤسسيٍّ** في عالمٍ يتغيّر كل يومٍ.
والمؤسسة التي لا تتعلّم من تجربتها تُصبح أسيرة ماضيها، بينما المؤسسة التي تُراجع نفسها باستمرارٍ تُصبح قادرةً على قيادة مستقبلها بثقةٍ ومرونةٍ.
وحين يتحوّل نظام إدارة الأداء إلى نظامٍ يتعلم من ذاته، تُولد المؤسسة الجديدة التي لا تخاف من النقد ولا تهاب المراجعة، لأنها تعلم أن الكمال ليس في الثبات، بل في السعي الدائم للتحسين.

فالتحسين المستمرّ هو اللغة التي تُخاطب بها المؤسسات العظيمة الزمن،
وهو المبدأ الذي يجعل التميّز ليس محطةً نصلها، بل طريقًا لا ينتهي.

النموذج السعودي في إدارة الأداء الوظيفي: المراحل، التحديات، والدروس المستفادة

سياق الخدمة المدنية في السعودية

حين نتحدث عن **النموذج السعودي في إدارة الأداء الوظيفي**، فنحن لا نتحدث عن نظامٍ إداريٍّ تقنيٍّ فحسب، بل عن **تحوّلٍ ثقافيٍّ ومؤسسيٍّ** واسعٍ يعكس فلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية في المملكة، تقوم على **الربط بين الكفاءة والنتائج، وبين العدالة والتحفيز، وبين التخطيط والتطوير**.
إنه نموذجٌ وطنيٌّ يستمد جوهره من روح *رؤية المملكة 2030* التي جعلت "التميز في الأداء الحكوميّ" أحد محاور التحول الكبرى، ليس فقط لرفع الكفاءة، بل لبناء ثقافةٍ جديدةٍ في العمل العام تقوم على الشفافية والمساءلة والتمكين والنتائج.

لقد انتقل النظام السعودي من نموذجٍ تقليديٍّ يعتمد على "التقدير العام للأداء" إلى نموذجٍ **محكومٍ بالمعايير والمؤشرات والمخرجات القابلة للقياس**، بحيث أصبح تقييم الأداء جزءًا من منظومةٍ متكاملةٍ تشمل التخطيط والتطوير والتحفيز والمساءلة، ضمن دورةٍ وظيفيةٍ مؤسسيةٍ واضحة.
وفي هذا التحول، يمكن تمييز أربع مراحل رئيسية شكّلت تطور النموذج السعودي في إدارة الأداء الوظيفي منذ بداياته حتى اليوم.

أولاً: مرحلة ما قبل التحول – التقييم الورقيّ التقليديّ

تختص اللائحة السعودية المنشورة بالموارد البشرية في الخدمة المدنية، ضمن نطاقها واستثناءاتها. أمثلة الدعم والتوثيق لا تحدد إجراء تظلّم أو جزاء لسائر الجهات. وزارة الموارد البشرية: اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية

كانت هذه المرحلة التي سبقت الإصلاحات الكبرى في الموارد البشرية تتسم بطابعٍ إداريٍّ شكليٍّ، حيث كان تقييم الأداء يتمّ من خلال **نموذجٍ سنويٍّ موحّدٍ** يُعبّأ في نهاية العام بناءً على انطباعات الرئيس المباشر.
وكانت المعايير المستخدمة عامةً وغامضةً، مثل: "الإخلاص في العمل"، "الالتزام"، "روح الفريق"، وهي معايير جميلة في ظاهرها لكنها تفتقر إلى **القابلية للقياس الموضوعيّ**.

وفي هذا السياق، كانت عملية التقييم أقرب إلى الروتين الإداريّ منها إلى الإدارة الفعلية للأداء، فالموظف لا يرى فيها حافزًا، والرئيس لا يراها أداةً للتطوير، والمؤسسة لا تستخدم نتائجها في التخطيط أو صنع القرار.
كانت النتيجة أن الأداء الوظيفيّ فقد قيمته كأداةٍ استراتيجيةٍ، وتحول إلى **إجراءٍ إلزاميٍّ** لا أثر له في المسار الوظيفيّ.

وهنا بدأت الحاجة الملحّة لتغيير جذريٍّ يعيد للأداء معناه، ويحوّل التقييم من ورقةٍ تُوقّع إلى عمليةٍ تُمارس.

ثانيًا: مرحلة التحول الإداريّ – من التقييم إلى الإدارة

مع انطلاق برامج التحول الوطنيّ *(National Transformation Program)* وتأسيس وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بهيكلها الجديد، وُضِع حجر الأساس للنظام السعودي الحديث لإدارة الأداء.
فقد صدرت **اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية (2019)** التي نصّت صراحةً على تطبيق "نظام إدارة الأداء الوظيفيّ" بديلاً عن "تقييم الأداء الوظيفيّ" القديم،
وفي ذلك **تحولٌ مفاهيميٌّ جذريٌّ**: من "تقييمٍ للحكم" إلى "إدارةٍ للتحسين".

لقد أدركت الدولة أن الأداء لا يُقاس فقط في نهاية العام، بل يُدار على مدار العام، وأنّ العدالة في التقييم لا تتحقق إلا إذا وُجدت معايير واضحة وأهداف قابلة للقياس، ومتابعةٌ مستمرةٌ، وتغذيةٌ راجعةٌ بنّاءةٌ.

ومن هنا جاء **الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفيّ (2020)** ليُحدّد خطواتٍ تفصيليةً لدورة الأداء، تبدأ من **تحديد الأهداف**، ثم **المراجعة الدورية**، ثم **اجتماع نهاية الدورة**، ثم **خطة التطوير الفرديّ (IDP)**.

بهذا أصبح النظام السعوديّ في إدارة الأداء يقوم على **فلسفةٍ ديناميكيةٍ متكاملةٍ**، تربط بين الأهداف المؤسسية والفردية، وبين الأداء والجدارات، وبين التقييم والتطوير.

ثالثًا: مرحلة التكامل المؤسسيّ – ربط الأداء بالموارد البشرية

في المرحلة التالية، بدأت الجهات الحكومية تتجه نحو **أتمتة النظام وتكامله مع منظومة الموارد البشرية (HRMS)**.
فأصبح نظام إدارة الأداء جزءًا من النظام الرقميّ الشامل لإدارة الموارد البشرية "مسار" الذي طوّرته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية،
بحيث تُسجّل الأهداف إلكترونيًا، وتُتابع مؤشرات الإنجاز، وتُرصد الملاحظات، وتُدار الاجتماعات، وتُحفظ الخطط التطويرية على النظام ذاته.

وهذا التكامل لم يكن تقنيًا فقط، بل فكريًا أيضًا، لأنه نقل إدارة الأداء من كونها مهمةً إداريةً منعزلةً إلى **وظيفةٍ استراتيجيةٍ ضمن دورة رأس المال البشريّ**.
فأصبح تقييم الأداء يؤثر في قرارات الترقيات، والمكافآت، والتدريب، والنقل، والإعارة، والتطوير، بل وفي إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفيّ.

لقد انتقلت العدالة هنا من **الانطباع الشخصيّ** إلى **البيانات الموثقة**، ومن الحكم الفرديّ إلى النظام المؤسسيّ،
وهذا ما جعل النموذج السعوديّ في إدارة الأداء يقترب من النضج العلميّ الذي نراه في النماذج العالمية مثل **CIPD** و**SHRM** و**ISO 30414**.

الرقمنة قد تساعد في التوثيق؛ لكنها لا تضمن دقة البيانات أو تغطية كل الجهات أو تحقق العدالة تلقائيًا.

رابعًا: مرحلة النضج والتحسين – الأداء كمنظومةٍ للتعلم المؤسسيّ

اليوم، ومع استقرار تطبيق النظام في معظم الجهات الحكومية، بدأت المرحلة الجديدة من التطوير التي تسعى إلى **تحويل نظام الأداء من نظامٍ رقابيٍّ إلى نظامٍ تعلّميٍّ وتطويريٍّ**.
فلم تعد الغاية معرفة من أنجز ومن قصّر فقط، بل **فهم أسباب الأداء وتحسينه المستمرّ**.

وقد بدأ إدخال مفاهيم جديدة مثل:

- **مؤشرات الأداء السلوكيّ (Behavioral Indicators)** لقياس الجدارة والقيم المؤسسية،
- **تحليل البيانات التحليلية للأداء (Performance Analytics)** لاستخلاص الأنماط والاتجاهات،
- **التحفيز المعنويّ وربط الأداء بالمكافآت الذكية (Smart Incentives)**،
- **التعلم المؤسسيّ من نتائج الأداء (Organizational Learning)** لتحويل الأخطاء إلى فرصٍ للتحسين.

إنّ هذا التحول يُعبّر عن وعيٍ متقدمٍ بأنّ الأداء ليس ورقة تقييمٍ، بل **منظومة حياةٍ مهنيةٍ** تُبنى على الشراكة والتغذية الراجعة والعدالة والتمكين.

خامسًا: التحديات التي واجهت النموذج السعوديّ

رغم هذا التطور الكبير، واجه النموذج السعوديّ في بدايات تطبيقه مجموعةً من التحديات الطبيعية التي ترافق كلّ عملية تحولٍ مؤسسيٍّ، يمكن تلخيصها في:

1. **المقاومة الثقافية للتغيير:**
فالكثير من الموظفين – بل وبعض القادة – لم يكونوا معتادين على ثقافة الحوار حول الأداء أو وضع أهدافٍ قابلةٍ للقياس.
كان البعض يرى التقييم السنويّ إجراءً شكليًا، فحين أصبح إلزاميًا ومؤثرًا على الترقيات، نشأ نوعٌ من المقاومة النفسية التي احتاجت إلى توعيةٍ وتدريبٍ مستمرٍّ.

2. **تفاوت فهم الجدارات والمؤشرات:**
بعض الجهات طبّقت النظام بصورةٍ شكليةٍ دون فهمٍ عميقٍ لفلسفة الجدارات أو معايير الأداء، مما خلق فجواتٍ في التقييم، وقلّل من دقته.

3. **نقص التدريب القياديّ:**
إدارة الأداء تتطلب قائدًا مدرّبًا على الحوار البنّاء والتغذية الراجعة، وليس مجرد مديرٍ يُصدر الأحكام.
وقد شكّل ضعف تدريب بعض القيادات على مهارات تقييم الأداء تحديًا في المرحلة الأولى.

4. **عبء الإجراءات التقنية:**
مع التحول الرقميّ، واجه بعض المستخدمين صعوبةً في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية الجديدة، خصوصًا في الجهات الكبيرة التي لديها آلاف الموظفين.

5. **ربط الأداء بالحوافز المادية:**
إحدى التحديات الجوهرية كانت **إقناع الموظفين بأن الأداء لا يُقاس فقط بالمال**، وأن العدالة ليست في المكافأة المادية وحدها، بل في العدالة الإجرائية والشفافية في التقييم.

سادسًا: الدروس المستفادة من التجربة السعودية

رغم التحديات، قدّمت التجربة السعودية مجموعةً من الدروس القيّمة التي جعلتها نموذجًا يُحتذى خليجيًا وعربيًا، ومن أبرزها:

1. **أن العدالة هي حجر الأساس لأي نظامٍ للأداء**؛ فالشفافية في الإجراءات أهم من النتائج ذاتها.
2. **أن القيادة الواعية هي التي تُحوّل التقييم إلى تطويرٍ**، عبر الحوار البنّاء والتغذية الراجعة المستمرة.
3. **أن التقنية ليست غايةً بل وسيلةٌ للتمكين**؛ فنجاح النظام الرقميّ مرهونٌ بوعي الإنسان الذي يستخدمه.
4. **أن الأداء لا يمكن فصله عن الجدارات**؛ فالكفاءة السلوكية هي الوجه الآخر للكفاءة الإنتاجية.
5. **أن ثقافة التحسين المستمرّ يجب أن تُغرس قبل إطلاق النظام**؛ لأنّ الأداء يُدار بالعقل الجمعيّ لا بالأدوات فقط.

وقد أثبتت الجهات التي تبنّت هذه المبادئ – مثل وزارة المالية ووزارة العدل وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك – نجاحًا كبيرًا في تحقيق قفزاتٍ نوعيةٍ في كفاءة الأداء العام، بعد تطبيق نظام إدارة الأداء ضمن منظومات التحول المؤسسيّ الشامل.

سابعًا: المنظور الاستراتيجيّ للنظام السعوديّ

يتجاوز النظام السعوديّ في جوهره كونه أداةً لتقييم الموظف، إلى كونه **محركًا استراتيجيًا لتطوير القطاع العام** وتحقيق رؤية المملكة 2030.

فمن خلال إدارة الأداء، تستطيع القيادة الحكومية ربط الخطط التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية، وقياس مدى مساهمة كل قطاعٍ وكل موظفٍ في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.
وهذا هو جوهر التحول من "العمل الحكوميّ" إلى "الأداء الحكوميّ"،
ومن "المتابعة الإدارية" إلى "الإدارة بالنتائج".

وهنا يظهر التكامل بين **إدارة الأداء الوظيفيّ** و**إدارة الأداء المؤسسيّ**، حيث تُشكّل الأولى البنية البشرية التي تُنفّذ الثانية.
فكل موظفٍ يُصبح جزءًا من منظومة الأداء الوطنيّ، وكل إنجازٍ فرديٍّ يُقاس ضمن الأثر الكليّ للقطاع الذي ينتمي إليه.

ثامنًا: الآفاق المستقبلية للنظام السعوديّ

يتجه النموذج السعوديّ الآن إلى مرحلةٍ أكثر نضجًا، تتمثل في **إدارة الأداء الذكية (Smart Performance Management)** التي توظّف الذكاء الاصطناعيّ والتحليلات التنبؤية والأنظمة التفاعلية في تحليل البيانات وتقديم التوصيات الفورية للقادة.
فالنظام لم يعد يكتفي بتقييم الأداء الماضي، بل أصبح **يتنبأ بالأداء المستقبليّ** من خلال مؤشرات التفاعل والسلوك والاتجاهات.

كما يُتوقع أن تُدمج مستقبلًا مفاهيم "الرفاه الوظيفيّ" و"الذكاء العاطفيّ" ضمن أدوات التقييم، ليُصبح الأداء مزيجًا من الإنجاز والإنسانية.
وبذلك يتحقق المبدأ الذي طالما نادت به القيادة السعودية في تطوير القطاع العام:

> "أن تكون الكفاءة مقرونةً بالرحمة، وأن يُدار الإنسان بعلمه وعاطفته معًا."

خلاصة المحور

لقد قدّم النموذج السعوديّ في إدارة الأداء تجربةً فريدةً في الجمع بين الأصالة والحداثة، بين الانضباط المؤسسيّ والتمكين الإنسانيّ، وبين العدالة والتنمية.
إنّه نموذجٌ وطنيٌّ نابعٌ من بيئةٍ ثقافيةٍ متجذّرةٍ في قيم الإسلام والهوية السعودية، وفي الوقت نفسه منفتحٌ على أرقى الممارسات العالمية.

وما يميّز هذه التجربة أنّها لا تزال في **حالة نموٍّ وتطوّرٍ مستمرٍّ**، فكل عامٍ يأتي بدروسٍ جديدةٍ تجعلها أكثر نضجًا واقترابًا من بناء ثقافةٍ إداريةٍ سعوديةٍ أصيلةٍ في الأداء، تُلهم المنطقة العربية بأسرها.
فالنظام السعوديّ في إدارة الأداء ليس مجرد "نظامٍ وظيفيٍّ"، بل **مشروع وطنيٌّ لصناعة الإنسان المنتج والمتمكّن والمبدع**، الذي يُجسّد في سلوكه اليوميّ معنى الرؤية، وروح التميز، ورسالة الدولة في بناء مستقبلٍ مزدهرٍ للإنسان والمجتمع والوطن.

النموذج الإماراتي في إدارة الأداء الحكومي: القيادة بالجدارات والتحفيز

الإطار الاتحادي الإماراتي بحسب الإصدار

حين نتأمل التجربة الإماراتية في إدارة الأداء، نجد أننا أمام نموذجٍ متفرّدٍ في الفكر والممارسة،
نموذجٍ لم يُبنَ فقط على المعايير الإدارية الحديثة، بل على **رؤيةٍ قياديةٍ استراتيجيةٍ شاملةٍ** وضعت الإنسان في مركز عملية التنمية.
ففي حين اكتفت كثير من الدول بإصلاح أنظمتها الإجرائية في الأداء،

ذهبت الإمارات إلى ما هو أعمق: إلى **إعادة تعريف معنى الأداء ذاته**،
فلم تعد تراه مجرّد كفاءةٍ إداريةٍ أو تحقيقٍ لمؤشراتٍ، بل **تعبيرًا عن روح القيادة، والتميز، والمواطنة المؤسسية، والإبداع في خدمة الوطن**.

لقد انطلقت فكرة نظام إدارة الأداء الإماراتي *(Employee Performance Management System – EPMS)* من فلسفةٍ واضحةٍ أرستها قيادة الدولة:

> "التميز ليس خيارًا، بل أسلوب حياة."
> ومن هذا المبدأ، تحوّل الأداء في الحكومة الإماراتية من عملية تقييمٍ إلى **رحلة تطويرٍ وتحفيزٍ وتمكينٍ مستدامٍ**.

أولاً: النشأة الفكرية للنظام الإماراتي لإدارة الأداء

بدأ النظام الإماراتي في صورته المؤسسية الحديثة مع صدور قرار مجلس الوزراء رقم (13) لسنة 2012 بشأن "نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية"،
ثم جرى تطويره عام 2015، وتحديثه لاحقًا ضمن مبادرات "الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (FAHR)" ليواكب متطلبات الحكومة الذكية ومبادئ *رؤية الإمارات 2021*، ثم *مئوية الإمارات 2071*.

وقد بُني النظام على ثلاثة مبادئ فكريةٍ رئيسيةٍ تشكّل جوهر فلسفته الإدارية:
1. **الربط بين الأداء الفرديّ والأداء المؤسسيّ** من خلال مواءمة الأهداف الفردية مع الخطط الاستراتيجية للجهة.
2. **القيادة بالجدارات (Competency-Based Leadership)**، أي التركيز على السلوكيات والقدرات التي تُنتج الأداء وليس فقط على النتائج نفسها.
3. **التحفيز والتطوير المستمرّ** كقيمةٍ تنظيميةٍ لا كأداةٍ وقتيةٍ.

يتناول «إنجازاتي» الحالي الفئات المشمولة في الحكومة الاتحادية، مع استثناءات صريحة. ولا تُقرأ كل مواعيد أو مستويات العرض بوصفها أحكامًا سارية على جميع جهات الإمارات. نظام إنجازاتي ونطاقه • الأسئلة الرسمية عن مراحل الدورة • اللائحة التنفيذية الاتحادية

وهكذا تحوّل النظام من مجرد آليةٍ للقياس إلى **نظامٍ تربويٍّ مؤسسيٍّ لبناء الإنسان وتحفيزه وتمكينه وإطلاق طاقاته القيادية والإبداعية**.

ثانيًا: فلسفة القيادة بالجدارات في النظام الإماراتي

الجدارات في المفهوم الإماراتي ليست مصطلحًا فنّيًا جامدًا، بل **منهجًا في التفكير القياديّ والسلوكيّ**.
فهي تمثّل المزيج المتكامل من المعرفة، والمهارة، والسلوك، والقيم، والاتجاهات التي تُعبّر عن هوية الموظف المهنية، وتحدّد مدى قدرته على تحقيق الأهداف بفعاليةٍ ضمن قيم المؤسسة وثقافتها.

ويُقسّم النظام الإماراتي الجدارات إلى نوعين رئيسيين:
1. **الجدارات السلوكية (Behavioral Competencies)**: وتشمل الجدارات العامة التي يجب أن يمتلكها جميع موظفي الحكومة، مثل التفكير التحليلي، والتواصل، والابتكار، وخدمة المتعاملين، والعمل الجماعي، والمسؤولية المجتمعية.
2. **الجدارات التخصصية (Functional Competencies)**: وتشمل القدرات الخاصة بكلّ وظيفةٍ حسب مجالها الفنيّ أو المهنيّ.

ويُعتبر "إطار الجدارات والكفاءات" وثيقةً مرجعيةً وطنيةً تربط الأداء بالسلوك، بحيث لا يُقيّم الموظف فقط بناءً على ما أنجزه، بل

على الطريقة التي أنجز بها العمل، أي على سلوكه المهنيّ وأسلوبه في تحقيق النتائج.
وهنا يظهر عمق الفلسفة الإماراتية التي تربط بين الأداء والقيم المؤسسية،
فهي لا تريد موظفًا ناجحًا في الأرقام فقط، بل موظفًا **قائدًا في السلوك، قدوةً في الخدمة، مبدعًا في الفكر، ملتزمًا في الضمير**.

ثالثًا: دورة إدارة الأداء الإماراتي (EPMS Cycle)

تتميّز دورة إدارة الأداء الإماراتيّ بأنها **تفاعليةٌ مستمرةٌ طوال العام**، وليست تقييمًا سنويًا جامدًا.
وتتكون من أربع مراحل مترابطةٍ على مدار السنة الميلادية:

1. **مرحلة تحديد الأهداف (Planning Phase):**
يتم فيها تحديد الأهداف الفردية بالتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وفق منهجية SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، محددة بزمن).
ويُوقّع الموظف ومديره "اتفاقية أداء" تُحدّد التوقعات بوضوحٍ وتُؤسس لمرحلة المتابعة.

2. **مرحلة المراجعة الدورية (Interim Review):**
تُجرى في منتصف العام لتقييم التقدّم، ومناقشة التحديات، وإجراء التعديلات عند الحاجة، مع تقديم تغذيةٍ راجعةٍ بنّاءةٍ وتوثيقها في النظام الإلكترونيّ.

3. **مرحلة تقييم الأداء النهائي (Final Evaluation):**
في نهاية العام يتم تقييم النتائج بناءً على الأهداف والجدارات معًا، وفق معاييرٍ كميةٍ ونوعيةٍ واضحةٍ، وبمشاركة الموظف في الحوار.

4. **مرحلة خطة التطوير الفرديّ (Individual Development Plan – IDP):**
يُعدّ بعدها خطة تطويرٍ لكل موظفٍ لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها من خلال التدريب، أو التوجيه، أو المهام التطويرية، أو فرص العمل المتنوع.

خطة التطوير وحوار الأداء لا يقرران بذاتهما أثرًا وظيفيًا أو درجة أو جزاء. تُراجع الصلاحية والقواعد السارية لدى الجهة المعنية.

وبذلك تتحول دورة الأداء إلى **منظومةٍ متكاملةٍ من الحوار، والتقييم، والتحفيز، والتطوير**،
حيث يُصبح اللقاء بين القائد والموظف ليس للحكم، بل للتعلّم، وللتخطيط للمستقبل.

رابعًا: آليات التحفيز وربط الأداء بالمكافآت والتطوير

من أبرز سمات النموذج الإماراتي أنه لم يكتفِ بالقياس، بل جعل **التحفيز جزءًا جوهريًا في منظومة الأداء**.
فقد ربط النظام بوضوحٍ بين نتائج الأداء ومستويات التحفيز، سواء على شكل مكافآتٍ ماليةٍ أو معنويةٍ أو فرصٍ تطويريةٍ.
وقد صنّف الأداء إلى خمس فئاتٍ رئيسيةٍ هي:

1. يفوق التوقعات بكثير.
2. يفوق التوقعات.
3. يحقق التوقعات.
4. بحاجة إلى تطوير.
5. غير مرضٍ.

وبناءً على الفئة، تُحدّد مكافآت الأداء السنوية، وفرص الترقيات، والبرامج التطويرية.
لكنّ الأهم من المكافآت هو **التحفيز غير الماديّ** الذي أولته الإمارات اهتمامًا كبيرًا،
مثل التكريم العلنيّ، وبرامج القائد الملهم، وجوائز التميز الفرديّ والمؤسسيّ،

لأنّ القيادة الإماراتية تؤمن أن **التحفيز ليس في المال فقط، بل في التقدير والشعور بالإنجاز والانتماء.**

وقد صرّح صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم في إحدى المناسبات قائلًا:

> "التحفيز هو طاقةٌ إيجابيةٌ نبثها في فرقنا لنُنتج الأفضل، لأنّ الإنجاز لا يأتي من الأوامر بل من الشغف."

خامسًا: دور القائد في إدارة الأداء الإماراتيّ

يُعتبر القائد في النظام الإماراتي محور الرحلة بأكملها.
فهو ليس مراقبًا أو مُقيِّمًا، بل **مُوجّهًا وميسّرًا وداعمًا**.
ويُطلب منه أن يجمع بين الحزم والرحمة، وبين المساءلة والتمكين، وأن يُجيد فنّ الحوار البنّاء الذي يُحوّل جلسة الأداء إلى لقاءٍ إنسانيٍّ عميقٍ.

ولهذا، استثمرت الحكومة الاتحادية في تدريب القادة على مهارات إدارة الأداء، والتغذية الراجعة، والقيادة التحفيزية، عبر برامج مثل "قادة المستقبل"، و"برنامج القيادات التنفيذية"، و"مدرسة الحكومة".
لأنّ الإمارات تدرك أن **نظام الأداء مهما كان مثاليًا لن ينجح دون قائدٍ يملك الوعي والمهارة والإيمان برسالته.**

وهنا يلتقي الفكر الإداريّ الإماراتي مع المقولة الخالدة لـ *بيتر دراكر*:

> "الثقافة تأكل الاستراتيجية على الإفطار."
> أي أنّ القيادة والسلوك هما ما يمنحان للنظام روحه، وليس النصوص واللوائح وحدها.

سادسًا: الجدارات كمعيارٍ للقيادة في الأداء

من أبرز ملامح النظام الإماراتي تركيزه على **القيادة بالجدارات**، أي أن القيادة تُقاس بمدى تمكّنها من ممارسة الجدارات القيادية الفعلية في الميدان، مثل:

- التحفيز والإلهام،
- إدارة التغيير،
- الذكاء العاطفيّ،
- التواصل الاستراتيجيّ،
- صناعة الفرق القيادية،
- إدارة الأداء الجماعيّ.

وقد تمّ توثيق هذه الجدارات في "إطار الجدارات القيادية الإماراتيّ" الذي يُعتبر مرجعًا عالميًا في تصميم برامج القيادة الحكومية.
وهذا التركيز على الجدارات جعل التقييم القياديّ ليس عمليةً شكليةً بل **رحلةً للتطوّر المستمرّ**، حيث يُطلب من كل قائدٍ أن يُمارس التعلم الذاتيّ ويُطبّق ما يعلّمه للآخرين.

سابعًا: دمج التقنية والإنسان في إدارة الأداء

أحد أسرار تميّز النموذج الإماراتي هو دمجه **الرقمنة بالإنسانية**.
فالنظام الإلكترونيّ لإدارة الأداء (EPMS Smart Portal) يُتيح للموظف والمدير متابعة الأهداف والتقدّم في الزمن الفعليّ، مع إمكانية تسجيل الملاحظات والاجتماعات إلكترونيًا.
لكنّ الإمارات لم تجعل التقنية غايةً، بل وسيلةً لتقريب الإنسان من الإنسان،
فالنظام لا يُستبدل به القائد، بل يُساعده على التركيز على الجانب الإنسانيّ للحوار والتطوير.

وهذا التوازن الدقيق بين التقنية والقيم الإنسانية جعل التجربة الإماراتية **نموذجًا عالميًا للإدارة الذكية المتصلة بالضمير المؤسسيّ**،
حيث تسير البيانات والتحفيز جنبًا إلى جنبٍ، ويُستخدم الذكاء الاصطناعيّ لتحليل الأداء لا لاستبدال الإنسان.

ثامنًا: التجربة الإماراتية كمصدر إلهامٍ إقليميٍّ وعالميّ

لقد تجاوزت التجربة الإماراتية كونها تطبيقًا إداريًا محليًا، لتُصبح **مرجعًا إقليميًا ودوليًا** في تصميم الأنظمة الحكومية القائمة على الأداء والتميز.
فقد اعتمدت العديد من الدول الخليجية والعربية على النموذج الإماراتيّ لتطوير أنظمتها، لما يتميّز به من وضوحٍ وشمولٍ وإنسانيةٍ في الوقت ذاته.
كما أشادت منظماتٌ دوليةٌ مثل **OECD** و**CIPD** بمستوى نضجه واتساقه مع أفضل الممارسات العالمية في بناء ثقافة الأداء.

ولعلّ سرّ هذا النجاح لا يكمن في الوثائق أو اللوائح، بل في **القيادة الإماراتية نفسها التي جعلت الأداء مسؤوليةً وطنيةً، والتميز واجبًا يوميًا، والابتكار أسلوب حياة.**

خلاصة المحور

إنّ النموذج الإماراتي في إدارة الأداء الحكوميّ يُعدّ تجسيدًا عمليًا لفلسفة القيادة التحفيزية بالجدارات.
فهو نظامٌ لا يكتفي بالقياس، بل يُلهِم؛
ولا يقتصر على الرقابة، بل يُربّي؛
ولا يهدف إلى المحاسبة، بل إلى بناء الإنسان الذي يُدير أداءه بإرادته ومسؤوليته.

إنّه نموذجٌ يُعلّمنا أن الأداء الحقيقيّ ليس في تحقيق الأرقام، بل في **صناعة الإنسان القادر على تحقيقها كل عامٍ بوعيٍ أعمق وشغفٍ أكبر.**
ومن هنا، فإنّ التجربة الإماراتية ليست نظامًا في إدارة الأداء فقط، بل **مدرسةٌ في القيادة بالتحفيز، والإدارة بالإنسان، والتنمية بالمحبة.**

نحو نموذجٍ عربيٍّ موحّد لإدارة الأداء الوظيفي: الرؤية والمنهجية والتمكين

تصوّر إقليمي لا نظام موحّد قائم

لقد مرّت أنظمة إدارة الأداء في العالم العربيّ بمراحل طويلةٍ من التطور، تراوحت بين الاستعارة الكاملة للنماذج الغربية وبين محاولاتٍ جزئيةٍ لتكييفها مع الخصوصية الثقافية المحلية.
ففي حين ركّزت التجارب الغربية على القياس الكميّ والانضباط المؤسسيّ القائم على الأرقام،
كانت البيئات العربية – بما تحمله من عمقٍ إنسانيٍّ وتاريخٍ حضاريٍّ – تميل إلى **الاعتراف بالبُعد العاطفيّ والاجتماعيّ للعلاقات المهنية**، مما جعل بعض النماذج المستوردة تفشل في تحقيق العدالة والتحفيز المستدام رغم اكتمالها الفنيّ.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى **نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء الوظيفيّ**،
نموذجٍ لا يُعيد إنتاج الغرب في ثوبٍ شرقيٍّ، ولا يُغرق في العاطفة على حساب النظام،
بل **يُعيد صياغة الفلسفة الإدارية وفق الرؤية العربية الإسلامية للإنسان والعمل والقيمة**،
مستندًا إلى ما حققته التجارب الخليجية – خصوصًا السعودية والإماراتية – من نضجٍ تطبيقيٍّ،
ومستفيدًا من الممارسات الدولية في الحوكمة والتميز المؤسسيّ والجودة المستدامة.

أولاً: الرؤية الكبرى للنموذج العربيّ الموحّد

الرؤية ليست مجرد وثيقةٍ فنيةٍ تُحدّد خطوات التقييم، بل هي **إطارٌ فلسفيٌّ متكاملٌ** ينطلق من الإجابة على سؤالٍ جوهريٍّ:

> "ما غاية الأداء في المنظور العربيّ؟"

في الفكر الإداريّ الغربيّ، يُنظر إلى الأداء بوصفه وسيلةً لتعظيم الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الربح.
أما في الرؤية العربية المستنيرة، فإنّ الأداء يُنظر إليه بوصفه **رسالةً إنسانيةً وقيميةً** تسعى إلى الإتقان، لأنّ الإتقان في العمل عبادة، والعمل ذاته قيمةٌ وجوديةٌ تُجسّد الخلافة في الأرض.

إنّ النموذج العربيّ الموحّد يجب أن ينطلق من هذه الفلسفة العليا،
فيُعيد تعريف الأداء على أنه **"القدرة المتكاملة للإنسان والمؤسسة على تحقيق النتائج المادية والمعنوية بكفاءةٍ وعدالةٍ وفاعليةٍ واستدامةٍ، في ضوء منظومةٍ من القيم والجدارات والغايات المجتمعية."**

إنه نموذجٌ لا يفصل بين الكفاءة والأخلاق، ولا بين الإنجاز والنية، ولا بين الهدف والغاية،
بل يرى أن الأداء الحقيقيّ هو ما يخدم الإنسان والمجتمع والوطن في آنٍ واحد.

ثانيًا: المرتكزات الفلسفية للنموذج العربيّ

يقوم هذا النموذج على خمسة مرتكزاتٍ فكريةٍ متكاملةٍ تُشكّل جوهره النظريّ والعمليّ:

1. الإنسان أولاً:
الإنسان ليس مورداً يُدار، بل **شريكٌ يُمكَّن**.
فهو محور الأداء، وغايته، ووسيلته.

ويُدار أداؤه ليس بالرقابة، بل بالثقة والمسؤولية، عبر بيئةٍ عادلةٍ ومحفزةٍ تُشعل الشغف الداخليّ لا الخوف الخارجيّ.

2 **العدالة المؤسسية:**

العدالة ليست بندًا في اللائحة، بل قيمةٌ تحكم كلّ إجراءٍ من تحديد الأهداف إلى توزيع الحوافز.

ويُبنى النموذج على مبدأ **العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية** كضمانةٍ لاستدامة الرضا والانتماء.

3 **الجدارات كأساسٍ للقيادة:**

القيادة ليست مركزًا تنظيميًا بل منظومة سلوكياتٍ وكفاءاتٍ تُقاس وتُنمّى،

ويُربط تقييم الأداء بالجدارات السلوكية والقيادية لا بالنتائج المجردة.

4 **التحفيز كقوةٍ محركةٍ:**

التحفيز ليس مكافأةً لاحقةً بل فلسفةٌ سابقةٌ،

وهو يدمج بين التحفيز الماديّ والمعنويّ والمهنيّ والقيميّ،

بحيث يشعر الموظف أن المؤسسة لا تشتري جهده فقط، بل تُقدّر ذاته وتنمّيها.

5 **التحسين المستمرّ:**

التحسين ليس مشروعًا مؤقتًا، بل **نظام حياةٍ مؤسسيٍّ**،

يتجدد مع كل دورةٍ للأداء عبر التغذية الراجعة، والتحليل، والتعلّم التنظيميّ المستمرّ،

حتى تتحول المؤسسة إلى كائنٍ حيٍّ يتعلم ويتطور مع الزمن.

ثالثًا: المنهجية المقترحة للنموذج العربيّ

تقوم منهجية النموذج العربيّ الموحّد على **التكامل بين النظام والسلوك** عبر خمس مراحلٍ تنفيذيةٍ مترابطةٍ تشكّل دورةً مستمرةً لإدارة الأداء:

1 **التخطيط الاستراتيجيّ للأداء:**

ربط الأهداف الفردية بالأهداف المؤسسية والوطنية، في ضوء الخطط الاستراتيجية للدولة.

يُستخدم إطار "الأداء المترابط" الذي يُحدّد كيف يساهم كل موظفٍ في تحقيق مؤشرات الأداء الوطنية.

2 **التحديد السلوكيّ للجدارات:**

تحديد الجدارات المطلوبة لكل وظيفةٍ، وتوصيفها سلوكيًا عبر معايير قابلةٍ للملاحظة والقياس، لتُصبح محورًا في تقييم الأداء والتطوير.

3 **المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة التمكينية:**

تحويل التقييم إلى حوارٍ دوريٍّ يُبنى على الثقة والشراكة بين القائد والموظف.

ويُشجَّع القائد على ممارسة "القيادة الإصلاحية" القائمة على التمكين لا العقوبة.

4 **التقييم المتوازن (Balanced Evaluation):**

تقييم الأداء وفق مزيجٍ من **مؤشرات النتائج (Results)** و**الجدارات السلوكية (Competencies)** و**القيم المؤسسية (Values)** لضمان شمول العدالة.

5 **التطوير والتحسين المستمرّ:**

تحويل نتائج التقييم إلى خطط تطويرٍ فرديةٍ ومؤسسيةٍ تشمل التدريب، والتوجيه، والتعلم الذاتيّ، والمشروعات التطويرية، لضمان استدامة النموّ المهنيّ.

هذه المنهجية تضمن أن الأداء ليس عمليةً موسميةً، بل **دورة تعلمٍ دائمةٍ** تُعيد بناء المؤسسة من الداخل كل عامٍ.

رابعًا: المعمار المؤسسيّ للنموذج العربيّ

لكي يُصبح النموذج العربيّ الموحّد قابلاً للتطبيق العمليّ في الدول والمؤسسات المختلفة، لا بد من تصميم **معمارٍ مؤسسيٍّ مرنٍ** يضمن الاتساق والتكيّف في الوقت ذاته.
يتكوّن هذا المعمار من أربعة مستويات مترابطة:

1. **المستوى الوطنيّ:**
يُحدّد الإطار المرجعيّ العام للأداء في الدولة، ويُصدر السياسات والمبادئ والمعايير الوطنية لإدارة الأداء، ويربطها بالرؤية الاستراتيجية الوطنية (مثل رؤية 2030 أو مئوية 2071).

2. **المستوى القطاعيّ:**
يُترجم الإطار الوطنيّ إلى سياساتٍ قطاعيةٍ خاصةٍ بكل وزارةٍ أو جهةٍ حكوميةٍ أو قطاعٍ اقتصاديٍّ، تُحدّد أولوياتها ومؤشراتها الخاصة.

3. **المستوى المؤسسيّ:**
تُترجم السياسات القطاعية إلى خططٍ تنفيذيةٍ للأداء، وأدلةٍ داخليةٍ تحدّد الإجراءات والنماذج والأدوار والمسؤوليات والآليات.

4. **المستوى الفرديّ:**
يُفعَّل النظام عبر الأهداف الشخصية، والاجتماعات الدورية، وخطط التطوير الفردية، بحيث يشعر الموظف أن دوره جزءٌ من الصورة الوطنية الكبرى.

بهذا المعمار، يتحقق مبدأ "الاتساق العموديّ" بين الأهداف الوطنية والفردية، ومبدأ "الاتساق الأفقيّ" بين مختلف القطاعات، ليُصبح الأداء **منظومةً عربيةً متكاملةً** لا جزرًا منفصلةً.

خامسًا: التمكين الثقافيّ للنموذج العربيّ

لكي ينجح النموذج العربيّ، لا بد من أن يستند إلى **تمكينٍ ثقافيٍّ عميقٍ**، لأن الثقافة هي الأرض التي ينبت فيها النظام أو يذبل فيها.
ويشمل هذا التمكين أربعة أبعادٍ جوهريةٍ:

1. **تمكين القيادة:**
من خلال تدريب القادة على مهارات الحوار، والتحفيز، والعدالة، والتغذية الراجعة.
فالقيادة الواعية هي من تُحوّل النصوص إلى ممارساتٍ حيّةٍ.

2. **تمكين الموظف:**
بمنحه حقّ المشاركة في وضع أهدافه، وفهم معايير تقييمه، والاطلاع على نتائج أدائه، وتحديد مسار تطويره.
فالشراكة في الأداء تُنتج المسؤولية الذاتية والانتماء الحقيقيّ.

هذا تصور للتمكين، لا قواعد حقوق موحدة لموظفي الدول العربية. يحدد النظام المنطبق نطاق الاطلاع والمشاركة والاعتراض.

3. **تمكين البيئة المؤسسية:**
عبر خلق مناخٍ تنظيميٍّ إيجابيٍّ يقوم على الثقة، والشفافية، والاحترام المتبادل، ويكافئ السلوك الإيجابيّ، ويُعاقب الظلم الإداريّ.

4. **تمكين القيم:**
بتضمين القيم العربية والإسلامية في نظام الأداء، مثل الإتقان، والأمانة، والعدل، والولاء، وخدمة المجتمع.

فالقيمة هنا ليست شعارًا، بل مؤشر أداءٍ يُقاس ويُكافأ عليه.

سادسًا: التكامل الإقليميّ في بناء النموذج العربيّ

لكي يتحقق النموذج العربيّ الموحّد، لا بد من إنشاء **منصةٍ إقليميةٍ عربيةٍ للحوكمة وإدارة الأداء** تُشارك فيها الدول الأعضاء لتبادل المعرفة وبناء معايير مشتركة،
على غرار المنظمات الدولية مثل *CIPD* و*SHRM* و*OECD*.

هذه المنصة يمكن أن تعمل تحت مظلة **جامعة الدول العربية** أو **مجلس التعاون الخليجيّ**،
وتُطلق مشروع "المرجع العربيّ لإدارة الأداء الوظيفيّ" الذي يُصدر معايير عربية موحّدة، ودليلاً عربيًا للجدارات، ونظامًا عربيًا للاعتماد المهنيّ في مجال الأداء المؤسسيّ.

وبذلك يتحقق هدفان استراتيجيان:

- **التكامل الإداريّ العربيّ** في تطوير رأس المال البشريّ.
- **إبراز النموذج العربيّ عالميًا** كمصدر إلهامٍ إنسانيٍّ في إدارة الأداء يقوم على العدالة والكرامة والتحفيز لا على السيطرة والرقابة.

سابعًا: التمكين التقنيّ والتحوّل الرقميّ للنموذج العربيّ

لا يمكن بناء نموذجٍ عربيٍّ حديثٍ دون توظيف الذكاء الاصطناعيّ والتحليلات التنبؤية في إدارة الأداء.
فالنظام الجديد يجب أن يكون **ذكيًا، تفاعليًا، متصلاً، وقابلاً للتعلم الذاتيّ**.
ويتطلب ذلك إنشاء **منصاتٍ عربيةٍ موحدةٍ لإدارة الأداء الإلكترونيّ (Arab EPMS)** تربط بيانات الأداء عبر القطاعات والمؤسسات، وتتيح التحليل المتكامل والتقارير المقارنة.

ويُضاف إلى ذلك تطوير **روبوتاتٍ معرفيةٍ (AI Coaches)** تُساعد القادة والموظفين في تحديد الأهداف، ومتابعة التقدم، واقتراح خطط التطوير الفردية بناءً على البيانات السلوكية والأداء التاريخيّ.

وهكذا يتحول النموذج العربيّ إلى **نظامٍ معرفيٍّ ذكيٍّ** يُواكب الثورة الصناعية الرابعة، ويجمع بين التقنية والإنسانية، بين التحليل الرقميّ والحكمة البشرية.

ثامنًا: المخرجات المتوقعة للنموذج العربيّ الموحّد

1. **بناء ثقافة أداءٍ عربيةٍ أصيلةٍ** تقوم على العدالة، والإتقان، والتحفيز.
2. **تحسين كفاءة القطاعين العام والخاص** من خلال مواءمة الأهداف الفردية مع الوطنية.
3. **رفع مستوى الشفافية والمساءلة المؤسسية** عبر أنظمة تقييمٍ قائمةٍ على البيانات لا الانطباعات.
4. **تمكين رأس المال البشريّ العربيّ** ليُصبح أكثر تنافسيةً في الأسواق العالمية.
5. **توحيد المفاهيم والممارسات الإدارية** بين الدول العربية لتحقيق التكامل الإداريّ الإقليميّ.
6. **تعزيز الهوية العربية في الفكر الإداريّ العالميّ** كمصدرٍ للقيم والتنمية الإنسانية.

خلاصة المحور

إنّ النموذج العربيّ الموحّد في إدارة الأداء ليس مشروعًا إداريًا فقط، بل **رسالة حضاريةٌ** تُعيد تعريف الإنسان العربيّ في منظومة العمل المعاصرة.
فهو نموذجٌ يؤمن أن العدالة أصل النجاح، وأن الإتقان عبادة، وأنّ الأداء ليس منافسةً بين الأفراد بل تعاونًا من أجل الوطن.
وحين يتحقق هذا النموذج، ستتحول المؤسسات العربية من ساحاتٍ للمساءلة إلى **مدارسٍ للتمكين والتعلّم والإبداع**،
وسيتحوّل الموظف من منفّذٍ إلى شريكٍ، ومن متلقٍ إلى مساهمٍ، ومن تابعٍ إلى قائدٍ في موقعه.

إنه الحلم الإداريّ العربيّ الذي يجمع بين **الروح والقانون، بين القيم والأداء، بين الإنسان والنظام، بين الأصالة والتجديد.**
وحين تُبنى عليه الاستراتيجيات الوطنية، سيولد جيلٌ جديدٌ من المؤسسات العربية التي لا تكتفي بالتميّز، بل **تصنع المعايير نفسها**.

التميّز المؤسسيّ كذروة نضج منظومة الأداء: من الكفاءة إلى الإلهام المؤسسيّ

التميّز ممارسة وليس وصفًا للنتيجة

حين نبلغ في مسار إدارة الأداء نقطة النضج الأعلى، ندرك أن الأداء لم يعد هدفًا في ذاته، بل أصبح **وسيلةً لتحقيق التميّز المؤسسيّ**، وأن التميّز بدوره ليس جائزةً تُعلَّق على الجدار، بل **حالةٌ وعيٍّ مؤسسيٍّ سامية** يعيشها كل فردٍ في المؤسسة ويترجمها إلى سلوكٍ يوميٍّ يتجاوز حدود الكفاءة إلى حدود الإلهام.
فالتميّز هو **الوجه الإنسانيّ الراقي للأداء**، وهو التعبير الأسمى عن قدرة المؤسسة على تحويل النظام إلى ثقافة، والإجراء إلى قيمة، والإنجاز إلى معنى.

إنّ المؤسسة التي تُدير الأداء باحترافٍ تصل إلى الكفاءة، أما المؤسسة التي تُحسن توجيه الأداء نحو الغايات الكبرى فتصل إلى التميّز، والتي تُلهم الآخرين وتُعيد تعريف المعايير وتُنتج مدرسةً فكريةً في العمل، فهي التي تبلغ **الإلهام المؤسسيّ**، وهو ذروة النضج الإداريّ والفكريّ والإنسانيّ.

أولاً: التميّز المؤسسيّ بوصفه المرحلة العليا من نضج الأداء

في علم الإدارة الحديث، يُنظر إلى الأداء المؤسسيّ كمنظومةٍ متدرجةٍ في النضج تمرّ بثلاث مراحلٍ رئيسيةٍ:

1. **مرحلة الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency):**
حيث تسعى المؤسسة إلى أداء مهامها بأقلّ التكاليف وأعلى الإنتاجية وفق إجراءاتٍ واضحةٍ ونظمٍ محكمةٍ.
وهي مرحلة الضرورة التي تبني الأساس الإداريّ.

2. **مرحلة الفاعلية الاستراتيجية (Strategic Effectiveness):**
حيث تتحوّل المؤسسة من إدارة العمليات إلى إدارة الأثر، فتركّز على النتائج والقيمة المضافة والمخرجات المجتمعية.

3. **مرحلة التميّز المؤسسيّ (Institutional Excellence):**
حيث تتجاوز المؤسسة الكفاءة والفاعلية إلى **الابتكار والإلهام**، فتصبح نموذجًا يُحتذى، وتُسهم في صياغة المعايير لا في مجرد تطبيقها.

في هذه المرحلة الأخيرة، يتحوّل الأداء إلى **ثقافةٍ جمعيةٍ** تسكن في عقول الأفراد وقلوبهم، ويصبح الإتقان عادةً يوميةً، والتعلم

المستمرّ أسلوب حياة، والابتكار واجبًا لا خيارًا.
فالتميّز هنا ليس هدفًا مرحليًا بل **حالة استدامةٍ ناتجةٍ عن تراكم الوعي والإتقان والتعلم الجماعيّ**.

ثانيًا: منظور EFQM في ربط الأداء بالتميّز

قدّمت **المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM** إطارًا عالميًا للتميّز المؤسسيّ يُعدّ من أهم النماذج التي جسّدت العلاقة العضوية بين الأداء والتميّز.
ففي نموذج EFQM 2020، لا يُنظر إلى الأداء كعمليةٍ قياسيةٍ فحسب، بل كـ **سلوكٍ استراتيجيٍّ مستمرٍّ** يعتمد على ثلاثة أبعادٍ كبرى:

1. **التوجيه (Direction)**: وضوح الغاية والقيادة والرؤية والقيم.
2. **التنفيذ (Execution)**: كفاءة العمليات والإدارة الذكية للموارد والقدرات.
3. **النتائج (Results)**: القيمة المضافة للمجتمع والعملاء والموظفين والشركاء.

وهذه الأبعاد لا تعمل في خطٍّ واحد، بل في دورةٍ ديناميكيةٍ تتغذّى ذاتيًا عبر التحسين المستمرّ والتعلم المؤسسيّ.
فالمؤسسة المتميّزة هي تلك التي تملك القدرة على "تعلم كيف تتعلم"، وتحوّل الدروس اليومية إلى قواعدٍ مؤسسيةٍ للابتكار والارتقاء.

وفي ضوء هذا النموذج، يصبح نظام إدارة الأداء العمود الفقريّ للتميّز، لأنه يُوفّر البيانات والملاحظات والوعي اللازمين لتغذية عملية التحسين والتعلم،
فهو بمثابة جهازٍ عصبيٍّ يربط بين القيادة والعمليات والنتائج، ويُحوّل ردود الفعل الفردية إلى وعيٍ جمعيٍّ مؤسسيٍّ.

ثالثًا: التميّز المؤسسيّ في الفكر الإداريّ الخليجيّ

في البيئة الخليجية، شكّل التميّز المؤسسيّ أحد المحركات الكبرى للتحوّل الإداريّ في العقدين الأخيرين.
فقد تبنّت الإمارات نموذج "التميز الحكوميّ" المستند إلى EFQM، وأسّست له جائزة محمد بن راشد للأداء الحكوميّ المتميّز،
بينما اعتمدت المملكة العربية السعودية نموذج "جائزة الملك عبد العزيز للجودة"، ودمجت مفاهيم التميّز ضمن رؤية المملكة 2030 وبرامجها التنفيذية.

ويتميّز الفكر الخليجيّ في تناوله للتميّز بأنه لا ينحصر في الإجراءات الإدارية، بل يمتدّ إلى **القيم القيادية والهوية الوطنية**،
ففي حين تركّز النماذج الغربية على تحقيق النتائج، تركّز النماذج الخليجية على **تحقيق الرسالة**،
أي أن التميّز في الخليج العربيّ يُقاس بمدى مساهمة المؤسسة في بناء الإنسان والمجتمع والوطن.

ومن هنا، فإنّ التميّز الخليجيّ ليس مجرّد امتثالٍ للمعايير، بل **فلسفة حياةٍ تنظيميةٍ** تقوم على الإلهام، والابتكار، وخدمة الإنسان كغايةٍ عليا.
إنها مرحلة يتكامل فيها الأداء الفرديّ مع الأداء المؤسسيّ ومع الأداء الوطنيّ، ليُصبح الجميع شركاء في تحقيق الرؤية الكبرى.

رابعًا: من الأداء إلى الإلهام المؤسسيّ

الإلهام المؤسسيّ هو ذروة النضج الإداريّ الذي تتوق إليه المؤسسات الرائدة.
وهو الحالة التي **تتجاوز فيها المؤسسة مفهوم "إدارة الأداء" إلى "قيادة الإلهام"**،
فتتحوّل من منظمةٍ تسعى للإنجاز إلى منظمةٍ تُلهم الآخرين للإنجاز،
ومن بيئةٍ تُدار بالأوامر إلى بيئةٍ تُقاد بالقيم والرؤية والشغف.

في هذه المرحلة، لا يكون الموظف مجرّد منفّذٍ لأهدافٍ محددة، بل **صاحب رسالةٍ واعيةٍ** يرى في كل عملٍ صغيرٍ فرصةً لإحداث فرقٍ كبيرٍ.
وتصبح الثقافة التنظيمية مصدر الإبداع لا قيده، ويُستبدل مفهوم "الرقابة" بمفهوم "الضمير المؤسسيّ"،
ويتحوّل القائد من مراقبٍ للأداء إلى **مُلهمٍ للمعنى**، يزرع في فريقه الوعي بأنّ النجاح الحقيقيّ ليس في الوصول إلى الأهداف، بل في السموّ فوقها نحو الغايات الكبرى.

وقد عبّر المفكر الإداريّ "سيمون سينك" عن هذا البعد حين قال:

> "المنظمات العظيمة لا تُحفّز الناس بما تفعل، بل بسبب لماذا تفعل."
> أي أنّ الإلهام المؤسسيّ هو حالةُ وضوحِ المعنى، حين يعرف كل فردٍ في المؤسسة **لماذا يعمل، ولمن يعمل، وما القيمة التي يصنعها**.

وهنا يصل الأداء إلى قمّته، لأنّ الدافع لم يعد خارجيًا (المكافأة أو العقوبة)، بل داخليًا نابعًا من الإيمان العميق بالرسالة المؤسسية.

خامسًا: مؤشرات نضج التميّز المؤسسيّ

يمكن قياس نضج التميّز في أي مؤسسةٍ عبر مجموعةٍ من المؤشرات الفكرية والسلوكية والتنظيمية التي تعكس مستوى التحوّل من الأداء إلى الإلهام، ومن الإدارة إلى القيادة.
ومن أهم هذه المؤشرات:

1. **وضوح الرسالة والمعنى**: أن يدرك جميع العاملين غاية المؤسسة، لا مهامها فقط.
2. **التحفيز الداخليّ**: أن يكون الحماس نابعًا من الالتزام الذاتيّ لا من الإشراف الخارجيّ.
3. **المساءلة الإيجابية**: حيث يتحمل الجميع مسؤولية النتائج دون خوفٍ بل بدافعٍ من الانتماء.
4. **الابتكار الجماعيّ**: أن يُنتج الجميع أفكارًا جديدةً كجزءٍ من عملهم لا كمبادراتٍ استثنائيةٍ.
5. **التحسين المستمرّ الذاتيّ**: أن تُراجع المؤسسة أداءها طوعًا دون انتظار جهةٍ خارجيةٍ.
6. **القيادة بالقيم**: أن تكون القيم العملية اليومية مرآةً للقيم المعلنة.
7. **الإشعاع المجتمعيّ**: أن تمتد آثار المؤسسة الإيجابية إلى خارج حدودها التنظيمية، فتُصبح مصدرًا لبناء المجتمع لا مجرد مؤسسةٍ تخدمه.

وعندما تُصبح هذه المؤشرات واقعًا حيًّا، فإنّ المؤسسة تكون قد عبرت من مرحلة التميّز إلى **مرحلة الإلهام المؤسسيّ الحقيقيّ**.

سادسًا: التميّز المؤسسيّ والوعي الجمعيّ

التميّز ليس نتيجة جهد الأفراد فقط، بل ثمرة **الوعي الجمعيّ المؤسسيّ** الذي يربط بين العقول والقلوب في اتجاهٍ واحدٍ نحو الرؤية.
ففي المؤسسات العظيمة، يتحوّل العمل الجماعيّ إلى ما يشبه "الذكاء الجماعيّ (Collective Intelligence)" الذي يُولّد قراراتٍ أفضل من مجموع قرارات الأفراد.
ويحدث ذلك حين تتحقق ثلاثة شروطٍ أساسيةٍ:

1. **الثقة المتبادلة**: فالثقة هي البيئة التي تنمو فيها الأفكار بلا خوفٍ أو دفاعٍ.
2. **الشفافية**: حيث تُتبادل المعلومات دون حواجزٍ أو تحيّزٍ.
3. **التمكين**: حيث تُمنح الصلاحيات بقدر المسؤوليات، فيتصرّف كلّ فردٍ كقائدٍ في موقعه.

هذا الوعي الجمعيّ يُحوّل التميّز من مهمة القيادة إلى **ثقافة الجماعة**، ومن مشروعٍ مؤقتٍ إلى منظومةٍ خالدةٍ.
إنّه أشبه بـ "روح المؤسسة" التي تستمرّ حتى لو تغيّرت إدارتها، لأنها أصبحت جزءًا من هوية العاملين وسلوكهم اليوميّ.

سابعًا: من الجودة إلى الإلهام – التحوّل القيميّ للتميّز

في العقود الماضية، كان التميّز المؤسسيّ يُقاس بمعايير الجودة والانضباط والنتائج.
أما اليوم، فقد تطوّر المفهوم ليُصبح **تحوّلاً قيميًا شاملاً** يدمج بين الأداء الماديّ والمعنى الإنسانيّ.
فالمؤسسات التي تُركّز على الجودة فقط تُقدّم خدماتٍ جيدةً،
لكنّ المؤسسات التي تُركّز على الإلهام تُغيّر حياة الناس.

وفي العالم العربيّ، يمكن للتميّز المؤسسيّ أن يتخذ بعدًا أكثر عمقًا حين يُستند إلى القيم الإسلامية والإنسانية التي تجعل الإتقان عبادةً، والإحسان سلوكًا، والمسؤولية أمانةً.
فحين تتحوّل هذه القيم إلى جزءٍ من نظام الأداء، تتحول المؤسسة إلى **نموذجٍ حضاريٍّ يُعبّر عن الهوية العربية الإسلامية في أبهى صورها**.

إنّ الجمع بين العلم والقيمة، بين التقنية والضمير، هو ما يجعل النموذج العربيّ في التميّز المؤسسيّ فريدًا في مضمونه ورسائله.

ثامنًا: التميّز المؤسسيّ واستدامة الرؤية

التميّز الحقيقيّ لا يُقاس بالجوائز ولا بالتصنيفات، بل بقدرة المؤسسة على **الاستمرار في تقديم الأداء الراقي جيلًا بعد جيلٍ دون أن تفقد روحها**.
وهذا لا يتحقق إلا عندما تُحوّل المؤسسة التميّز إلى نظامٍ للوعي الجمعيّ، لا إلى مشروعٍ مرحليٍّ.
فالاستدامة هي اختبار التميّز الأصيل،
إذ يمكن لأي مؤسسةٍ أن تتفوّق لعامٍ أو عامين، لكنّ المؤسسات العظيمة هي التي **تُكرّر النجاح وتُطوّره وتُحافظ على هويتها في خضمّ التغيير**.

وهذا ما يجعل التميّز المؤسسيّ ليس غايةً في نهاية دورة الأداء، بل **بداية دورةٍ جديدةٍ من الإبداع والتحسين المستمرّ**،
تُعيد فيها المؤسسة اكتشاف ذاتها في ضوء ما تعلّمته، لتبقى في حركةٍ دائمةٍ نحو الأعلى، تمامًا كما تتحرك الكواكب في مدارٍ لا ينتهي حول مركز الجاذبية.

خلاصة المحور

التميّز المؤسسيّ هو القمة التي تتوّج رحلة الأداء الطويلة، وهو النقطة التي تتلاقى فيها الكفاءة مع القيم، والإدارة مع القيادة، والأداء مع الإلهام.
فحين تُصبح المؤسسة قادرةً على تحويل أهدافها إلى رسائل، ومواردها إلى طاقات، وعملياتها إلى قصص نجاحٍ إنسانيةٍ، فإنها تبلغ ذروة النضج المؤسسيّ الذي يُسمّى **الإلهام المؤسسيّ**.

في هذه اللحظة، لا تعود المؤسسة تسعى للتميز، بل تُصبح هي نفسها **رمزًا للتميز**،
ولا تبحث عن الجوائز، لأنّ المجتمع هو الذي يمنحها مكانتها،
ولا تسعى إلى التحفيز الخارجيّ، لأنّ شغف العاملين فيها هو وقودها الدائم.

وهكذا تُغلق دائرة إدارة الأداء بأجمل ما يمكن:

من القياس إلى الإتقان، ومن الإتقان إلى التحسين، ومن التحسين إلى التميّز، ومن التميّز إلى الإلهام.
وما بعد الإلهام إلا الخلود في ذاكرة الناس كمنارةٍ للوعي المؤسسيّ، ورسالةٍ إنسانيةٍ تُضيء الطريق للأمم الباحثة عن المعنى في إدارة الأداء.

الخاتمة

من معالجة الفرد إلى تحسين النظام

عندما نغلق دائرة الفهم في إدارة الأداء الوظيفيّ، ونتأمل المدى الذي قطعته المنظومات المؤسسية في العالم العربيّ من لحظة التقييم التقليديّ إلى لحظة الإلهام المؤسسيّ، نكتشف أننا لا نتحدث فقط عن تطورٍ في الأساليب، بل عن **تحولٍ حضاريٍّ في فلسفة الإدارة ذاتها.**
فالإدارة التي بدأت بمقاييس الأرقام والمؤشرات انتهت إلى إدراك جوهر الإنسان ومعنى العدالة وسحر التحفيز، لتعيد تعريف الأداء على أنه **سلوكٌ حضاريٌّ يحمل في داخله رسالة الأمة في الإتقان والبناء.**

لقد رأينا كيف تطور الفكر الإداريّ من مرحلة "تقييم الأداء" إلى "إدارة الأداء"، ثم إلى مرحلة "قيادة الأداء بالتحفيز"، وصولاً إلى "التميّز المؤسسيّ والإلهام الإداريّ"، وهي رحلة تشبه في جوهرها رحلة الإنسان من الوعي الغريزيّ إلى الوعي القيميّ، ومن الفعل التلقائيّ إلى الفعل الواعيّ الهادف.
وكل مرحلةٍ من هذه المراحل ليست مجرد تطورٍ تقنيٍّ في النظام، بل **قفزةٌ معرفيةٌ في وعي القائد والمؤسسة والمجتمع.**

ففي البداية، كان الأداء يُقاس بالنتائج وحدها، وكأن الإنسان آلة إنتاجٍ محدودة الأفق. ثم أدركت المؤسسات الحديثة أن الأرقام لا تروي القصة الكاملة، فانتقلت إلى قياس الجدارات والسلوكيات والقدرات التحليلية. ومع الزمن، نضج الوعي الإداريّ إلى أن فهم أن الأداء ليس انعكاسًا لقدرات الفرد فقط، بل **مرآةٌ لنظامٍ متكاملٍ من القيم والثقافة والقيادة والتحفيز.**
ومن هنا أصبحت العدالة التنظيمية قلب النظام، وأصبح التحفيز روحه، وأصبحت القيادة الواعية عقله، وأصبحت الجدارات شرايينه التي تضخّ الحيوية في كل جزءٍ منه.

ومن بين التجارب العربية الرائدة التي عكست هذا النضج، برزت التجربة الإماراتية التي جعلت الأداء جزءًا من رؤيةٍ وطنيةٍ كبرى تُعيد تعريف الإنسان الحكوميّ بوصفه "قائدًا في موقعه"، والتجربة السعودية التي مزجت بين الأداء والتمكين في إطار رؤية 2030، فحوّلت الأداء إلى وسيلةٍ لبناء المستقبل لا مجرد وسيلةٍ للمحاسبة.
هاتان التجربتان – ومعهما النماذج الخليجية والعربية الأخرى – أثبتت أن **الهوية الثقافية العربية ليست عائقًا أمام التميز، بل هي مصدر إلهامٍ له.**
ففي كل مفردةٍ من مفردات الإتقان والعدالة والتحفيز، نقرأ بصمة الحضارة العربية الإسلامية التي جعلت العمل عبادةً، والإتقان أمانةً، والمسؤولية قيمةً، والإنجاز طريقًا إلى الخلود.

وعندما تحدثنا في المحاور السابقة عن النموذج العربيّ الموحّد لإدارة الأداء، لم نكن نبحث عن مجرد نظامٍ موحّدٍ للأرقام والإجراءات، بل كنا نبحث عن **لغةٍ عربيةٍ إداريةٍ جديدةٍ تُعيد للإنسان العربيّ مكانته كصانعٍ للقيمة لا كمنفّذٍ للمهام.**
فنظام الأداء العربيّ لا بد أن يُعبّر عن فلسفةٍ ترى في الإنسان كائنًا مبدعًا لا كائنًا وظيفيًا، وفي العدالة التزامًا أخلاقيًا لا بندًا قانونيًا، وفي التحفيز عمليةً إنسانيةً تتجاوز المكافآت إلى بناء الوعي بالذات وبالمعنى.

وحين تكتمل منظومة الأداء على هذا النحو، فإنها تتحول من نظامٍ إداريٍّ إلى **مدرسةٍ قياديةٍ لتنشئة الأجيال الجديدة من القادة والموظفين والمبدعين،**
وتصبح المؤسسة العربية القادرة على إدارة أدائها إدارةً واعيةً، ليست مجرد جهةٍ حكوميةٍ أو شركةٍ خاصة، بل كائنًا حيًا يتعلم ويتأمل ويتطور كما يتطور الإنسان نفسه.
وحين تصل هذه المؤسسة إلى درجة الوعي الجمعيّ بالتميّز، تُصبح عندها كلّ عمليةٍ فيها فعلاً ذا غايةٍ، وكلّ قرارٍ ذا أثرٍ، وكلّ تقييمٍ ذا

قيمةٍ مضافةٍ للإنسان قبل أن يكون رقمًا في النظام.

إنّ التميّز المؤسسيّ – كما أوضحنا – ليس نهاية المسار، بل هو ذروةُ النضج التي تبدأ منها رحلةٌ جديدةٌ نحو الإلهام المؤسسيّ.
فالمؤسسة التي تُدير الأداء بكفاءةٍ تصل إلى الكفاءة،
والتي تُوجّه الأداء نحو القيم تصل إلى الفاعلية،
أما التي تُحوّل الأداء إلى إلهامٍ فتصل إلى الخلود الإداريّ والفكريّ،
لأنها تترك بصمتها في ذاكرة الإنسان قبل أن تتركها في تقارير الأداء.

وفي هذا المستوى الأعلى من الوعي المؤسسيّ، لا يعود الأداء وظيفةً إداريةً بل **رسالةً روحيةً**،
تتحول فيها مؤشرات الأداء إلى إشاراتٍ على طريق النموّ الإنسانيّ،
وتتحول فيها اللقاءات الدورية إلى جلساتٍ للتفكر والتعلّم،
وتتحول فيها التغذية الراجعة إلى طاقةٍ للتطوير الذاتيّ،
ويتحول فيها النظام من سلطةٍ على الإنسان إلى أداةٍ لخدمته وتمكينه.

وهنا تتجلّى أرقى صورةٍ من صور القيادة، القيادة التي تُقدّر الإنسان وتُعلّمه كيف يقيس ذاته دون خوفٍ، وكيف يُحسّن أداؤه دون انتظارِ أوامر، وكيف يرى في عمله جزءًا من معنى وجوده في الحياة.
هذه القيادة التي تُحرّر الإنسان من الخضوع للنظام لتجعله شريكًا في بنائه، هي التي تصنع **الإلهام المؤسسيّ الحقيقيّ**،
وهي التي تُحوّل الأداء من مهنةٍ إلى رسالةٍ، ومن وظيفةٍ إلى رسالة إنسانيةٍ تزرع المعنى في كلّ جهدٍ بشريٍّ.

إنّ التميّز المؤسسيّ ليس فصلاً أخيرًا في كتاب الأداء، بل هو الصفحة التي تُكتب فيها **خاتمة الرؤية وبداية الرسالة**.
فحين تُصبح العدالة ممارسةً يوميةً، والتحفيز ثقافةً داخليةً، والجدارات لغةً مشتركةً، والقيادة وعيًا ومسؤوليةً، يتحقق التميّز لا بوصفه هدفًا إداريًا بل بوصفه **سلوكًا حضاريًا يُعبّر عن هوية المؤسسة العربية الجديدة**.
هويةٌ تؤمن أن الأداء ليس رقمًا في تقرير، بل أثرًا في الإنسان والمجتمع.

وهكذا يُختتم مسار الأداء ليبدأ من جديد في مستوى أعلى:
من التقييم إلى التحفيز،
من التحفيز إلى التمكين،
من التمكين إلى التميز،
ومن التميز إلى الإلهام،
ومن الإلهام إلى البناء الحضاريّ،
حيث تُصبح المؤسسة العربية قادرةً على منافسة العالم لا بتقليده، بل **بأصالتها التي تجعل من العدالة والإنسان والرسالة منابع دائمةً للتميّز**.

وفي النهاية، يبقى جوهر التميّز المؤسسيّ هو تلك **اللحظة النادرة التي يتحد فيها الإنسان والنظام في هدفٍ واحدٍ**:
أن يُقدّما للعالم أداءً يُشبه الفن، وعدالةً تُشبه الضمير، وتنميةً تُشبه الحياة.
وحين تصل مؤسساتنا إلى هذا المستوى من الوعي، سنكون قد تجاوزنا إدارة الأداء بوصفها أداةً إلى إدارتها بوصفها **لغةً حضاريةً تعبّر عن الإنسان العربيّ حين يعمل ويتقن ويُبدع ويُلهم**.

التوثيق للمحتوى

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

هذه الإضاءة من إعداد:

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

للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية، ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامري على الواتساب عبر الرابط التالي:
https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع:
www.mohammedaameri.com

#إدارة_الأداء #التميّز_المؤسسي #التحفيز_الوظيفي #الجدارات #القيادة_بالقيم #إدارة_المواهب #التحسين_المستمر #رؤية_2030 #رؤيـــة_الإمارات_2071 #د_محمـــد_العامري #مهارات_النجـــاح #القيادة_التحفيزيـــة #العدالة_التنظيميـــة #التحـــول_المعرفي #الابتكار_المؤسســي #التنمية_المســتدامة #الهوية_المؤسســية #إدارة_الأداء_الـوظيفي #التميز_الحكـومي #الوعي_المؤسســي #الإلهام_القيــادي #إدارة_الموارد_البشريــة #التطوير_الــوظيفي #نمــوذج_الأداء_العربي #SHRM# #CIPD #ISO30414 EFQM #التخطيط_الاستراتيجي #تمكين_الموظفين #القيادة_التحولية