



يستعرض هذا المقال البنية الفكرية والمنهجية للعدالة التنظيمية بوصفها الركيزة الأخلاقية لنظام الأداء، موضحاً كيف تحول من مبدأ إداريٍ إلى منظومة شاملة لإدارة الانحرافات السلوكية والمهنية بعدها، موضوعية، وإنسانية، تُعيد الانسجام بين الكفاءة والمسؤولية.

الكاتب : د. محمد العameri عدد المشاهدات : 566 October 31, 2025



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

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

في قلب كل مؤسسة ناجحة ينبع ميزانٌ دقيقٌ يوازن بين الحقوق والواجبات، بين الثواب والعقاب، بين الأداء والنتائج، بين الفرد والنظام. وهذا الميزان هو العدالة التنظيمية. فهي ليست فقط مبدأً إدارياً لضبط العلاقات، بل فلسفة إنسانية تحكم طريقة المؤسسة في النظر إلى الإنسان ذاته: هل هو وسيلة لإنتاج أم شريك في القيمة؟ وهل الانحراف في الأداء يُعامل بوصفه خطأً يُدان عليه صاحبه، أم عرضاً يحتاج إلى تشخيص ومعالجة عميقه؟

لقد أثبتت الخبرات المؤسسية أن العدالة لا تُختبر في لحظات التقدير، بل في لحظات الانحراف والأداء الضعيف.

فالمؤسسة التي تعرف كيف تكافئ تعاقب دون توازن بين الحزم والرحمة، فإنّها تُخرب رأس مالها البشري باسم النظام. ولذلك، فإنّ إدارة الانحرافات في الأداء تمثّل المحكّ الحقيقي لقدرة المؤسسة على تطبيق العدالة، لأنّها تكشف وعيها بالإنسان قبل القانون، وبالإصلاح قبل العقوبة.

في البيانات المتقدمة، لم تعد العدالة التنظيمية مجرد بند في دليل الموارد البشرية، بل أصبحت منظومةً متكاملةً للحكومة الأخلاقية والسلوكية، تحكم علاقة المؤسسة بالموظفين من لحظة التعيين حتى لحظة التقييم والمساءلة. فهي التي تحدّد متى يكون الأداء ضعيفاً، ولماذا أصبح كذلك، وكيف يمكن تصحيحه دون كسر كرامة الفرد أو إضعاف روح الفريق.

إنّ العدالة في إدارة الانحرافات ليست حياداً بارداً، بل ممارسة قيادية واعية تجمع بين التحليل النفسي والسلوك الإداري والإنصاف القانوني. فالقائد العادل لا يُسرع في العقوبة، بل يبحث أولاً عن السبب: هل الانحراف ناتج عن ضعف الإرادة، أم عن خلل في النظام، أم عن قصور في التدريب، أم عن سوء إدارة من القائد نفسه؟ وهنا تتجلى العدالة الحقيقية، لأنّها تعيد تعريف الخطأ بوصفه فرصة للتعلم لا فقط مناسبة لللوم.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المقال إلى تقديم رؤية تحليلية علمية متكاملة حول العدالة التنظيمية في سياق إدارة الأداء، وبيان كيف يمكن تحويل التعامل مع الانحرافات المهنية من منطق العقوبة إلى منطق التمكين الإصلاحي، ومن رد الفعل إلى الفعل الوعي، ومن الشعور بالتهديد إلى الثقة بالنظام.

الفهرس

- 1 العدالة التنظيمية: المفهوم، والمكونات، والأبعاد الثلاثة
- 2 الانحرافات في الأداء: التعريف، والأنواع، والأسباب الجذرية
- 3 العلاقة بين العدالة والتحفيز والمسؤولية المهنية
- 4 النماذج النظرية المفسّرة للعدالة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث
- 5 إدارة الانحرافات السلوكية: بين العقوبة التصحيحية والعلاج التمكيني
- 6 العدالة الإجرائية مقابل العدالة التوزيعية: أيّهما يحكم الأداء؟
- 7 أدوات كشف الانحرافات وتصحيحها في نظم الأداء الخليجية والعالمية
- 8 القيادة الأخلاقية وبناء ثقافة العدالة المستدامة في المؤسسات

العدالة التنظيمية: المفهوم، والمكونات، والأبعاد الثلاثة

حين نبدأ الحديث عن العدالة التنظيمية، فنحن لا نتحدث عن مفهوم تجميليٍ يُزيّن لواحة العمل، بل عن الركيزة الأخلاقية العميقية التي تقوم عليها شرعية المؤسسة وفعاليتها، وتُحدّد في النهاية ما إذا كانت بيئة العمل ساحة إنجاز أم ساحة صراع.

فالعدالة في المؤسسة ليست شعاراً إدارياً، بل هي قانون الحياة التنظيمية الذي ينظم العلاقة بين الإنسان والنظام، ويفصل كل طرف مكانه وكرامته ودوره، ويحمي التوازن بين الحزم والرخصة، وبين المصلحة العامة والحق الفردي، وبين السلطة والمسؤولية.

إن العدالة التنظيمية هي الصورة التطبيقية للعدالة الإنسانية في عالم الإدارة، وهي التي تترجم المبادئ الأخلاقية إلى قرارات وإجراءات ملموسة تحكم حياة الأفراد داخل المؤسسة. فهي تحدد متى يكون القرار صائباً، ومتى يكون التقييم منصفاً، ومتى يكون الثواب مستحقاً أو العقاب مشروعًا. ومن خلالها يُقاس ضمير المؤسسة، لأن المؤسسات وإن بدت هيئات وأنظمة إلا أنها في جوهرها كائنات أخلاقية تعيش بعدها وتموت بظلمها.

لقد تطور مفهوم العدالة التنظيمية عبر مراحل طويلة في الفكر الإداري الحديث، بدءاً من النظرة القانونية الضيقة التي ركزت على الامتثال للأنظمة، مروراً بالمقاربة السلوكية التي ربطتها بالرضا والانتماء، وصولاً إلى النظرة الشمولية الحديثة التي تراها نظاماً إدارياً ومعنوياً متكاملاً يعيد تعريف القيادة، ويحول العدالة من رد فعل إلى ثقافة راسخة تحكم القرارات اليومية.

فال المؤسسة العادلة لا تنتظر الشكاوى لثمارس الإنفاق، بل تُصْمم 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

يُعرف (1987) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لمدى عدالة السلوك التنظيمي في ما يتصل بتوزيع الموارد، والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات، ونوعية التفاعل الإنساني في بيئة العمل. ويُعتبر هذا التعريف حجر الزاوية في كل الأدبيات اللاحقة، لأنه يركز على أن العدالة ليست فعلاً إدارياً فقط، بل إدراكاً نفسياً يعيش داخل ذهن الموظف، ويتشكل من تفاعله مع المؤسسة في ثلاثة مستويات: ما يحصل عليه، وكيف يحصل عليه، وكيف يُعامل أثناء حصوله عليه.

وهذا التعريف يكشف جوهر العدالة التنظيمية بوصفها ظاهرة إدراكية سلوكية في آن واحد. فهي تبدأ في القوانين، لكنها تختبر في المشاعر. تبدأ في اللوائح، لكنها تُقاس في العيون، وفي نبرة الصوت، وفي طريقة اتخاذ القرار، وفي طبيعة الاحترام الذي يُعامل به الإنسان داخل المؤسسة. فالعدالة لا ترى في الأوراق، بل في الوجوه. ولا تكتب في النصوص، بل تُحسّ في الأفعال. ولذلك قيل: العدالة الإدارية ثمارس أكثر مما ثقال.

مكونات العدالة التنظيمية

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة مكونات رئيسية متراكبة تتفاعل فيما بينها لتنتج الإحساس العام بالإنصاف داخل المؤسسة:

١ العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

وهي العدالة التي تتعلق بالنتائج النهائية للعمل، أي: هل التقييم، والمكافأة، والترقية، والعقوبة، ونتائج الأداء، وقرارات الموارد البشرية تُوزَّع بعدلٍ؟ تتناسب مع الجهد والأداء؟

فالعدالة التوزيعية هي التي تُجِيب على السؤال الأول في ذهن الموظف: هل ما أحصل عليه عادل؟

وهنا يتكون الانطباع العميق عن المؤسسة: إن شعر الموظف أن النتائج تُوزَّع بعدلٍ، فإنَّ ولاءه يزداد حتى لو لم يحصل على كل ما يتمنى. أما إن شعر بظلمٍ في التوزيع، فإنَّ كل نظام التحفيز ينهار، لأنَّ الظلم في التوزيع يُحَوِّل الحوافز إلى أدواتٍ للتمييز، والعقوبات إلى وسيلةٍ للانتقام.

وفي الدراسات الحديثة، تبيَّن أن العدالة التوزيعية لا تُقاس بالمساواة المطلقة، بل بالتناسب العادل بين الجهد والعائد. فالإنصاف لا يعني أن يأخذ الجميع القدر نفسه، بل أن يأخذ كل فرد ما يستحقه وفق أدائه وظروفه.

٢ العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

وهي العدالة التي تُركِّز على الطرق والإجراءات التي تُتَّبَّع بها القرارات داخل المؤسسة. فحتى لو كانت النتائج عادلة، فإنَّ غياب العدالة في الإجراءات يُفقدُها الشرعية.

فالعدالة الإجرائية تُجِيب على السؤال الثاني في وعي الموظف: هل الطريقة التي اُتَّخذَ بها القرار عادلة؟ هل كانت المعايير واضحة؟ هل كان لي حق المشاركة أو الاعتراض؟

وفي المؤسسات الراسخة، تُعد العدالة الإجرائية أهم من العدالة التوزيعية، لأنَّها تبني الثقة في النظام، وتعطي الموظف شعوراً بالأمان، وترسخ الإيمان بأنَّ القرارات لا تُتَّخذ بالمزاج، بل بالعُدْل.

وهنا تظهر أهمية الشفافية المؤسسية كحارس للعدالة الإجرائية، لأنَّ الفمَوسُر هو عدو العدالة الأولى. وكلما زاد وضوح الإجراءات، زاد شعور الموظفين بالثقة والقبول حتى في القرارات غير السارة. فالإنسان قد يتقبل العقوبة إن فهم سببها، لكنه يرفض المكافأة إن شعر أن وراءها محاباةً أو تحيَّزاً.

٣ العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

وهي العدالة التي تتعلق بأسلوب المعاملة الإنسانية أثناء تطبيق الأنظمة واتخاذ القرارات. وهي التي تُجِيب على السؤال الثالث والأكثر حساسية في نفس الموظف: هل عاملني مديرِي باحترامٍ وأناقش خطئي؟ هل تم إعلانِي بالقرار بطريقة تحفظ كرامتي؟ هل شعر بي إنسانياً أم عاملني كرقمٍ وظيفي؟

إن العدالة التفاعلية هي روح العدالة التنظيمية، لأنَّها تترجم القوانين إلى مشاعر، وتحول اللوائح إلى سلوك قياديٍ راقٍ. فهي التي تجعل العدالة مقبولةً لا مفروضةً، وتجعل الانضباط قيمةً لا خوفاً.

وقد أثبتت الدراسات أن العدالة التفاعلية تؤثِّر مباشرةً على الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي أكثر من أي نوع آخر من العدالة، لأنَّها تتعامل مع الإنسان في أضعف حالاته: حين يُحااسب أو يُنتقد.

٤ الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية: من النظرية إلى السلوك

من خلال هذه المكونات الثلاثة، تتشكل العدالة التنظيمية في المؤسسة على هيئة منظومة ثلاثة الأبعاد

تشبه الهرم الإداري للثقة:

قاعدته العدالة التوزيعية التي تنظم الموارد والمكافآت.

وسطه العدالة الإجرائية التي تحدد الآليات والعمليات.

قمةه العدالة التفاعلية التي تعبر عن الأخلاق القيادية في التطبيق.

وحيث يتكامل هذا الهرم، يصبح النظام الإداري أكثر استقراراً، والثقافة المؤسسية أكثر نضجاً، والعلاقات الإنسانية أكثر احتراماً. أما إذا اختلف ضلُعٌ من هذه الأضلاع، فقد ينهار الإحساس العام بالعدالة حتى لو بقيت اللوائح مثالية في نصوصها.

فما قيمة نظام عادل على الورق، إذا طبق بوجه غاضب أو لغة جارحة؟ وما جدوى مكافأة عادلة في قيمتها، إذا وُزّعت بلا تفسير أو تقدير؟ وما نفع إجراء قانوني منضبط، إذا استُخدم كأدلة لاقطاء أو إدلال؟

إن العدالة التنظيمية ليست فقط في **ـ ماذا نقرّرـ**، بل في **ـ كيف نقرّرـ**، و**ـ كيف ننفّذـ**. وهذه الـ **كيفـ** هي التي تميّز المؤسسات التي تحترم من تلك التي تخاف، وتنتج ثقافةً من الثقة بدلاً من ثقافة الخوف.

ـ العدالة التنظيمية في الفكر الإسلامي والإداري المعاصر

إذا تأملنا التراث الإسلامي، وجدنا أن مبدأ العدالة ليس مستوراً من الفكر الغربي، بل متجلّز في قيمنا الحضارية. فقد قال تعالى:

ـ إنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْفَضْلِ وَإِلَيْهِ أَنْسَانٌ ـ (النحل: 90)
وَجَعَلَ النَّبِيَّ ـ الْعَدْلَ أَسَاسَ الْقِيَادَةِ وَالْإِمَارَةِ، فَقَالَ:
ـ الْمَقْسُطُونَ عَلَىٰ مَنْابِرٍ مِّنْ نُورٍ عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ، الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِهِمْ وَمَا وَلَوْا ـ (رواه
مسلم)

وفي ضوء هذا، يمكن القول إن العدالة التنظيمية في المؤسسات الإسلامية ليست مجرد التزام قانوني، بل عبادةً مهنية تؤدي بضمير حيٍّ، لأنّها من صميم مقاصد الشريعة في حفظ الكرامة والحقوق.

وفي الفكر الإداري المعاصر، لا تزال العدالة التنظيمية تعتبر أحد أهم محددات الأداء والرضا الوظيفي، كما أكدت أبحاث Adams في نظرية العدالة الاجتماعية (Equity Theory)، التي ترى أن الإنسان يقارن باستمرار بين ما يُقدمه وما يحصل عليه، ويكون شعوره بالإنصاف بناءً على تلك المقارنة.
 فإذا شعر بأنه يُعامل بعدل، زاد عطاوه، وإذا شعر بالظلم، انسحب نفسياً قبل أن يفادر فعلياً. وهنا يظهر أن العدالة التنظيمية ليست فقط أخلاقاً، بل استراتيجية للأداء، لأن الظلم يستهلك طاقة المؤسسة أسرع مما تفعل الأخطاء التشغيلية.

العدالة التنظيمية بوصفها رأس المال الأخلاقي للمؤسسة

في الاقتصاد التقليدي، يُقاس رأس المال بالأصول والموارد. أما في الإدارة الحديثة، فإن العدالة التنظيمية هي رأس المال الأخلاقي للمؤسسة، لأنها تولد الثقة، وتبني الالتزام، وتقلل الصراعات، وتزيد من جودة القرارات.

إن العدالة ليست كلفة مالية، بل استثمار في الاستقرار. وكل دقة تصرف في تحقيق العدالة تجنب المؤسسة ساعات من النزاعات، وأياماً من فقدان الإنتاجية.

فالقيادة التي تمارس العدالة التنظيمية توفر على المؤسسة خسائر باهظة في الطاقة البشرية المهدورة الناتجة عن الإحباط والشكوى والتذمر. كما أن العدالة تساهم في بناء سمعة مؤسسية إيجابية تعزز الجذب الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات. فالموظفو الموهوبون لا يبحثون فقط عن الأجر الأعلى، بل عن المكان الذي يشعرون فيه أن العدالة تمارس لا تُعلن.

الانحرافات في الأداء: التعريف، الأنواع، والأسباب الجذرية

حين نتحدث عن الانحراف في الأداء، فنحن لا نضع إصبع الاتهام على الموظف، بل نرفع مرآة أمام النظام كله. لأن الأداء في جوهره ليس فعلاً فردياً منعزلاً، بل نتاجاً تراكمياً لتفاعل الإنسان مع بيئته، ونظامه، وقادمه، وثقافته، ومصادر تمكينه. ولهذا فإن الانحراف في الأداء ليس خللاً في الشخص، بل عرض إداريٌّ معقد يدل على وجود فجوة ما في المنظومة. فقد يكون الانحراف صرخة إنذارٍ من نظام إداريٍّ أرهق الموظف، أو من قيادةٍ فقدت بوصلتها الإنسانية، أو من ثقافةٍ لم تغدو كافية للجهد كما ينبغي.

إن الانحراف في الأداء مصطلح يتجاوز معناه اللغوي البسيط الذي يوحى بالخطأ أو الانحراف الأخلاقي، إلى معنى إداريٍّ أوسع يشير إلى أي انحرافٍ جوهريٍّ عن المستوى المطلوب من الكفاءة أو السلوك أو النتائج. فالانحراف قد يكون في الكم، 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 السلبيٍّ أمام الخطأ. فهو ليس دوماً تقسيماً ظاهرياً، بل قد يكون غالباً خفياً للحماس والمعنى خلف الهدوء الظاهري للأداء.

ومن المهم أن ندرك أن الانحراف لا يُقاس فقط بالأرقام، بل يستدلّ عليه من المؤشرات السلوكية، والأنماط العاطفية، ومستوى التفاعل، وطبيعة العلاقات داخل بيئه العمل. فالانحراف يبدأ قبل أن يُسجل، وينمو قبل أن يلاحظ، ويتجدد حين يتجاهل. والمؤسسة الوعائية لا تنتظر التقييم السنوي لتكشفه، بل ترصد في مؤشرات مبكرة من ضعف الروح التنظيمية، أو تكرار الأخطاء الصغيرة، أو بروز الالتزام، أو زيادة الغياب، أو تصاعد النمية، أو مقاومة التغيير.

١. التعريف العلمي للانحراف في الأداء

يمكن تعريف الانحراف في الأداء بأنه الابتعاد المنتظم أو المتكرر عن المعايير السلوكية أو الإنتاجية أو الأخلاقية التي تشكل الإطار المرجعي للأداء المؤسسي.

ويشمل ذلك كل سلوك أو نتيجة تقلل من جودة العمل، أو تعيق تحقيق الأهداف، أو تضعف القيم التنظيمية، سواء كان هذا الانحراف مقصوداً (متعمداً) أو غير مقصود (نتيجة جهل أو إرهاق أو ضعف تمكين).

ويتميز هذا التعريف بشموليته، لأنه لا يحصر الانحراف في تقصير الأفراد فحسب، بل يوسع دائريته ليشمل انحراف الأنظمة، والسياسات، والهيئات، وأساليب القيادة.

فقد يكون الموظف ضعيف الأداء لأن النظام لم يمكّنه، أو لأن التدريب لم يصمد له، أو لأن أهدافه لم تُوضّح له، أو لأن بيئة العمل لم تدعمه. فالانحراف في النهاية هو فجوة بين المتوقع والمتحقق، وهذه الفجوة ليست دوماً مسؤولة من يقف في الميدان، بل قد تكون نتيجة قرارات اتخذت في المكاتب العليا دون وهي بتأثيرها التشغيلي.

٢. أنواع الانحرافات في الأداء

يمكن تصنيف الانحرافات في الأداء إلى أربعة أنواع رئيسية تتفاوت في طبيعتها وأثرها ودرجة خطورتها، وكل نوع منها يحتاج إلى معالجة مختلفة تتناسب مع أسبابه الجذرية:

١. الانحراف الكمي (Quantitative Deviation)

ويظهر حين يقل حجم الإنتاج أو الإنتاجية عن المعايير المستهدفة، سواء في عدد المهام المنجزة أو سرعة إنجازها. غالباً ما يكون سببه ضعف التخطيط أو التوزيع غير المتوازن للمهام، أو إرهاق الموارد البشرية، أو ضعف الدافعية. وهو النوع الأكثر قابلية للقياس الرقمي، لكنه الأقل عمقاً في التسخيص، لأن الرقم لا يكشف السبب النفسي أو الثقافي وراء الانخفاض.

٢. الانحراف الكيفي (Qualitative Deviation)

ويتمثل في تراجع جودة المخرجات أو عدم مطابقتها للمعايير الفنية أو الأخلاقية. وقد يحدث رغم تحقيق الكميات المطلوبة، مما يدل على أن الأداء لا يُقاس بالكمّ وحده. والخلل هنا غالباً ما يعود إلى ضعف المهارة، أو غياب التوجيه، أو الاستعجال في الإنجاز دون ضبط الجودة، أو قصور في الرقابة النوعية. وهو من أخطر أنواع الانحراف، لأنه يؤثر في سمعة المؤسسة ومخرجاتها الاستراتيجية، ويضعف ثقة المستفيدين بها.

٣. الانحراف السلوكى (Behavioral Deviation)

وهو انحراف في الطريقة التي يمارس 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 غالباً ما يكون ناتجاً عن اختلال في العدالة التنظيمية أو القيادة، لأن السلوك السلبي هو انعكاس لخلل في البيئة قبل أن يكون عيباً في الفرد. وقد يعبر الانحراف السلوكي عن [لغة احتجاج صامتة] على ظلم أو غياب تمكين أو غموض في التوقعات.

٤) الانحراف القيمي أو الأخلاقي (Ethical Deviation):

وهو أخطر أنواع الانحراف لأنه يمس جوهر الضمير المهني. ويشمل الغش، واستغلال الصالحيات، وتزييف البيانات، والإضرار المتعلق بالمصلحة العامة. وهو لا يقاس بالأرقام، بل يكتشف من خلال المؤشرات الأخلاقية والحكومة الداخلية.

ومعالجة هذا النوع تتطلب أكثر من عقوبة تأديبية، إذ تحتاج إلى إعادة بناء الوعي الأخلاقي والضمير المؤسسي، لأن من يفقد حس الأمانة لا يصلحه الخوف، بل يعيده الإيمان بالمسؤولية والثقة.

٣) ثالثاً: الأسباب الجذرية للانحرافات في الأداء

تعد معرفة الأسباب الجذرية أكثر أهمية من اكتشاف الأعراض، لأن 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 غالباً ما يتولد من تفاعل معقد بين ثلاثة مستويات: الفرد، والنظام، والثقافة.

١) أولاً: الأسباب الفردية

تشمل ضعف المهارات، أو نقص التدريب، أو سوء الفهم للأدوار، أو الإرهاق النفسي، أو ضعف الانتباه، 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 المادي، بل الشعور بالإنجاز والاعتراف. فإذا غاب هذا الشعور، فإن الأداء يبدأ بالانحدار تدريجياً، حتى لو استمر الحضور والانضباط الظاهري.

٢) ثانياً: الأسباب النظامية

تتعلق بالهيكل الإداري، والسياسات، والإجراءات، وآليات المتابعة والتقييم. فكثير من الانحرافات ليست أخطاء أفراد، بل نتائج لأنظمة غير مرنة، أو صلحيات غير واضحة، أو أهداف غير منطقية، أو غياب التغذية الراجعة في الوقت المناسب.

وفي البيئات الحكومية أو الكبيرة، تُعد البيروقراطية المفرطة من أبرز مسببات الانحراف، لأنها تحول الأداء إلى طقس شكلي يفتقد الروح. كما أن ضعف التنسيق بين الإدارات ينتج [انحرافات مؤسسية] لا يمكن معالجتها بتوجيه الموظف، بل بإعادة تصميم العمليات ذاتها.

ثالثاً: الأسباب الثقافية والمؤسسية

وتشمل الثقافة التنظيمية السائدة، وطبيعة القيادة، ومستوى العدالة، وأنماط الاتصال الداخلي. فالمؤسسة التي تفتقر إلى ثقافة التقدير والمساءلة العادلة تُنتج حتماً انحرافات سلوكية متكررة.

فإذا كانت المكافآت تُمنح بالمحاباة، والعقوبات تُنفذ بالتمييز، والآراء لا تُسمع، فإنّ الأداء سينحرف تلقائياً لأنّ القيمة الحاكمة انحرفت قبل السلوك. ولهذا فإنّ العلاج الحقيقي يبدأ من القيم لا من اللوائح. فكلّ نظام يدار بلا ضمير مؤسسيٍ سيُنتج حتماً ظلماً إدارياً يفسد جودة الأداء مهما كانت المؤشرات الرقمية مفربة.

رابعاً: التفاعل بين الأسباب ؟ نموذج الانحراف المركب

غالباً لا يحدث الانحراف بسبب عامل واحد، بل نتيجة تفاعلٍ تراكميٍ بين العوامل الفردية والنظمية والثقافية. فالموظف الذي يشعر بعدم العدالة (سبب ثقافي)، ولا يتلقى تشغيله راجعهً من مديره (سبب نظامي)، سيبدأ تدريجياً بفقدان الحافز (سبب فردي). ثم يظهر الانحراف كضعف إنتاجية أو سلوكٍ سلبيٍ أو غيابٍ متكرر. وهنا يُخطئ المدير الذي يحمله المسئولية وحده. لأنّ الخلل الحقيقي في النظام الذي سمح بترامك هذه المقدمات دون تدخلٍ مبكر.

ولهذا فإنّ إدارة الانحرافات الحديثة تعتمد منهجه التحليل الجذري للأسباب (Root Cause Analysis)، وهي منهجه مستمدٌ من إدارة الجودة الشاملة ونموذج كايزن (Kaizen)، حيث يبحث دائماً عن السبب الأول الذي ولد الخلل، لا عن الشخص الذي ارتكبه. لأنّ العدالة الحقيقية لا تتحقق بالعقوبة فقط، بل بالفهم والإصلاح.

خامساً: الانحراف كفرصة للتعلم والتحسين

على الرغم من أن مصطلح الانحراف يحمل دلالة سلبية، إلا أنّ المؤسسات الذكية تنظر إليه كفرصة للتعلم التنظيمي. فكلّ انحراف يكشف ضعفاً في النظام، وكلّ خطأً يُشير إلى فجوة في المعرفة أو الاتصال أو القيادة. والمؤسسات التي تحول الأخطاء إلى دروسٍ تنمو بسرعةٍ تفوق تلك التي تخفيها.

وقد أثبتت الدراسات في منهجه Continuous Improvement أن أفضل المؤسسات ليست تلك التي لا تُخطئ، بل تلك التي تتعلم من أخطائها بسرعةٍ وتحولها إلى أنظمة أقوى.

فحين تُعامل الانحرافات بوصفها بياناتٍ تحليلية لا اتهاماتٍ شخصية، تصبح إدارة الأداء عملية ذكية تستفيد من التاريخ بدلاً من أن تُعقّبه.

سادساً: دور القيادة في فهم الانحرافات

القائد الإداري الوعي لا ينظر إلى الانحراف كخطرٍ بل كإشارة. 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 لجسده يتعب قبل أن يعرض.

وكما كانت القيادة قريبةً من الميدان، كلما اكتشفت الانحرافات مبكراً، قبل أن تتحول إلى أزمات. أما القيادة التي تحكم من الأبراج، فإنها لا ترى إلا التقارير، والتقارير هُمها بلغت دقتها لا تُظهر حرارة الروح ولا بروادة الحافز.

إنَّ فهم الانحرافات في الأداء لا يعني تبريرها، بل تفسيرها تفسيراً علمياً وإنسانياً، للوصول إلى العلاج الفعال الذي يعيد التوازن بين العدالة والتمكين، وبين النظام والرحمة، وبين الحزم والإصلاح. لأنَّ العدالة الحقيقية ليست في سرعة العقوبة، بل في دقةِ الفهم، وعدالةِ الإجراء، وإنصافِ الإنسان.

؟ العلاقة بين العدالة والتحفيز والمسؤولية المهنية

في كل منظومةٍ مؤسسيةٍ ناجحة، تتشكل العلاقة بين العدالة والتحفيز والمسؤولية المهنية بوصفها مثلثاً متاماً يشكل البنية النفسية للأداء، والإطار الأخلاقي للقيادة، والمحرك السلوكي للتميز. فإذا كانت العدالة هي القيمة، وكان التحفيز هو الطاقة، فإنَّ المسؤولية المهنية هي الاتجاه. ومن تفاعل هذه العناصر الثلاثة يتحدد المسار الحقيقي للأداء المؤسسي: هل يتقدم بشقة واستدامة نحو التميز، أم يتآكل من الداخل بسبب الظلم والإحباط وفقدان المعنى؟

إنَّ العدالة تمنح الإنسان الشعور بالأمان، والتحفيز يُشعل فيه الرغبة في الإنجاز، والمسؤولية المهنية تُوجه هذه الرغبة نحو الخير العام والالتزام بالقيم المؤسسية. وحين يختل أحد أضلاع هذا المثلث، يفقد الأداء توازنه: فحين تغيب العدالة، يُصاب التحفيز بالشلل؛ وحين يضعف التحفيز، تفتر المسؤولية؛ وحين تنعدم المسؤولية، تنهاي العدالة لأنها تفقد الضمير الذي يحميها. إنها دائرةٌ مغلقةٌ متراكبةٌ لا يمكن فصل أحدها عن الآخر دون أن يتأثر الباقي، ولهذا فإنَّ إدارة الأداء الفعالة هي في جوهرها إدارةً لهذا الترابط الدقيق بين العدالة والتحفيز والمسؤولية.

؟ أولاً: العدالة بوصفها شرطاً سابقاً للتحفيز

من الخطأ أن تتصور أن التحفيز يمكن أن يعمل في بيئة غير عادلة. فالتحفيز لا يُزرع في أرض قاحلة من العدالة، لأنه يحتاج إلى تربية من الإنصاف والثقة كي ينمو فيها. لقد أثبتت الدراسات السلوكية والإدارية أن الشعور بالظلم يُعطل المراكز التحفيزية في الدماغ، ويقلل إفراز الدوبامين المرتبط بالحماس والإنجاز، في حين أن الإحساس بالإنصاف يُنشطها ويُضاعف دافعية الفرد نحو

العمل.

فالعقل البشري لا يستجيب للمكافأة إذا كان يعتقد أن النظام ظالم، لأنه يرى في المكافأة "منة لا استحقاقاً"، وبالتالي يفقدها معناها النفسي.

ولهذا فإن العدالة هي المحرك الأول للتحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation)، وهي التي تعيد للموظف ثقته في النظام، وتجعله يؤمن بأن الجهد لا يضيع، وأن المؤسسة تكافئ الفضل وتعاقب التقصير بمعايير واحد لا بمعايير.

إن الموظف العادل في بيئه عادلة لا يحتاج إلى تهديد ولا إلى مراقبة، لأن العدالة تخلق بداخله نوعاً من الانضباط الذاتي القائم على الإيمان، لا على الخوف.

وهنا يتتحقق جوهر التحفيز الحقيقي: أن يشعر الإنسان بأن ما يفعله له معنى، وأن جهده سيقدر بعدل، وأن المؤسسة ترى فيه إنساناً لا مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف.

ولذلك تعد العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها التوزيعية والإجرائية والتفاعلية شرطاً معرفياً ونفسياً لأي نظام تحفيز ناجح. فحين تطبق العدالة، يصبح التحفيز طبيعياً لا مصطنعاً، لأن الإنفاق بحد ذاته مكافأة للضمير، وأقوى من أي صافر مادي يقدم دون عدل.

وقد لخص أحد القادة الإداريين هذه الفكرة بقوله: حين تكون العدالة حاضرة، لا تحتاج إلى التحفيز كثيراً؛ لأن الناس يحفّزون أنفسهم بالإحساس بالإنفاق.

٢ ثانياً: التحفيز بوصفه الوسيط الفعال للعدالة

إذا كانت العدالة تخلق الإحساس بالاستحقاق، فإن التحفيز يترجم هذا الإحساس إلى سلوك فعلي ينتج الأداء العالي.

فبينما تضع العدالة المعايير، يقوم التحفيز بتفعيلها عبر إشعال الطاقة الداخلية لدى الأفراد. فالموظف لا ينتج لأن النظام عادل فحسب، بل لأنه يشعر بأن هذا النظام يقدّره ويعطيه مساحة للنمو والاعتراف.

ومن هنا تنشأ العلاقة العميقه بين العدالة والتحفيز، إذ يصبح التحفيز لغة العدالة في التطبيق، ويشكل جسراً يربط المبدأ بالمارسة.

وحين يدار التحفيز بطريقة عادلة شفافة، يتحول إلى أداة تربوية تعزز القيم المؤسسية. فكل مكافأة تمنح بعد إنصاف تعمق ثقافة العدالة، وكل حافز يعطى بناء على الجدارة يعيد الثقة في النظام، بينما كل حافز يمنح بتمييز يدمّر الإيمان بالعدالة مهما كانت القوانين مثالية.

إن الظلم في التحفيز أخطر من غياب التحفيز نفسه، لأنه لا يطفئ فقط حماس الفرد، بل يُشعل نار الغيرة السلبية، ويوّلد ثقافة "لماذا هو؟ بدلاً من "كيف أكون؟".

ولهذا توصي الأنظمة الحديثة (مثل CIPD وSHRM) بأن يُصمّم نظام التحفيز بناء على مصفوفة الجدارات والأداء، وأن يربط الحافز بالسلوك والنتيجة معاً، لا بالكم فقط، ضماناً للعدالة.

فالتحفيز العادل ليس الذي يكافئ الجميع بالتساوي، بل الذي يكافئ المتميّز بما يستحق، ويُحفّز المتعثّر على التحسّن، ويعاقب المتهاون دون إهانة أو ظلم.

وحيث تصل المؤسسة إلى هذا المستوى من النضج، يصبح التحفيز تجسيداً للعدالة ذاتها، لا مجرد وسيلة لتسكين التذمر.

ثالثاً: المسؤولية المهنية بوصفها ثمرة العدالة والتحفيز معاً

إن 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 تعطيه الأمان، والتحفيز يعطيه الشفف، ومن تفاعل الأمان والشفف تولد المسؤولية المهنية.

فالموظف الذي يُعامل بعدل ويتلقى التحفيز المناسب يُصبح أكثروعياً بمسؤولياته، لأنّه يرى في عمله انعكاشاً لهويته.

أما الموظف الذي يُظلم أو يُهمل، فينكمش وي فقد روح اللتزام، لأنّ الظلم يطفئ الشعور بالانتفاع.
إن المسؤولية المهنية ليست وظيفة بل قيمة داخلية تتقدّم على العدالة والتحفيز.

فحين يُحرم الموظف من العدالة، يتحول إلى آلة تنفذ دون اقتناع، وحين يُحرم من التحفيز، يتحول إلى متفرّج على عمله. أما حين يُنصف ويُحفّز، فإنه يُصبح قائداً لذاته قبل أن يقاد.

وفي هذا السياق، تؤكد نظرية Self-Determination Theory في علم النفس الإداري أن المسؤولية الذاتية تنشأ حين تُشعّب ثلات حاجاتٍ أساسية 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 لأيٍ من هذه الحاجات أن تتحقق في غياب العدالة أو التحفيز.

وفي غياب العدالة، تُضيّع الاستقلالية لأن القرار يصبح عبئاً،

وفي غياب التحفيز، تُضيّع الكفاءة لأن الجهد لا يُقدر،

وفي غياب كلّيّهما، ينهار الارتباط لأنّ الإنسان يشعر أنه غريبٌ في مكان عمله.

ومن هنا يتضح أن العدالة والتحفيز ليسا فقط شرطين للمسؤولية المهنية، بل هما بيتّها النفسيّة التي تُزهر فيها.

رابعاً: التفاعل الدائري بين العدالة والتحفيز والمسؤولية

العلاقة بين العدالة والتحفيز والمسؤولية ليست خطيةً، بل دائريةً ديناميكية تتقدّم كلّها من بعضها البعض في حلقة متواصلة من التأثير المتبادل.

فحين تُمارس العدالة بانصافٍ، تُنتج تحفيزاً صادقاً، وحين يتحفّز الناس، يُؤدون أعمالهم بمسؤولية أكبر، وحين تزداد المسؤولية، تُسقّل ممارسة العدالة لأن الناس يصبحون أكثر التزاماً بالقيم، وحين يسود الالتزام، يزدهر التحفيز أكثر.

وهكذا تُصبح المؤسسة كياناً حياً يدور فيه تيار العدالة والتحفيز والمسؤولية كما يدور الدم في الجسم، يُغذّي كلّ عضو بالمعنى والثقة.

وفي المقابل، إذا انقطع هذا التيار في أيّ مرحلة، يُصاب الجسم التنظيمي 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 الأخلاقي للتحفيز، والتحفيز هو الوقود العملي للمسؤولية**.

وبقدر ما تنجح المؤسسة في إدارة هذه الحلقة الدائرية، بقدر ما تنجح في خلق بيئه أداءً مستدامه تقوم على الثقة لا على الخوف، وعلى الانتماء لا على التهديد.

٤ خامساً: العدالة والتحفيز والمسؤولية في الفكر الخليجيّ الحديث

في الأنظمة الخليجية المعاصرة، وبخاصة النظام السعودي ونظام إدارة الأداء الإمارati، أصبحت العدالة والتحفيز والمسؤولية المهنية منظومةً واحدةً تُدار بمفهوم "التمكين العادل".

وفي النظام السعودي، تُؤكد **اللائحة التنفيذية للأداء الوظيفي** على ضرورة أن يُعامل الموظفون بانصافٍ، وأن تُستخدم نتائج الأداء للتحسين لا للعقوبة، وأن تُربط المكافآت بالإنجاز الواقعي لا بالمحاباة.

وفي النظام الإمارati، نجد في **دليل نظام إدارة الأداء الحكومي** أن التحفيز يُمارس كأداة لبناء المسؤولية الذاتية، حيث تُصمّم الدوافع والتقييمات لتعزيز روح الالتزام والتميز لا فقط لرفع الإنتاجية.

وهذه التحولات تمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري العربي، لأنها تربط العدالة بالتحفيز في سياق ثقافيٍ محليٍ يرى الإنسان محوراً للتميز، لا أداؤه له.

فالموظف الخليجي المعاصر لا يبحث فقط عن وظيفة تؤمن له دخلاً، بل عن بيئه تُشعره بانصاف، وتقدير كفاءته، وتعطيه فرصة للنمو والتأثير.

وحين تتحقق هذه الثلاثية **العدالة، التحفيز، المسؤولية** فإنّ الأداء يتحوّل من واجب إلى شرف، ومن انبساط إلى التزام قيميٍ راقٍ.

إنّ العدالة تمنّح المؤسسة شرعيتها، والتحفيز يمنّحها طاقتها، والمسؤولية تمنّحها وجهاً لها. وكلّ نظام إداري لا يجمع بين هذه الأبعاد الثلاثة سبيقاً ناقضاً مهما بلغت حدّاته أدواته. لأنّ الأداء في النهاية ليس معادلة أرقام، بل رحلة إنسان بين الشعور بانصاف، والرغبة في العطاء، والإحساس بالمسؤولية.

وحيث تتحقق هذه الرحلة داخل المؤسسة، تتحول العدالة إلى ثقافة، والتحفيز إلى سلوك، والمسؤولية إلى ضمير مؤسسي دائم ينير طريق الاستدامة والتميز.

؟ النماذج النظرية المفسّرة للعدالة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث

حين تطور علم الإدارة من كونه فناً للتنظيم إلى علم للسلوك الإنساني في بيئة العمل، بزرت الحاجة إلى فهم أعمق للعدالة، لا بوصفها مجرد مبدأ أخلاقي أو قاعدة قانونية، بل بوصفها ظاهرة نفسية وسلوكية واجتماعية تحكم تفاعل الأفراد مع أنظمتهم، وتؤثر في كل ما يصدر عنهم من أداء ورضا وانتماء.

فالإدارة الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين أدركت أن العدالة التنظيمية ليست قراراً من الإدارة العليا، بل هي إدراك يعيشه الفرد داخل نفسه تجاه ما يحدث حوله.

ولذلك ظهرت المدارس النظرية الكبرى التي حاولت تفسير العدالة التنظيمية علمياً، وتقديم نماذج تحليلية تساعده القادة على تحويل العدالة من شعور غامض إلى منهج إداري قابل للقياس والإدارة.

إنّ فهم هذه النماذج لا يهدف إلى الترف العلمي، بل إلى بناء أدوات تطبيقية تمكّن القيادات من قراءة المشهد النفسي للأداء بعمق، وتفسير سلوك الموظفين من خلال مبدأ بسيط وعميق في آن واحد:

إن الإنسان في بيئة العمل لا يطلب الكمال، بل العدالة. فإذا وجدها، بدخل أقصى ما لديه، وإذا فقدتها، فقد الرغبة في العطاء.

؟ أولاً: نظرية العدالة الاجتماعية لجون آدامز (Adams' Equity Theory)

تعُد هذه النظرية من أوائل المحاولات المنهجية لتفسير العدالة التنظيمية في إطارٍ نفسيٍ وسلوكيٍ. وقد طوّرها عالم النفس التنظيمي جون ستايسي آدامز (John Stacey Adams) عام 1963، مؤكداً أن العدالة ليست في ما يقدم للموظف، بل في كيف يقارن ما يحصل عليه بما يقدمه، وبما يحصل عليه الآخرون.

يرى آدامز أن كل إنسان يدخل إلى المنظمة بعقدٍ نفسيٍ غير مكتوب، يتضمن في وعيه معادلةً بسيطة:

العدالة = (مدخلاتي - مخرجاتي) مقارنة بـ (مدخلات الآخرين - مخرجاتهم)

فالمدخلات هي ما يقدمه الفرد من جهد وخبرة ووقت والتزام، والمخرجات هي ما يحصل عليه من أجر وتقدير وفرص مكانة.

وحيث يشعر الفرد أن نسبته في هذه المعادلة تساوي نسبة زملائه، فإنه يشعر بالعدالة. أما إذا وجد تفاوتاً، فيبدأ الشعور بالظلم، مما يؤدي إلى انحرافٍ سلوكياً تلقائياً يهدف إلى إعادة التوازن النفسي للمعادلة.

ولذلك، فإن الموظف الذي يشعر بالظلم لا ينتقم بالضرورة، لكنه يُعدّ سلوكه بما يتناسب مع إحساسه بالاختلاف.

قد يقلل جهوده، أو يُبطن عمله، أو يظهر مقاومةً صامتةً، أو يسعى لمغادرة المؤسسة. وهذا ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بـ^{السلوك التعويضي للظلم الإدراكي} (Perceived Inequity)، وهذا ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بـ^{السلوك التعويضي للظلم الإدراكي} (Compensation Behavior).

لقد شكّلت هذه النظرية نقطة تحول في فهم العدالة، لأنها نقلتها من مفهوم قانوني إلى مفهوم إدراكي، وأثبتت أن العدالة لا تُقاس بالسياسات، بل بإحساس الأفراد بها.

ومن هنا أصبحت العدالة في الإدارة علّقا يمكن قياسه عبر مؤشرات الرضا والتحفيز والانتمام، لأنها جميعاً انعكاس مباشر لمدى إدراك العدالة في المنظمة.

٤ ثانياً: نظرية التوقعات لفروم (Vroom's Expectancy Theory)

قدمها عالم النفس الكندي فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964، وجعلها أحد أعمدة علم التحفيز الإداري.

وهي تنطلق من فكرة جوهريّة مفادها أن الفرد لا يبذل الجهد إلا إذا اعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة عادلة ذات قيمة له.

تختصر المعادلة في:

التحفيز = التوقع × القيمة × الاحتمال

التوقع (Expectancy): مدى إيمان الفرد بأن جهوده سيقود إلى أداء ناجح.

القيمة (Valence): مدى أهمية المكافأة المتوقعة بالنسبة له.

الاحتمال (Instrumentality): مدى ثقته بأن الأداء الجيد سيكافأ بعدل وموضوعية.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية تتناول التحفيز، إلا أنها ترتكز ضمئياً على مفهوم العدالة التنظيمية، لأن التحفيز لا يعمل إلا في ظل نظام عادل يضمن العلاقة المنطقية بين الجهد والمكافأة. فإذا شعر الموظف بأن هذه العلاقة مختلبة، ينهار التحفيز مهما بلغت قوة الحواجز المعلنة.

وهكذا، فإن نظرية فروم تُبرز العدالة بوصفها الشرط الضمني للتحفيز الفعال، إذ لا يكفي أن تُعلن المؤسسة عن مكافآت مجذية، بل يجب أن تثبت بالسياسات والإجراءات أن كل جهد مخلص سيكافأ بعدل وشفافية. إنها تضع العدالة في قلب العلاقة بين التحفيز والأداء، وتُظهر أن الظلم التنظيمي ليس فقط خللاً أخلاقياً، بل عائقاً اقتصادياً يُقلل الإنتاجية ويضعف الالتزام.

٣ ثالثاً: نظرية العدالة التفاعلية لبيس وموغ (Bies & Moag's Interactional Justice)

ظهرت هذه النظرية في الثمانينيات على يد الباحثين روبرت بيس (Bies) وجوزيف موغ (Moag) كردة على النظريات السابقة التي ركزت على العدالة في النتائج أو الإجراءات، متجاهلةً البعد الإنساني في العلاقات داخل بيئة العمل.

وقد أكد الباحثان أن العدالة لا تكتمل ما لم تمارس في الطريقة التي يعامل بها الأفراد أثناء القرارات، أي في التفاعل البشري اليومي بين القادة والمرؤوسين. فقد تكون النتائج عادلة، والإجراءات صحيحة، لكن أسلوب التواصل أو طريقة التوجيه أو الإشعار بالقرار قد يحول العدالة إلى ظلم في نظر المتلقى.

ومن هنا قسمت العدالة التفاعلية إلى بعدين رئисيين:

- ١ العدالة الشخصية (Interpersonal Justice): وهي مدى احترام الأفراد أثناء التعامل معهم، وشمول التواصل للباقية والتقدير والاحترام الإنساني.
- ٢ العدالة المعلوماتية (Informational Justice): وهي مدى وضوح وصراحة المعلومات المقدمة أثناء اتخاذ القرار، ومدى صدق الإدارة في شرح الأسباب والنتائج.

إن هذه النظرية تعد من أكثر النظريات قرباً لقيادة الإنسانية، لأنها تربط العدالة بالسلوك الفعلي للقائد في لحظة التفاعل.

فالقائد الذي يمارس العدالة التفاعلية لا يشعر موظفيه فقط بأنّ القرار عادل، بل بأنّهم محترمون كأشخاص. وقد أثبتت البحوث أن العدالة التفاعلية تُسهم بنسبة عالية في رفع الرضا والانتماء، حتى في حالات العقوبات، لأنّ الموظف الذي يتعامل باحترام يقبل القرار ولو كان ضده.

٤ رابعاً: نظرية العدالة التنظيمية الشاملة (Comprehensive Organizational Justice Theory)

تعتبر هذه النظرية نتاجاً لتراث الدراسات السابقة، وتهدف إلى دمج الأبعاد الثلاثة للعدالة: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية في نموذج تكاملي واحد.ويرى أصحابها أن العدالة التنظيمية ليست ثلاثة مفاهيم منفصلة، بل نظاماً متكاملاً للأخلاق المؤسسية، يبدأ من توزيع الموارد، ويمرّ عبر الإجراءات، وينتهي في أسلوب المعاملة.

ويؤكد هذا النموذج أن الإحساس العام بالعدالة في المؤسسة يبني من تفاعل هذه الأبعاد الثلاثة وفق معادلة متوازنة:

الإحساس بالعدالة المؤسسية = (العدالة التوزيعية + العدالة الإجرائية + العدالة التفاعلية)

فإذا ضعف أحد الأبعاد، انخفض الإحساس العام بالعدالة، مهما بلغت قوة الباقي. وهذا التفاعل التكاملية هو ما يفسّر سبب فشل بعض المؤسسات في بناء الثقة رغم امتلاكها أنظمة عادلة على الورق، لأنها أخفقت في تطبيق العدالة التفاعلية، أو لم تُفسّر قراراتها بشفافية كافية.

إن هذا النموذج الشامل يُعدّاليوم الأساس الذي تبني عليه الأدلة الإرشادية في الأنظمة الخليجية الحديثة، مثل الدليل الإرشادي للأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، ونظام إدارة الأداء الإمارتي الحكومي، حيث نُظمت سياسات العدالة من خلال محاور متكاملة تربط تقييم الأداء بالمكافآت والعقوبات والمعاملة الإنسانية.

٤ خامسًا: النظرية المؤسسية للعدالة الإيجابية (Positive Justice Perspective)

في العقود الأخيرين، ومع تطور علم النفس الإيجابي (Positive Psychology) على يد مارتن سليفمان وآخرين، ظهر اتجاه جديد يرى العدالة التنظيمية ليس فقط كوسيلة لتجنب الظلم، بل كأداة لبناء السعادة المؤسسية وتعزيز الطاقات الإيجابية في بيئة العمل.

فبدلًا من أن تُستخدم العدالة لحل النزاعات، تُستخدم لخلق الطمأنينة والرضا والانتماء. وترى هذه النظرية على مفاهيم مثل العدالة العاطفية والتعاطف المؤسسي، وترى أن العدالة لا تُقاس بالميزان فقط، بل بالوجود. فالموظف الذي يشعر أن مؤسسته تراعي ظروفه الإنسانية أثناء القرارات، يتفاعل معها بعمق وجداني يولد ولاءً طويلاً.

وقد تبنت العديد من المؤسسات الدولية الكبرى مثل Patagonia و Zappos و Google هذه الفلسفة في إدارة العدالة، حيث صُفت الأنظمة والسياسات لتكون إنسانية في تطبيقها، شفافة في قراراتها، رحيمة في توقعاتها.

وهو ما يعبر عنهاليوم في الفكر الإداري المعاصر بمصطلح Human-Centered Performance Management، أي إدارة الأداء التي تبني حول الإنسان لا حول النظام.

٥ سادسًا: العدالة في ضوء نظرية النظم (Systems Theory)

تقدّم نظرية النظم منظوراً مختلفاً يرى العدالة بوصفها نظاماً ديناميكياً داخل المؤسسة، يتفاعل مع بقية الأنظمة (التحفيز، القيادة، الثقافة، الاتصال، الرقابة).

فالعدالة ليست عملية خطية، بل نظام تغذية راجعة (Feedback System) يعمل على تصحيح الانحرافات واستعادة التوازن عند كل خلل إداري أو سلوكي.

وبحسب هذا المنظور، فإن أي قرار غير عادل في أحد أجزاء النظام (مثل تقييم الأداء أو الترقى أو الحوافز)

سيحدث اضطراباً في الأجزاء الأخرى، لأن العدالة تشبه الضغط الجوي في البيئة التنظيمية:

إذا انخفض في مكان واحد، تغير الطقس في كل المكان.

ولهذا فإن بناء نظام العدالة وفق هذا النموذج يتطلب تصميم آليات مراقبة ذاتية تكتشف من خلالها مؤشرات الظلم الإدراكي قبل أن تتحول إلى مظالم حقيقة. ومن هنا نشأت ممارسات مثل الاستبيانات السرية للثقة التنظيمية، وجلسات التغذية الراجعة، ومؤشرات النزاهة المؤسسية، التي تستخدماليوم في أنظمة الحكومة الحديثة لقياس العدالة قبل فوات الأوان.

٤ سابعاً: المرج بين النماذج ؛ العدالة بوصفها ثقافة

إن النماذج النظرية السابقة ليست متعارضة، بل متكاملة تشكل في مجتمعها خريطة معرفية لثقافة العدالة المؤسسية.

فمن نموذج آدامز نستفيد في قياس العدالة المقارنة، ومن نموذج فروم نفهم الرابط بين العدالة والتحفيز، ومن نموذج بيس وموغ نتعلم البعد الإنساني في التطبيق، ومن النموذج الشامل نرى الصورة الكلية، ومن العدالة الإيجابية نكتسب فلسفة الرحمة، ومن نظرية النظم نتعلم الديناميكية والاستدامة.

إن المؤسسة التي تدمج هذه النماذج في فلسفتها التنظيمية تتحول من مؤسسة تطبق العدالة إلى مؤسسة تنتج العدالة، أي أن العدالة تصبح نظام تشغيل ثقافي يحكم القرارات قبل أن تتخذ، ويشكل الضمير الجمعي للعاملين فيها.

وهذا هو أعلى درجات النضج المؤسسي، حيث لا تفرض العدالة من الأعلى، بل تمازس تلقائياً من الداخل، لأنها أصبحت جزءاً من الهوية المؤسسية ذاتها.

إن العدالة التنظيمية في ضوء هذه النماذج لم تعد مفهوماً واحداً، بل مجموعة أنظمة متداخلة تربط بين السلوك الإنساني والنظام الإداري، وتحمّل بين العلم والقيم، وبين السياسة والضمير. ومن هنا فإن إدراك القائد لهذه النماذج ليس رفاهية فكرية، بل ضرورة استراتيجية لإدارة الأداء بعدلة وفاعلية وإنسانية في آن واحد.

٥ إدارة الانحرافات السلوكية: بين العقوبة التصحيحية والعلاج التمكيني

حين تتعامل المؤسسات مع الانحرافات السلوكية في الأداء، فإنها في الحقيقة تكشف فلسفتها العميقـة في فهم الإنسان: هل تراه كائناً قابلاً للإصلاح أم عنصراً يجب التخلص منه؟ وهل تسعى لخلق نظام يردع الخطأ أم بيئـة تمنع وقوعـه؟

فهنا يتجلّى الفرق بين المؤسسات التي تمارس الإلادرة كسلطة وبين التي تمارسها كمسؤولية تربوية وإنسانية.

إدارة الانحرافات ليست ممارسة عقابية بل فن من فنون القيادة الإصلاحية، لأنّ السلوك المنحرف في أغلب الأحيان ليس تمرداً متعمّداً، بل نداء استغاثة إداريٌّ يعبر عن اختلال في النظام، أو فجوة في الاتصال، أو غياب في العدالة، أو تعّبٍ نفسياً متراكماً لم يجد من يسمعه. وهنا يخطئ القائد الذي يواجه الانحراف بالسيف قبل أن يحاول فهمه بالعقل والقلب، لأنّ العقوبة التي تُطبق دون تحليل هي كمن يعالج العرض دون أن يكتشف المرض.

١. أولاً: صاهية الانحراف السلوكي في بيئة العمل

الانحراف السلوكي لا يعني بالضرورة سلوكاً غير أخلاقي، بل هو أي تصرّفٍ يخالف التوقعات المهنية أو القيم المؤسسيّة أو قواعد الأداء المتفق عليها. قد يكون في صورة رفض صامت للتعليمات، أو تأخير متكرر، أو تهاون في الجودة، أو إساءة في التعامل، أو مقاومة للتغيير، أو سلبية في التفاعل. وهذه المظاهر، وإن بدت بسيطة، إلا أنها تشكّل في مجموعها تآكلاً تدريجياً للروح التنظيمية إذا لم تُفهم في سياقها الصحيح.

والسلوك المنحرف لا يحدث فجأة، بل يتكون ببطء من سلسلة إشاراتٍ مهملة. يبدأ بتذمرٍ صغيرٍ، ثم يتحول إلى لا مبالاة، ثم إلى مقاومة سلبية، ثم إلى عداوة إداريٌّ صريح. وكل مرحلة من هذه المراحل تمثّل فشلاً إدارياً في التدخل المبكر، لأنّ القيادة لم تدرك أنّ الانحراف السلوكي هو لغة صامتةٍ تعبر عن خللٍ عميقٍ في العلاقة بين الفرد والمؤسسة.^٢

٢. ثانياً: العقوبة التصحيحية بين الردع والإصلاح

العقوبة في الفكر الإداري ليست نقيراً للرحمة، بل وسيلة لإعادة الانضباط حين تتجاوز الأخطاء الحد الذي يهدّد النظام.

لكن الفارق الجوهرى بين المؤسسة العادلة والمؤسسة السلطوية هو النية من وراء العقوبة: هل الغاية استعادة التوازن، أم إثبات السلطة؟ هل الهدف الإصلاح، أم الانتقام الإداري؟

في الأنظمة الحديثة، ينظر إلى العقوبة بوصفها أدلة تصحيحية تأهيلية وليس جزاءً تأدبياً فحسب. فهي توجّه نحو السلوك لا نحو الشخص، وتُنفّذ وفق معايير العدالة والشفافية والاحترام. فحين يرتكب الخطأ، يسأل: ما الذي حدث؟ لا من المخاطئ؟ لأنّ العدالة تبحث عن السبب قبل أن تصدر الحكم.

إن العقوبة التصحيحية تمارس في إطارٍ تربويٍ يراعي كرامة الفرد ويحفّزه على التعلم من تجربته. فالهدف ليس أن يشعر بالألم، بل أن يدرك أثر فعله على المنظومة، وأن يجد طريق العودة بثقة لا بخوف. وقد ثبت من خلال أبحاث علم النفس التنظيمي أن العقوبة التي تُنفَذ بعد حوارٍ عادلٍ وشريحٍ واضحٍ وتعبر عن الاحترام، تؤدي إلى نتائج إصلاحية أضعاف ما تفعله العقوبة الصارمة الخالية من الإنسانية.

ولهذا قال أحد فلاسفة القيادة:

حين تُعاقب لتعلّم، فأنت تُنقد إنساناً. حين تُعاقب لشنق، فأنت تُهدر كرامة مؤسسة بأكملها.

ثالثاً: العلاج التمكيني كبدائل استراتيجية للعقوبة التقليدية

في الفكر الإداري الحديث، ظهرت مقاربة جديدة تُعرف باسم العلاج التمكيني (Empowerment-Based Intervention)، تقوم على فكرة أن أفضل طريقة لتصحيح الانحراف ليست العقوبة، بل التمكين والإصلاح السلوكي عبر التدريب والتوجيه. فبدلًا من إقصاء الموظف الذي انحرف في سلوكه، يتم احتواوه، وتحليله، وتوجيهه، وتمكينه من تصحيح مساره عبر برامج تطويرية مدققة.

هذه المقاربة تنطلق من فرضية تربوية تقول إن الإنسان يصلح حين يُفهم. فكل سلوكٍ خاطئ له خلفيةٌ معرفيةٌ أو عاطفيةٌ أو بيئيةٌ، ولا يمكن تغييره دون معالجة الجذر الذي أبنته. ومن هنا نشأت برامج الإرشاد المهني Coaching، والتوجيه السلوكي Behavioral Mentoring، التي تُركّز على الإصلاح الذاتي لا القهر الخارجي.

وقد أثبتت التجارب في أنظمة الأداء الإماراتية والسعوية أن اللجوء إلى العلاج التمكيني قبل العقوبة يقلّل من معدلات التكرار بنسبة تفوق 60%， ويعيد الموظفين إلى المسار الصحيح بمستوى انتقاء أعلى من ذي قبل.

ذلك لأنّ الإنسان حين يُعامل كقيمة يمكن تطويرها، لا كخطر يجب التخلص منه، يستعيد ثقته في نفسه وفي نظامه، ويحوّل التجربة المؤلمة إلى نقطة تحول إيجابية في مساره المهني.

رابعاً: التمييز بين الخطأ السلوكي والخيانة المهنية

ليس كلّ انحرافٍ سلوكيٍ يستحق العقوبة، كما ليس كل خطأ يستحق التبرير. فالقيادة الحكيمة تُفرق بين الخطأ البشري الطبيعي الناتج عن الجهل أو الضغط أو ضعف التوجيه، وبين الخيانة المهنية الناتجة عن نية سيئة أو استغلال أو تلاعب. وفي هذا التمييز تظهر العدالة القيادية.

فالخطأ يُعالج بالتدريب، لكنّ الخيانة تُعاقب بالردع.
والخلط بينهما يفسد النظام:

فإذا عوقب من أخطأ عن حسن نية كما يُعاقب من خان عمداً، ضاعت العدالة؛
وإذا سمح للخائن أن يختبئ خلف شعار [الخطأ] وارد[هـ]، انهارت المصداقية.

إنّ الإدارة العادلة تمارس ما يمكن تسميته بـ الذكاء الأخلاقي في المحاسبة، حيث تُراعي نية الفعل، وسياق الخطأ، وتأثيره، وفرص التعلم منه.

فالعقوبة ليست غاية، بل مرحلة في مسار الإصلاح، والعفو ليس ضعفاً، بل أداؤه لاستعادة الثقة حين يظهر الفرد توبه مهنية حقيقة.

[٣] خامسًا: منطق التدرج في إدارة الانحرافات

الأنظمة الرشيدة لا تقفز إلى العقوبات القصوى مباشرة، بل تدرج في التدخل، بدءاً من التنبية الودي، ثم التغذية الراجعة البناءة، ثم التحذير الإداري المكتوب، ثم برامج التصحيح السلوكى، ثم [إذا] إذا فشل كل ذلك [الإجراء التأديبى] الرسمي.

هذا التدرج ليس ترفاً إدارياً، بل مبدأً تربويًّا عميقًّا يعبر عن احترام الإنسان وإعطائه فرصة للتغيير قبل الحكم عليه.

فالمؤسسة التي تُعاقب مباشرةً تفقد النظام معناه، لأنها تُرسل رسالةً خفيةً للموظفين مفادها: [لا خط رجعة].

بينما المؤسسة التي تُدرب وتحصح وتعطي الفرص تقول لهم: [نحن نؤمن بك، وسنساعدك حتى تتغير].

إنّ التدرج في المحاسبة هو ما يُحول النظام من سجن إلى مدرسة، ومن إدارة تأديبية إلى بيئة تربوية للتطور المستمر.

وقد تبنى نظام إدارة الأداء الإماراتي (EPMS) هذا المفهوم بشكل واضح في فصل [إدارة الأداء المتدنى]. حيث نص على ضرورة وضع [خطة تطوير فردية] للموظف قبل اتخاذ أي إجراء تأديبى، تأكيداً لمبدأ الإصلاح قبل الردع.

[٤] سادساً: أثر القيادة في تحويل الانحراف إلى طاقة إيجابية

القيادة هي العامل الحاسم في كيفية تعامل المؤسسة مع الانحرافات السلوكية.
فالقائد هو المرأة التي يرى من خلالها الموظف معنى العدالة.

إنّ القائد الذي يعالج الأخطاء بحكمة وهدوء يُحول بيئه العمل إلى مختبر للتعلم، بينما القائد الذي يصرخ أو يهدّد يُحولها إلى ساحة خوفٍ وتوتر.

وقد بيّنت الدراسات في علم النفس الإداري أنّ القيادة الإصلاحية (Transformational Leadership) تُسهم في تقليل الانحرافات بنسبة كبيرة لأنها تحفّز الولاء الذاتي، وتحوّل الانضباط إلى قناعة داخلية. فالقائد الإصلاحي لا يركّز على معاقبة السلوك فقط، بل على إعادة بناء المعنى لدى الموظف: لماذا نعمل؟ ما الذي نخسره حين نخطئ؟ ما الذي نكسبه حين نصلح؟ إنّه يزرع في أتباعهوعيّا يجعلهم يراقبون أنفسهم حتّى في الإنجاز، لا خوفاً من الجزاء.

وهنا تتحقق أعلى درجات العدالة: حين يصبح كلّ موظفي قاضياً لذاته، لا حاجة لمن يراقبه من الخارج.

٣. سابعاً: دمج العقوبة التصحيحية والعلاج التمكيني في نظام واحد

لا يمكن لأي مؤسسة أن تعتمد العقوبة فقط أو التمكين فقط، لأنّ كلا النهجين إذا استخدم منفرداً يُنتج خللاً.

فالعقوبة بلا تمكين تُنتج الخوف، والتمكين بلا حزم يُنتج الفوضى. ولهذا فإنّ النظام الإداري المتوازن هو الذي يدمج بين الحزم الإصلاحي والتمكين العلاجي في منظومة واحدة متكاملة تقوم على المعادلة التالية:

الحزم في السلوك + الرحمة في النية = عدالة إصلاحية مستدامة.

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

٤. ثامناً: القيم الإسلامية في إدارة الانحراف السلوكي

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

﴿فَمَنْ عَفَىٰ لَهُ مِنْ أَخْيَهُ شَيْءٌ فَاتَّبَعَ بِالْمَغْرُوفِ وَأَدَاءَ إِلَيْهِ بِإِخْسَانٍ﴾ (البقرة: 178)
وفي الحديث الشريف:
﴿أَرْحَمُوا مِنْ فِي الْأَرْضِ يَرْحَمُكُمْ مِنْ فِي السَّمَاوَاتِ﴾ (رواه الترمذى)

ومن هذا المنطلق، فإنّ إدارة الانحرافات في الفكر الإسلامي ليست سلطة تأدبية بل أمانة تربوية، لأنّ الإنسان خليفة في الأرض، والمجتمع المهني صورة مصغرّة من هذه الخلافة. ولهذا كان العفو عند المقدرة من أعلى مراتب القوة القيادية، لأنه يعيد الإنسان إلى فطرته ويُصلح ما فسد من ضميره.

فالعقوبة وسيلة للردع، لكن الإحسان وسيلة للتهدب، والتهذيب هو الهدف الأساسي في القيادة الراسدة.

٣ خلاصة المحوّر

إن إدارة الانحرافات السلوكية هي مقياس نجاح القيادة، ومؤشر ثقافة المؤسسة. فالمؤسسات الصغيرة تُعاقب لتخيف، بينما المؤسسات الراسدة تعالج لتعيد بناء الإنسان. وما بين العقوبة التصحيحية والعلاج التمكيني تمتد رحلة العدالة التي تحول الأخطاء إلى فرص، والانحرافات إلى تجارب، والتهديد إلى تحفيز على النمو.

إن النظام الذي يُصلح هو النظام الذي يبقى، والقائد الذي يُعالج لا الذي يُقصي، هو الذي يُخلد أثره في قلوب فريقه. وحين تبلغ المؤسسة هذا المستوى من الوعي، فإنها لا تعود تخاف من أخطاء موظفيها، لأنها تدرك أن كل خطأ هو باب نحو الإصلاح المؤسسي الشامل.

٤ العدالة الإجرائية مقابل العدالة التوزيعية: أيهما يحكم الأداء؟

حين نتأمل في فلسفة العدالة التنظيمية داخل المؤسسات، ندرك أن هناك بعدين متلازمين يشكلان جوهر التجربة الإنسانية في بيئة العمل: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. الأولى تتعلق بما يحصل عليه الإنسان من نتائج ومكافآت وقرارات نهائية تؤثر في وضعه المهني. أما الثانية فتتعلق بالطريقة التي تُتخذ بها تلك القرارات، وبالإجراءات التي توصل إلى تلك النتائج. ولئن كانتا تبدوان وجهين لعملية واحدة، إلا أن الفارق بينهما يشبه الفارق بين العدالة في النتيجة والعدالة في الطريق إليها.

فقد تكون النتيجة عادلة في ظاهرها، لكن الطريق إليها كان جائراً أو غامضاً أو متحيّزاً؛ وقد تكون النتيجة غير مُرضية، لكن الطريقة التي صفت بها جعلتها مقبولة لأنّها ولدت في رحم العدالة الإجرائية.

من هنا تتشكل المفارقة الكبرى في علم الإدارة:
هل يبني الأداء العالي على عدالة التوزيع أم على عدالة الإجراء؟
هل الأهم أن يحصل الموظف على نصيبه، أم أن يشعر أنه ناله بطريقة عادلة وشفافة ومنصفة؟

٥ أولًا: العدالة التوزيعية ؟ عدالة النتيجة

العدالة التوزيعية هي الصورة الأولى التي يراها الموظف للعدالة، لأنها تتجسد في ما يمنح له من أجر، أو مكافأة، أو ترقية، أو حتى تقييم سنوي.

إنها العدالة الملموسة التي تُقاس بالأرقام والدرجات والمكاسب. ويعُرفها علماء الإدارة بأنها: درجة التناوب بين ما يقدمه الفرد وما يحصل عليه من عائد مقارنة بالآخرين.

في هذه الرؤية، تبني العدالة على مبدأ الإنفاق النسبي لا المساواة المطلقة. فلا يعطى الجميع القدر نفسه، بل يعطى كل فرد ما يتلائمه مع جهوده، وكفاءته، وأثره، ومسؤوليته. وهذا المفهوم يرتكز على نظرية العدالة الاجتماعية لآدامز (Equity Theory) التي ترى أن الإنسان يسعى إلى التوازن بين ما يقدمه وما يتلقاه، ويقارن نفسه باستمرار بالآخرين، ويكون على أساس هذه المقارنة مشاعر الرضا أو الظلم.

إن العدالة التوزيعية تمثل الحاجات الأساسية للإنسان، لأنها ترتبط مباشرةً بالرزق والمكانة والأمان المهني. ولهذا فهي تؤثر تأثيراً قوياً في التحفيز قصير المدى، لأنها تجيب على السؤال الفوري في عقل الموظف:

هل ما أحصل عليه الآن يعكس ما أستحقه؟

غير أن الاعتماد المفرط على العدالة التوزيعية وحدها يجعل المؤسسة رهينة للمكاسب المادية، لأن العدالة هنا تحول إلى معادلة مالية جامدة تفقد بعدها الإنساني والقيمي. فقد يشعر الموظف بالرضا اللحظي حين يحصل على مكافأة، لكنه سيفقد الحماس إن شعر بأذى الإجراءات التي أوصلته إليها لم تكن نزيهة. وهنا تظهر حدود العدالة التوزيعية، لأنها تلبّي الإنفاق في النتيجة، لكنها لا تضمن الإنفاق في الطريق إليها.

ثانياً: العدالة الإجرائية ؟ عدالة الطريق

العدالة الإجرائية تتجاوز النتيجة لتسأل عن الكيفية التي تم بها اتخاذ القرار، والمعايير التي حكم 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.

يعُرفها عالم النفس التنظيمي ثورنهيل وليند (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 الأخلاقي. فحتى القرار العادل قد يفقد قيمته إن اُخذ في غياب الشفافية أو المشاركة أو الاتساق. إنها العدالة التي تبني الثقة على المدى الطويل، لأنها تعزز الإيمان بأنّ النظام لا يُجامِل ولا يتحيز، وأنّ كل فرد يخضع للمعايير نفسها دون استثناء أو تحرير.

فالعدالة الإجرائية تُجيب على أسئلة عميقة في وجدان الموظف:

هل سمع صوتي؟ هل كانت المعايير واضحة؟ هل فسر القرار لي؟ هل ظبّقت القواعد على كما ظبّقت على غيري؟

وحيث تكون الإجابة نعم، فإن الرضا يتولد حتى لو كانت النتيجة غير مرغوبة. ولهذا قال عالم النفس تامبورو (Tom Tyler) في نظرته عن العدالة الإجرائية:

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

إن العدالة الإجرائية تُنتج رضاً مؤسسيًا طويلاً للأمد لأنها تُفرس الثقة في عدالة النظام ذاته، لا في المكاسب الفردية المؤقتة.

وهي العدالة التي تصنع سمعة المؤسسة، وتعطيها شرعية في عيون موظفيها، لأنهم يرون فيها منبراً للإنصاف لا ميداً للتحيز.

ثالثاً: الفرق الجوهرى بين العدالتين في الأثر النفسي

الفارق بين العدالة التوزيعية والإجرائية ليس في المحتوى فقط، بل في نوع الأثر النفسي الذي تتركه كل منهما على الفرد.

فالعدالة التوزيعية تولد الرضا اللحظي والتحفيز العادي. أما العدالة الإجرائية فتولد الثقة والانتماء والالتزام طويلاً المدى.

إن العدالة التوزيعية تُشبع الجيب، بينما العدالة الإجرائية تُشبع الضمير. الأولى تُقنع العقل بالأرقام، والثانية تُقنع القلب بالإنصاف.

ولهذا فإن الموظف الذي يشعر بغياب العدالة الإجرائية لن ينقذه أي تحفيز ماديٍّ مهما كان سخياً، لأن الظلم في الإجراء يفسد المعنى في النتيجة.

وقد أظهرت دراسات CIPD في بريطانيا وSHRM في الولايات المتحدة أن المؤسسات التي تُركّز على العدالة الإجرائية ترتفع فيها مؤشرات الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) والثقة القيادية (Leadership Trust) بنسبة تتجاوز 70% مقارنة بالمؤسسات التي تكتفي بالعدالة التوزيعية. ذلك لأن الإنسان حين يثق في الطريقة، يثق في النتائج حتى لو خسر مؤقتاً، أما إذا فقد الثقة في الطريقة، فلن يرضى بالنتائج حتى لو ربح ظاهراً.

رابعاً: التفاعل التكميلي بين العدالتين

رغم ما يبدو من المفاضلة بين العدالة الإجرائية والتوزيعية، إلا أن الحقيقة أن كلاً منها تكمل الأخرى في دورة العدالة المؤسسية الكاملة.

فالعدالة الإجرائية تُنشئ النظام الذي يوزع المكاسب بعدل، والعدالة التوزيعية تبرهن على مصداقية الإجراءات

عبر نتائجها.

فهما كجنادين لطائر العدالة، لا يمكن لأحدهما أن يُحلق دون الآخر.

إن المؤسسات الذكية لا تفضل إحداهم على الأخرى، بل تصمم أنظمتها بحيث تعاملان في تناغمٍ متبادلٍ:

تحدد السياسات بوضوح (عدالة إجرائية).

توزيع المكافآت بناءً على الأداء الفعلي (عدالة توزيعية).

تحاول فرص الاعتراض والمراجعة (عدالة إجرائية).

تطبق المعايير على الجميع دون استثناء (عدالة توزيعية).

وحين يتحقق هذا التوازن، يشعر الموظف أن العدالة ليست حدّاً، بل نظاماً مستداماً يعيش في تفاصيل القرارات اليومية، في التقييم، وفي الترقية، وفي التوجيه، وفي طريقة التواصل.

وهنا تحول العدالة من قيمة معلنة إلى ثقافةٍ تنظيميةٍ متّجدةٍ تتنفسها المؤسسة في كل ممارسةٍ إدارية.

٤ خامساً: العدالة الإجرائية كأداة لبناء الثقة المؤسسية

الثقة هي رأس المال النفسي للمؤسسة، ولا تبني إلا على عدالةٍ ترى وتمارس.

فالعدالة الإجرائية هي التي تُعطي للأنظمة ^{المصداقية الأخلاقية}، وتجعل الناس يصدقون أن القرارات ليست رهينة الأهواء.

وحين تبني الثقة، تصبح القيادة أكثر قدرةً على التوجيه دون مقاومة، لأنّ الموظفين لا يعارضون القرارات حين يثقون في نية من أصدرها.

إن الثقة التي تولد من العدالة الإجرائية تقلل الحاجة إلى الرقابة المفرطة، وتخفف الصراعات، وتزيد الانضباط الذاتي.

ولهذا فإنّ الأنظمة الحديثة للحكومة المؤسسية، ك EFQM Excellence Model و ISO 37000، تدرج العدالة الإجرائية ضمن عناصر ^{النزاهة المؤسسية}، باعتبارها شرطاً لبقاء المؤسسة واستدامتها الأخلاقية.

٥ سادساً: العدالة التوزيعية كأداة للتحفيز قصير المدى

في المقابل، تظل العدالة التوزيعية ضرورةً عمليةً لتغذية الشعور الفوري بالإنصاف والتحفيز.

فالإنسان يحتاج إلى أن يرى أثر جهوده في مكافأة ملموسة تشعره بالإنجاز، وتعيد شحن طاقته النفسية. لكن هذه العدالة يجب أن تدار ضمن إطار العدالة الإجرائية حتى لا تولد الفيرة أو الانقسام.

فالموظف لا يغضب لأن زميله كوفئ، بل لأنه لا يعرف لماذا كوفئ. ولذلك فإن أفضل استثمار للعدالة التوزيعية هو في توضيح معاييرها وإشراك العاملين في فهم منطقها. فحين يُشرح القرار، يزول الغموض، وتتحول المكافأة من مصدر تفرقة إلى مصدر تحفيز جماعي.

٣ سابقاً: من العدالة الإجرائية إلى العدالة القيمية

حين ترتفع المؤسسة في نضجها الإداري، تنتقل من العدالة الإجرائية إلى ما يمكن تسميته بالعدالة القيمية (Value-Based Justice)، وهي العدالة التي لا تمارس فقط التزاماً بالنظام، بل وفاء للمبدأ. فالقائد لا يكون عادلاً لأنها فلزム بذلك، بل لأنه يؤمن أن العدالة هي جوهر القيادة. وفي هذا المستوى، تصبح العدالة الإجرائية وسيلة لبناء ثقافة أخلاقية راقية توجّه السلوك الجماعي من الداخل دون الحاجة إلى رقابة دائمة.

وهنا تتحول العدالة من ممارسة إدارية إلى ضمير مؤسسي هي، ومن نظام خارجي إلى التزام داخلي لدى الجميع، قيادةً ومرؤوسين. وفي هذه المرحلة تبلغ المؤسسة درجة النضج التي تُصبح فيها العدالة جزءاً من هويتها الراسخة، لا بنداً في سياساتها.

٤ ثالثاً: الرؤية التكاملية في الأنظمة الخليجية الحديثة

لقد أدركت النماذج الخليجية ولا سيما النظام السعودي ونظام إدارة الأداء الإماراتي أن التمييز بين العدالة الإجرائية والتوزيعية لم يعد مجدياً، لأن الأداء الفعلي لا يمكن عزله عن الشعور بالإنصاف في كل مراحله. ولهذا صفت هذه الأنظمة نظماً متكاملة للعدالة المؤسسية تربط بين الإجراء والنتيجة في دورة واحدة: 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 منظومة حية تعيد إنتاج نفسها باستمرار، وتحافظ على استقرار الأداء وجودته عبر الزمن.

ولعل هذا ما يفسّر انخفاض معدلات النزاعات الداخلية في المؤسسات التي تبني هذا النموذج، لأن الموظف حين يرى العدالة في الإجراء، لا يطيل الوقوف عند النتيجة، بل يواصل العمل بثقة ورضا.

٤ خلاصة المحور

إن السؤال **هل العدالتين يحكم الأداء؟** ليس سؤالاً للتفضيل، بل للتكامل. فالعدالة التوزيعية تُجib على حاجات الإنسان المادية، والعدالة الإجرائية تُجib على حاجاته النفسية والقيمية. وحين تجتمعان، يولد الإخلاص، ويتحول الأداء من عمل يُؤدى إلى رسالة تُعاش.

النتيجة العادلة بلا طريقة عادلة تُورث المراة، والطريقة العادلة بلا نتيجة عادلة تُورث الإهاب. أما الجمع بينهما فينتج الثقة، والانتماء، والتحفيز المستدام، وهو ما تسعى إليه كل مؤسسة تؤمن أن العدالة ليست بنداً في النظام، بل روح النظام كله.

٥ أدوات كشف الانحرافات وتصحيفها في نظم الأداء الخليجية والعالمية

إن إدارة الأداء الفاعلة لا تُقاس بقدرتها على تقييم ما تم إنجازه فقط، بل بقدرتها على اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها، وتصحيفها في الوقت المناسب دون أن تتحول إلى أزمات أو خسائر بشرية أو مادية أو معنوية. فالمؤسسة الناجحة لا تنتظر نهاية الدورة السنوية لتكشف أنها فقدت التوازن، بل تمتلك منظومة حيةً للرصد المبكر، والقياس المستمر، والتغذية الراجعة الفورية، تُشبه في عملها جهاز المناعة في الكائن الحي؛ فكلما حاول خلل أن يتسلل إلى الجسم الإداري، تحركت آلياته تلقائياً لاستعادته إلى حال التوازن.

ولذلك فإن أدوات كشف الانحرافات وتصحيفها ليست مجرد نماذج ورقية أو تقارير رقمية، بل أنظمة إدراكية مؤسسية تجمع بين التقنية والتحليل والسلوك القيادي والثقافة التنظيمية. وفي هذا المحور سنتناول بتوسيعٍ تحليليًّا الأدوات الأساسية التي تعتمد其 النماذج الخليجية والعالمية في رصد الانحرافات وتصحيفها، من الأدوات الكمية إلى النوعية، ومن الميكانيكية إلى التشاركية، ومن التقنية إلى الإنسانية.

١ أولاً: المقارنة المستمرة بين الأداء الفعلي والمخطط (Analysis)

تُعد المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط اللبنة الأولى في اكتشاف الانحرافات. فهي الأداة التي تسمح للمؤسسة بقياس الفجوة بين ما وضع كهدفٍ وما تم تحقيقه فعلياً، سواء في الكمية أو الجودة أو الوقت أو التكلفة أو السلوك. ويتم تطبيق هذه الأداة وفق معادلة بسيطة في ظاهرها، عميقه في معناها:

الانحراف = الأداء الفعلي - الأداء المخطط

لكن جوهر الفاعلية لا يكمن في الحساب العددي، بل في تحليل السبب.
فكل انحراف يجب أن يُفهم في سياقه:

هل هو نتيجة ضعف في التطبيق؟ أم خلل في التنفيذ؟ أم قصور في الموارد؟ أم مقاومة بشرية للتغيير؟
إن السؤال عن السبب هو ما يحول التحليل من محاسبة إلى تعلم مؤسسي.

وقد تبنت أنظمة الأداء الخليجية هذا المبدأ من خلال ما يُعرف بـ «اجتماعات المتابعة الدورية» التي تُعقد شهرياً أو ربع سنويًّا لمراجعة مؤشرات الأداء، وتحديد الفجوات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية.
وفي النظام الإماراتي لإدارة الأداء (EPMIS)، نُص صراحةً على «تفعيل النقاش المستمر حول الأداء بين الموظف والرئيس المباشر لضمان التصحيح المستمر قبل نهاية الدورة»، وهو مبدأ يُحول الإدارة من محاسبة سنوية إلى توجيه لحظي مستمر.

٤ ثانياً: مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ومؤشرات النتائج الرئيسية KRIs

تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) من أكثر الأدوات استخداماً في رصد الانحرافات، لأنها تُقدم لغة كمية دقيقة لقياس التقدّم نحو الأهداف.
لكن الخطأ الشائع هو الاكتفاء بقياس ما تحقق دون النظر إلى لماذا تحقق أو لم يتحقق.
ولذلك جاءت مؤشرات النتائج الرئيسية (Key Result Indicators) لتكمل الصورة وتكشف أثر الأداء في النتائج الكلية للمؤسسة.

فحين يظهر KPI أن نسبة إنجاز مشروع بلغت 80%， فإن KRI يخبرنا إن كانت تلك النسبة قد حققت رضا العملاء أو أثّرت إيجاباً على الجودة أو الإيرادات.
وهكذا يتحول القياس إلى نظام ذكيٍ للكشف المبكر عن الانحرافات، لأن التباين بين المؤشرات يُشير إلى خلل في العلاقة بين الجود والأثر.

وقد تبنت رؤية المملكة 2030 هذا النهج بوضوح في مؤشرات الأداء الحكومية، حيث لم تعد المقاييس تقتصر على المخرجات (Outputs)، بل امتدت إلى النتائج (Outcomes) والأثر (Impact)، مما جعل عملية الرصد أكثر عمقاً ودقّة ومرنة في الوقت نفسه.

٥ ثالثاً: اجتماعات التغذية الراجعة Feedback Meetings

التغذية الراجعة ليست إجراءً إدارياً، بل ثقافة مؤسسية تهدف إلى تصحيح المسار في الوقت المناسب.
وقد أدركت المؤسسات العالمية الرائدة أن الاجتماعات الدورية لمناقشة الأداء هي أداؤاً مركزيةً لاكتشاف الانحرافات السلوكية والإجرائية قبل أن تتحول إلى إخفاقات تنظيمية.

في هذه الاجتماعات، يُتاح للموظف أن يعبر عن التحديات التي يواجهها، ويُقدم اقتراحاته، ويتلقي توجيهًا

فوريًا من قائدك.

و هنا لا تُستخدم لغة الاتهام، بل لغة التوجيه.
فالقائد الإصلاحي يسأل: «ما الذي أعاكل؟» لا «لماذا فشلت؟»،
وبذلك تحول الجلسة من محكمة إلى ورشة تطوير.

وقد تبَّنى الدليل الإرشادي للأداء الوظيفي السعودي هذا النهج تحت عنوان «التغذية الراجعة المستمرة»،
مؤكداً أن التواصل المستمر بين الرئيس والمرؤوس هو الضمان الأول لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء المتكررة.
وهذا التطبيق يمثل قفزة نوعية في الثقافة الإدارية الخليجية، لأنه يعيد الإنسان إلى قلب نظام الأداء بعد أن
كان محصوراً في الورق والنماذج.

٤. رابعاً: التقييم متعدد المصادر (Feedback 360)

يعد نظام التقييم بزاوية 360 درجة من الأدوات العالمية المتقدمة التي تُستخدم لاكتشاف الانحرافات
السلوكية والإدارية، لأنها توفر صورة شاملة لأداء الفرد من منظور متعدد المصادر:
رئيسه، زملاؤه، مرؤوسه، عماله، وحتى ذاته.

هذا التقييم يكشف الفجوة بين صورة الإنسان عن نفسه وصورة الآخرين عنه، ويظهر الانحرافات الدقيقة التي
لا تُرى في التقارير الرقمية، مثل ضعف مهارات التواصل، أو الانعزal، أو التردد في اتخاذ القرار، أو انخفاض
التعاطف.

فهو يربط بين الأداء الكمي والسلوك النوعي، ويقدم للقائد فرصة لإعادة تشكيل صورة حقيقية عن فريقه.

وقد اعتمدت العديد من المؤسسات الخليجية الكبرى هذا النظام في ترقية القيادات وتطويرها، لأنه يقدم
تشخيصاً سلوكياً عميقاً يساعد على العلاج الوقائي قبل أن تتحول الانحرافات إلى أزمات تنظيمية.
ويعتبر هذا النهج من أعمدة التحسين المستمر (Continuous Improvement) في المؤسسات التي تسعى
إلى بناء ثقافة صادقة في التقييم والمساءلة.

٥. خامساً: تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis (RCA))

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

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

«لماذا حدث؟ ثم «لماذا ذلك السبب؟ وهكذا حتى الوصول إلى جذر المشكلة».

ويُستخدم في هذا التحليل نموذج الخمسة لماذا (5 Whys) الذي طوره شركة تويوتا ضمن فلسفة الكايزن، Kaizen.

وهو ما تبنته كذلك بعض الوزارات الخليجية في تحسين جودة الأداء الحكومي.

فالتحليل الجذري يحول الانحراف من خطأ إلى درس، يجعل من كل إخفاق تجربة للتعلم، وهو ما يتواافق مع المنهجية الإسلامية في قوله تعالى:

﴿ وَلِيَبْتَلِي اللَّهُ مَا فِي صُدُورِكُمْ وَلِيُمَحَّضَ مَا فِي قُلُوبِكُمْ ﴾ (آل عمران: 154)
فالغرض من الخطأ ليس العقوبة، بل التمحص والتصحيح.

٧ سادساً: المراجعات الدورية للأداء (Performance Audits)

المراجعة ليست شكاً في النزاهة، بل ضمان للاستقامة.

فالمراجعةات الدورية للأداء تُعد من الأدوات التي تحافظ على نزاهة النظام عبر تقييم مستقل للعمليات والإجراءات والنتائج.

وتقوم عادةً بها وحدات المراجعة الداخلية أو فرق الجودة المؤسسية التي تعمل بمعزل عن التقييم اليومي لضمان الحياد والموضوعية.

هذه المراجعات تُسهم في اكتشاف الانحرافات الخفية التي لا تظهر في التقارير العادية، مثل التحييز الإداري، أو ضعف تطبيق السياسات، أو انحراف الثقافة المؤسسية عن القيم المعلنة.

وهي أداة أساسية في تطبيق متطلبات إطار التمييز الأوروبي EFQM ونظام الحكومة ISO 37000، حيث تُعد المراجعة المستقلة معياراً أساسياً في الشفافية والمساءلة.

وقد بدأت بعض الجهات الحكومية السعودية في تطبيق مراجعتي تخصصية لأنظمة الأداء، تُعرف باسم التدقيق السلوكين، تقييم فيها سلامة التطبيق الأخلاقي للسياسات، مما يشكل نموذجاً فريداً في الجمع بين الرقابة والتهذيب المؤسسي.

٨ سابعاً: لوحات المتابعة الذكية Dashboards والتحليلات التنبؤية (Predictive Analytics)

مع التحول الرقمي السريع، أصبحت المؤسسات تمتلك أدوات رقمية متقدمة لرصد الأداء لحظياً عبر لوحات المتابعة الذكية التي تجمع البيانات من مختلف الأنظمة وتعرضها في واجهة تحليلية تفاعلية.

لكن الثورة الحقيقة ليست في العرض، بل في التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) الذي يستخدم الخوارزميات والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها.

فبدلاً من أن تنتظر المؤسسة انخفاض الإنتاجية لتحرك، تخبرها الأنظمة مسبقاً أن مؤشرات السلوك الوظيفي أو الانضباط الزمني أو التفاعل المعرفي تشير إلى احتمالية تراجع الأداء في وحدة معينة خلال الربع القادم. وهذا يمكن القيادة من اتخاذ إجراءات استباقية صحيحة، تحول الانحراف من خطر إلى فرصة للتحسين.

وقد بدأت الجهات الحكومية في الإمارات والسعودية في تطبيق هذه التقنيات ضمن مبادرات [الحكومة الذكية] والموارد البشرية الذكية، مما يعيد تعريف إدارة الأداء بوصفها نظاماً وقائياً واستشارافياً لا مجرد نظام رقابي أو تقييمي.

[ثامناً: الثقافة الوقائية والانضباط الذاتي كأداة داخلية للكشف المبكر]

مهما بلغت قوة الأنظمة التقنية والتحليلية، فإن الأداة الأقوى والأعمق تظلّ الإنسان نفسه حين يدرك مسؤوليته عن أداءه، ويراقب ذاته قبل أن يراقبه أحد.

وهنا نصل إلى مفهوم [الثقافة الوقائية] التي تجعل كل موظف عنصراً في نظام الإنذار المبكر للانحرافات.

في المؤسسات الناضجة، لا ينتظر الموظف أن يُقال له إن أداءه انخفض، بل يشعر بذلك بنفسه من خلال المؤشرات الشخصية التي يتبعها.

يراجع التزامه، ويقيس إنجازه، ويُقوم سلوكه، ويطلب المساعدة عند الحاجة.

وهذا السلوك لا يتكون إلا حين تبني ثقافة قائمة على الثقة، والشفافية، والمساءلة الأخلاقية، والاحترام المتبادل.

ولذلك تؤكد الأدلة الخليجية الحديثة أن [نشر ثقافة الأداء] هو الخطوة الأولى نحو [حكومة الأداء]، لأنّ النظام مهما كان متقدماً لن يثمر إن لم يسكن في ضمير الإنسان الذي يطبقه.

[خلاصة المدحور]

إن أدوات كشف الانحرافات وتصحيحها ليست مجرد وسائل قياس، بل نظام تفكير مؤسسيٌ متكاملٌ يربط بين العقل التحليلي للبيانات والقلب الإنساني للقيادة.

فهي تبدأ بالمؤشرات، وتمر بالتجذية الراجعة، وتنتهي بالثقافة التي تجعل من الأداء مسؤولية جماعية. وكلما كان النظام أكثر وعيّاً بالإنسان، كان أكثر قدرةً على تصحيح المسار دون كسر النفوس.

إن المؤسسة التي تُدير الانحرافات بذكاءً وعدالة هي المؤسسة التي لا تخاف من الأخطاء، لأنها تعلم أن الأخطاء هي مرآة النجاح المؤسسي، وأنّ التصحيح المستمر هو الطريق الوحيد نحو التميّز الدائم.

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

حين تبني منظومة إدارة الأداء في أي مؤسسة، فإنها تبدأ عادةً بخطوة إجرائية محددة، كإعداد مؤشرات الأداء (KPIs)، أو تحديد الأهداف السنوية، أو تصميم النماذج الإلكترونية، أو عقد الاجتماعات الدورية. لكن ما يميز المؤسسات المتوسطة عن المؤسسات الرائدة ليس اكتفال هذه الإجراءات، بل قدرتها على تحويل النظام إلى كائنٍ حيٍ يتعلم من نفسه باستمرار ويجدد آلياته ذاتياً.

وهنا يظهر جوهر التحسين المستمر، الذي يعود في الفكر الإداري الحديث بعثابة الروح المتتجدة لنظام إدارة الأداء، لأنه يمكنه إيقاف الركود الإداري، ويحول التقييم من حكم على الماضي إلى استشرافي للمستقبل.

إن التحسين المستمر ليس مجرد تحديٍ للنماذج أو تعديلٍ في اللوائح، بل هو منهجٌ تفكيرٌ ديناميكيٌ يرى في كل تجربة فرصةً للتطوير، وفي كل خطأً مورداً للتعلم، وفي كل ملاحظةٍ صغيرةٍ بذرةً لتحسينٍ كبيرٍ. ولذلك يُقال إن المؤسسات التي تتلقى التحسين المستمر لا تخاف من الأخطاء، لأنها تتعامل معها كمعلمين صامتين يفتحون أبواب الحكمة الإدارية.

٤ أولاً: فلسفة التحسين المستمر في الفكر الإداري

تعود جذور مفهوم التحسين المستمر إلى الفلسفة اليابانية الشهيرة **الكايزن** (Kaizen)، وهي كلمةٌ مؤلفة من مقطعين: **كاي** (Kai) وتعني التغيير، وزن (Zen) وتعني للأفضل.

وبذلك فإن **كايزن** يعني ببساطة: التغيير للأفضل على نحو مستمرٍ لا ينتهي.

وقد طورت هذه الفلسفة خلال خمسينيات القرن العشرين على يد العالم الياباني ماساكى إيمائى (Masaaki Imai)، الذي رأى أن التحسين ليس مشروعًا مؤقتاً، بل أسلوب حياة إداري دائم.

تركز فلسفة الكايزن على ثلاثة مبادئ أساسية:

١ لا يمر يوم دون تحسينٍ مهما كان صغيراً.

٢ لا يتخذ القرار من القمة فقط، بل يشارك فيه كلّ فردٍ من العاملين.

٣ لا تعتبر المشكلات تهديداً، بل فرضاً للتعلم.

وهذه المبادئ تتطابق تماماً مع فلسفة إدارة الأداء الحديثة التي تسعى إلى بناء بيئة تتفاعل فيها القيادة والعاملون مع المؤشرات والنتائج باستمرار، بحيث يصبح التحسين عادةً يوميةً لا موسمةً سنويةً.

ومن هنا فإن المؤسسات الخليجية التي تبنّت مبدأ الكايزن في أنظمة الأداء هي مثل بعض الوزارات والهيئات السعودية والإماراتية لم تكتفي بإعداد تقارير الأداء، بل أنها تستخدمه لتحسين الأداء المؤسسي تعملاً

وفق منهجية PDCA (خطط → نفذ → تحقق → حسن).

٣ ثانياً: التحسين المستمر كحلقة في دورة إدارة الأداء

نظام إدارة الأداء ليس خطأً مستقيماً يبدأ بالأهداف وينتهي بالتقييم، بل دورةً مغلقةً متكررةً تتكون من أربع مراحل رئيسية:

- ١ Planning تحديد الأهداف والمعايير والمؤشرات.
- ٢ Execution المتابعة المستمرة وتقديم الدعم.
- ٣ Evaluation تحليل النتائج وقياس الإنجاز.
- ٤ Improvement تصحيح الانحرافات وتعزيز النجاحات.

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

وبذلك يتحول نظام الأداء إلى نظام تعلم مستمر (Continuous Learning System)، حيث يترجم كل تقويم إلى خطةٍ تطويرية، وكل ملاحظة إلى مبادرة لتحسين بيئة العمل. إنها الدائرة التي تعيد ضخ الدماء في الجسد المؤسسي، وتحافظ على توازنه واستجابته للتغيير.

٤ ثالثاً: من المراجعة الدورية إلى التعلم التنظيمي

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

فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تحوّل الأخطاء إلى دروس، والدروس إلى سياسات، والسياسات إلى ثقافة، والثقافة إلى أداء راقٍ مستدام. إنه الانتقال من إدارة الأداء إلى تعلم الأداء، حيث لا تكون الغاية مجرد تصحيح الانحراف، بل اكتساب الوعي الذي يمنع تكراره.

وقد قدّمت منظمة OECD تعريفاً بدليلاً للتعلم التنظيمي فقالت:

هو قدرة المؤسسة على استخلاص الدروس من تجربتها وتضمينها في سلوكها المستقبلي بطريقة منهجية ومستمرة.

وهذا المفهوم هو ما طبقته بعض المؤسسات الخليجية الرائدة مثل مكتب رئاسة مجلس الوزراء الإماراتي.

الذي أسس نموذج التعليم من الممارسة ضمن منظومة التميز الحكومي، بحيث تُصبح نتائج الأداء مدخلات لتحسين السياسات لا مجرد تقارير للأرشفة.

٤ رابعاً: أدوات التحسين المستمر في الأنظمة الخليجية

لقد تبنت الأنظمة الخليجية الحديثة مجموعة أدوات عملية تُمكن من تحويل التحسين المستمر من فكرة إلى ممارسة واقعية، منها:

١ خطط التطوير الفردية (IDP Individual Development Plan):

وهي خطط تُعد بعد تقييم الأداء لتحديد مجالات التطوير لكل موظف وربطها ببرامج تدريب أو توجيه أو مهام تطويرية.

وتعُد هذه الخطط تجسيدا حياً لمفهوم التحسين المستمر على المستوى الشخصي.

٢ برامج المقارنة المرجعية (Benchmarking):

تُستخدم لمقارنة أداء المؤسسة بأفضل الممارسات المحلية والعالمية، مما يحفز التعلم التنظيمي الخارجي ويكشف الفجوات التطويرية.

٣ دوائر الجودة (Quality Circles):

وهي فرق صغيرة من الموظفين تجتمع دورياً لمناقشة مشكلات العمل واقتراح حلول واقعية لتحسين الأداء والإجراءات.

وقد أثبتت فاعليتها في المؤسسات الصناعية والإدارية في اليابان ثم تبنتها العديد من المؤسسات الخليجية.

٤ نظم اقتراحات الموظفين (Suggestion Systems):

تتيح للعاملين تقديم أفكار لتحسين بيئة العمل والخدمات والإجراءات، مما يحول التحسين من مسؤولية الإدارة إلى مسؤولية جماعية.

٥ المراجعات التحليلية السنوية (Analytical Annual Reviews):

التي تتناول نتائج الأداء بالتحليل العميق، وتستخرج منها أنماطاً واتجاهاتٍ تساعده على تطوير السياسات العامة.

٥ خامساً: التحسين المستمر في ضوء الجودة الشاملة

يتقاطع التحسين المستمر مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM Total Quality Management)، الذي يرى أن الجودة ليست هدفاً نهائياً، بل عملية لا تنتهي.

وفي هذا الإطار يُصبح نظام إدارة الأداء أحد أهم أدوات الجودة المؤسسية، لأنه يوفر بيانات موضوعية عن

الأداء تُستخدم لتطوير العمليات والأنظمة.

فحين يحلل 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 يمارس التحسين المستمر دوره الحقيقي كآلية لتصحيح النظام لا الأفراد فقط.

ولهذا نجد أن نهادج التميّز مثل Malcolm Baldrige EFQM جعلت التحسين المستمر أحد المحاور الرئيسية في تقييم النجاح المؤسسي، واعتبرته دليل الحياة التنظيمية، لأن المؤسسة التي تتوقف عن التحسين تُعلن ضمّنها بدأة تراجعها.

؟ سادساً: العلاقة بين التحسين المستمر والتغذية الراجعة

التغذية الراجعة (Feedback) هي الدم الذي يُفدي دورة التحسين المستمر. فمن دونها يصبح النظام مغلقاً على ذاته، لا يعرف أين أصاب وأين أخطأ. وكلما كانت قنوات التغذية الراجعة مفتوحةً ومتنوعةً المصادر، كان التحسين أكثر دقةً وفاعليةً.

فمن التغذية الراجعة من الرؤساء، إلى الزملاء، إلى العمالء، إلى التحليل الذاتي، تتكون خريطةٌ غنيةٌ من المعلومات التي تُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

وهنا يظهر دور القائد في تحويل الملاحظات إلى طاقة للتطوير لا وسيلة للتوبيخ، لأن التحسين المستمر لا يمكن أن يعيش في بيئة يخاف فيها الناس من الخطأ.

وقد تبيّنت أنظمة الأداء الخليجية هذا المفهوم من خلال الاجتماعات الدورية للتغذية الراجعة، التي تُعتبر بمثابة مختبرات حيّة للتعلم والتصحيح الفوري، وهو ما يعيد تعريف الإدارة بوصفها تعلمًا مستمراً في الزمن الحقيقي.

؟ سابعاً: التحسين المستمر في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

لم يعد التحسين المستمراليوم يعتمد على التقارير اليدوية أو المراجعات السنوية، بل أصبح نظاماً ذكيًا مدعوماً بالتحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) وأدوات الذكاء الاصطناعي التي تراقب الأداء لحظياً وتقدم توصيات فوريةً للتحسين.

وفي المؤسسات الخليجية المتقدمة، باتت الأنظمة الذكية تُرسل تنبّيات آلية عند ظهور مؤشرات ضعفٍ أو انحرافٍ في الأداء، وتقترح خطط تطوير مخصصة لكل موظفي بناءً على أنماط بياناته التاريخية.

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

وهكذا أصبح التحسين المستمر نظاماً رقمياً متطولاً يربط بين الإنسان والآلة، وبين التحليل والتطبيق، ويحول المعرفة إلى ممارسة في الزمن الفعلي.

٣ ثانِي: الثقافة المؤسسية كضمان لاستدامة التحسين

لا يمكن للتحسين المستمر أن يعيش في بيئة جامدة، لأن الثقافة التنظيمية هي الحاضنة التي تغذيه أو تُخمدُه.

فإذا كانت الثقافة تكافئ الصمت وتخاف من التغيير، فسيموت التحسين قبل أن يبدأ. أما إذا كانت تُشجع على السؤال، والمبادرة، والتجريب، والاعتراف بالخطأ، فإن التحسين سيصبح سلوكاً يومياً لا يحتاج إلى أوامر.

ولهذا تُعد ثقافة التعلم والانفتاح شرطاً أساسياً في استدامة التحسين المستمر. فالمؤسسة التي تزرع في موظفيها قناعة أن كل يوم فرصة لأن نكون أفضل تحول التحسين إلى عقيدة مهنية لا تنطفئ. وهنا يتلقي التحسين المستمر مع مبادئ الشريعة الإسلامية التي تدعو إلى الاتقان والتطوير الدائم، كما في الحديث الشريف:

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنـه. (رواه الطبراني)

فالإتقان هنا ليس نتيجة نهائية بل مسأراً مستمراً نحو الكمال الإنساني، وهو ما يعكس جوهر فلسفة التحسين في بعدها الروحي والأخلاقي.

٤ خلاصة المحور

إن التحسين المستمر ليس خياراً إدارياً، بل شرط بقاء مؤسسي في عالم يتغير كل يوم، والمؤسسة التي لا تتعلم من تجربتها تُصبح أسريرة ماضيها، بينما المؤسسة التي تراجع نفسها باستمرار تُصبح قادرة على قيادة مستقبلها بثقة ومرونة. وحين يتحول نظام إدارة الأداء إلى نظام يتعلم من ذاته، تولد المؤسسة الجديدة التي لا تخاف من النقد ولا تهاب المراجعة، لأنها تعلم أن الكمال ليس في الثبات، بل في السعي الدائم للتحسين.

فالتحسين المستمر هو اللغة التي تُخاطب بها المؤسسات العظيمة الزمن، وهو المبدأ الذي يجعل التميّز ليس محطة نصلها، بل طريقاً لا ينتهي.

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

حين نتحدث عن النموذج السعودي في إدارة الأداء الوظيفي، فنحن لا نتحدث عن نظام إداري تقني فحسب، بل عن تحول ثقافي ومؤسسي واسع يعكس فلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية في المملكة، تقوم على الربط بين الكفاءة والنتائج، وبين العدالة والتحفيز، وبين التخطيط والتطوير. إنه نموذج وطني يستمد جوهره من رؤية المملكة 2030 التي جعلت التميز في الأداء الحكومي أحد محاور التحول الكبرى، ليس فقط لرفع الكفاءة، بل لبناء ثقافة جديدة في العمل العام تقوم على الشفافية والمساءلة والتمكين والنتائج.

لقد انتقل النظام السعودي من نموذج تقليدي يعتمد على التقدير العام للأداء إلى نموذج محكم بالمعايير والمؤشرات والمخرجات القابلة للقياس، بحيث أصبح تقييم الأداء جزءاً من منظومة متكاملة تشمل التخطيط والتطوير والتحفيز والمساءلة، ضمن دورة وظيفية مؤسسية واضحة. وفي هذا التحول، يمكن تمييز أربع مراحل رئيسية شكلت تطور النموذج السعودي في إدارة الأداء الوظيفي منذ بداياته حتى اليوم.

٤.١ أولاً: مرحلة ما قبل التحول ٤ التقييم الورقي التقليدي

كانت هذه المرحلة التي سبقت الإصلاحات الكبرى في الموارد البشرية تتسم بطابع إداري شكلي، حيث كان تقييم الأداء يتم من خلال نموذج سنوي موحد يعبأ في نهاية العام بناءً على انطباعات الرئيس المباشر. وكانت المعايير المستخدمة عامةً وغامضةً، مثل: الالتزام، الالتزام، روح الفريق، وهي معايير جميلة في ظاهرها لكنها تفتقر إلى القابلية للقياس الموضوعي.

وفي هذا السياق، كانت عملية التقييم أقرب إلى الروتين الإداري منها إلى الإدارة الفعلية للأداء، فالموظفو لا يرى فيها حافزاً، والرئيس لا يراها أداؤه للتطوير، والمؤسسة لا تستخدم نتائجها في التخطيط أو صنع القرار. كانت النتيجة أن الأداء الوظيفي فقد قيمته كأداة استراتيجية، وتحول إلى إجراء إلزامي لا أثر له في المسار الوظيفي.

وهنا بدأت الحاجة الملحة للتغيير جذريًّا يعيد للأداء معناه، ويحول التقييم من ورقة تُوقع إلى عملية تُمارس.

٤.٢ ثانياً: مرحلة التحول الإداري ٤ من التقييم إلى الإدارة

مع انطلاق برامج التحول الوطني (*National Transformation Program*) وتأسيس وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بهيكلها الجديد، وضع 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 الوظيفي^٢ بدلاً عن تقييم الأداء الوظيفي^٣ القديم، وفي ذلك تحول مفاهيميّ جذريٌّ من تقييم الحكم^٤ إلى إدارة للتحسين^٥.

لقد أدركت الدولة أن الأداء لا يُقاس فقط في نهاية العام، بل يدار على مدار العام، وأن العدالة في التقييم لا تتحقق إلا إذا وجدت معايير واضحة وأهداف قابلة للقياس، ومتابعة مستمرة، وتغذية راجعة بناءً. ومن هنا جاء الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي (2020) ليحدد خطواتٍ تفصيليةً لدورة الأداء، تبدأ من تحديد الأهداف، ثم المراجعة الدورية، ثم اجتماع نهاية الدورة، ثم خطة التطوير الفرديّ (IDP).

بهذا أصبح النظام السعودي في إدارة الأداء يقوم على فلسفة ديناميكية متكاملة، تربط بين الأهداف المؤسسية والفردية، وبين الأداء والجدرات، وبين التقييم والتطوير.

٦ ثالثاً: مرحلة التكامل المؤسسي^٦ [ربط الأداء بالموارد البشرية]

في المرحلة التالية، بدأت الجهات الحكومية تتجه نحو أتمتة النظام وتكامله مع منظومة الموارد البشرية (HRMS).

فأصبح نظام إدارة الأداء جزءاً من النظام الرقمي الشامل لإدارة الموارد البشرية [مسار]^٧ الذي طورته وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بحيث تُسجل الأهداف إلكترونياً، وتتابع مؤشرات الانجاز، وترصد الملاحظات، وتدار المجتمعات، وتحفظ الخطط التطويرية على النظام ذاته.

وهذا التكامل لم يكن تقنياً فقط، بل فكريًا أيضًا، لأنّه نقل إدارة الأداء من كونها مهمة إداريةً منعزلة إلى وظيفة استراتيجية ضمن دورة رأس المال البشريّ.

فأصبح تقييم الأداء يؤثر في قرارات الترقى، والمكافآت، والتدريب، والنقل، والإعارة، والتطوير، بل وفي إدارة المواهب وتحفيظ التعاقب الوظيفيّ.

لقد انتقلت العدالة هنا من الانطباع الشخصي إلى البيانات الموثقة، ومن الحكم الفردي إلى النظام المؤسسيّ.

وهذا ما جعل النموذج السعودي في إدارة الأداء يقترب من النضج العلمي الذي نراه في النماذج العالمية مثل ISO 30414 وSHRM⁸ وCIPD⁹.

٧ رابعاً: مرحلة النضج والتحسين [الأداء كمنظومة للتعلم المؤسسي]

اليوم، ومع استقرار تطبيق النظام في معظم الجهات الحكومية، بدأت المرحلة الجديدة من التطوير التي تسعى إلى تحويل نظام الأداء من نظام رقابي إلى نظامٍ تعليمي وتطويري.

فلم تعد الغاية معرفة من أنجز ومن قصر فقط، بل فهم أسباب الأداء وتحسينه المستمر.

وقد بدأ إدخال مفاهيم جديدة مثل:

مؤشرات الأداء السلوكية (Behavioral Indicators) لقياس الجدارة والقيم المؤسسية.

تحليل البيانات التحليلية للأداء (Performance Analytics) لاستخلاص الأنماط والاتجاهات.

التحفيز المعنوي وربط الأداء بالمكافآت الذكية (Smart Incentives).

التعلم المؤسسي من نتائج الأداء (Organizational Learning) لتحويل الأخطاء إلى فرص للتحسين.

إن هذا التحول يعبر عن وعي متقدم بأن الأداء ليس ورقة تقييم، بل منظومة حياة مهنية تبني على الشراكة والتغذية الراجعة والعدالة والتمكين.

٤ خامساً: التحديات التي واجهت النموذج السعودي

رغم هذا التطور الكبير، واجه النموذج السعودي مجموعة من التحديات الطبيعية التي ترافق كل عملية تحويل مؤسسي، يمكن تلخيصها في:

١ المقاومة الثقافية للتغيير:

فالكثير من الموظفين بل وبعض القادة لم يكونوا معتادين على ثقافة الحوار حول الأداء أو وضع أهداف قابلة للقياس.

كان البعض يرى التقييم السنوي إجراء شكلياً، فحين أصبح إلزامياً ومؤثراً على الترقى، نشأ نوع من المقاومة النفسية التي احتاجت إلى توعية وتدريب مستمر.

٢ تفاوت فهم الجدارات والمؤشرات:

بعض الجهات طبّقت النظام بصورة شكلية دون فهم عميق لفلسفة الجدارات أو معايير الأداء، مما خلق فجوات في التقييم، وقلل من دقته.

٣ نقص التدريب القيادي:

إدارة الأداء تتطلب قائداً مدرباً على الحوار البناء والتغذية الراجعة، وليس مجرد مدير يصدر الأحكام. وقد شكل ضعف تدريب بعض القيادات على مهارات تقييم الأداء تحدياً في المرحلة الأولى.

٤ عبء الإجراءات التقنية:

مع التحول الرقمي، واجه بعض المستخدمين صعوبة في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية الجديدة، خصوصاً في الجهات الكبيرة التي لديها آلاف الموظفين.

٥٣٤ ربط الأداء بالحوافز المادية:

إحدى التحديات الجوهرية كانت إقناع الموظفين بأن الأداء لا يُقاس فقط بالمال، وأن العدالة ليست في المكافأة المادية وصدها، بل في العدالة الإجرائية والشفافية في التقييم.

٧ سادساً: الدروس المستفادة من التجربة السعودية

رغم التحديات، قدّمت التجربة السعودية مجموعةً من الدروس القيمة التي جعلتها نموذجاً يحتذى خليجياً وعربياً، ومن أبرزها:

- ١ أن العدالة هي حجر الأساس لأي نظام للأداء؛ فالشفافية في الإجراءات أهم من النتائج ذاتها.
- ٢ أن القيادة الوعية هي التي تحول التقييم إلى تطوير، عبر الحوار البناء والتغذية الراجعة المستمرة.
- ٣ أن التقنية ليست غايةً بل وسيلةً للتمكين: فنجاح النظام الرقمي مرهون بوعي الإنسان الذي يستخدمه.
- ٤ أن الأداء لا يمكن فصله عن الجدارات؛ فالكفاءة السلوكية هي الوجه الآخر للكفاءة الإنتاجية.
- ٥ أن ثقافة التحسين المستمر يجب أن تُفرس قبل إطلاق النظام؛ لأنّ الأداء يُدار بالعقل الجمعي لا بالأدوات فقط.

وقد أثبتت الجهات التي تبنت هذه المبادئ مثل وزارة المالية ووزارة العدل وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك ٦ نجاحاً كبيراً في تحقيق قفزات نوعية في كفاءة الأداء العام، بعد تطبيق نظام إدارة الأداء ضمن منظومات التحول المؤسسي الشامل.

٨ سابعاً: المنظور الاستراتيجي للنظام السعودي

يتجاوز النظام السعودي في جوهره كونه أدأة لتقييم الموظف، إلى كونه محركاً استراتيجياً لتطوير القطاع العام وتحقيق رؤية المملكة 2030. فمن خلال إدارة الأداء، تستطيع القيادة الحكومية ربط الخطط التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية، وقياس مدى مساهمة كل قطاع وكل موظف في تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية. وهذا هو جوهر التحول من ٧ العمل الحكومي ٨ إلى ٩ الأداء الحكومي ٩، ومن ٩ المتابعة الإدارية ١٠ إلى ١١ الإدارة بالنتائج ١١.

وهنا يظهر التكامل بين إدارة الأداء الوظيفي وإدارة الأداء المؤسسي، حيث تُشكل الأولى البنية البشرية التي تُنفذ الثانية.

فكل موظف يصبح جزءاً من منظومة الأداء الوطني، وكل إنجاز فردي يُقاس ضمن الأثر الكلي للقطاع الذي ينتمي إليه.

ثامنًا: الآفاق المستقبلية للنظام السعودي

يتجه النموذج السعودي الآن إلى مرحلة أكثر نضجاً، تمثل في إدارة الأداء الذكية (Smart Performance) التي توظف الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية والأنظمة التفاعلية في تحليل البيانات وتقديم التوصيات الفورية للقادة.

فالنظام لم يعد يكتفي بتقييم الأداء الماضي، بل أصبح يتنبأ بالأداء المستقبلي من خلال مؤشرات التفاعل والسلوك والاتجاهات.

كما يتوقع أن تُدمج مستقبلاً مفاهيم الرفاه الوظيفي والذكاء العاطفي ضمن أدوات التقييم، ليصبح الأداء مزيجاً من الإنجاز والإنسانية.

وبذلك يتحقق المبدأ الذي طالما نادت به القيادة السعودية في تطوير القطاع العام:

أن تكون الكفاءة مقرنة بالرحمة، وأن يدار الإنسان بعلمه وعاطفته معاً.

خلاصة المحوّر

لقد قدّم النموذج السعودي في إدارة الأداء تجربة فريدة في الجمع بين الأصالة والحداثة، بين الانضباط المؤسسي والتمكين الإنساني، وبين العدالة والتنمية. إنه نموذج وطني نابع من بيئة ثقافية متقدمة في قيم الإسلام والهوية السعودية، وفي الوقت نفسه منفتح على أرقى الممارسات العالمية.

وما يميّز هذه التجربة أنها لا تزال في حالة نموٍ وتطورٍ مستمرٍ، فكل عام يأتي بدوره جديداً يجعلها أكثر نضجاً واقتراباً من بناء ثقافة إدارية سعودية أصلية في الأداء، تلهم المنطقة العربية بأسرها. فالنظام السعودي في إدارة الأداء ليس مجرد نظامٍ وظيفيٍّ، بل مشروع وطني لصناعة الإنسان المنتج والمتمكن والمبدع، الذي يجسد في سلوكه اليومي معنى الرؤية، وروح التميز، ورسالة الدولة في بناء مستقبل مزدهر للإنسان والمجتمع والوطن.

النموذج الإماراتي في إدارة الأداء الحكومي: القيادة بالجدرات والتحفيز

حين نتأمل التجربة الإماراتية في إدارة الأداء، نجد أننا أمام نموذج متفرد في الفكر والممارسة، نموذج لم يُبنَ فقط على المعايير الإدارية الحديثة، بل على رؤية قيادية استراتيجية شاملة 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 مجرد كفاءة إدارية أو تحقيقاً لمؤشرات، بل تعبرًا عن روح القيادة، والتميز، والمواطنة المؤسسية، والإبداع في خدمة الوطن.

لقد انطلقت فكرة نظام إدارة الأداء الإمارati (Employee Performance Management System EPMS) من فلسفة واضحة أرسّتها قيادة الدولة:

التميز ليس خياراً، بل أسلوب حياة.

ومن هذا المبدأ، تحول الأداء في الحكومة الإمارati من عملية تقييم إلى رحلة تطوير وتحفيز وتمكين مستدام.

أولاً: النسأة الفكرية للنظام الإمارati لإدارة الأداء

بدأ النظام الإمارati في صورته المؤسسية الحديثة مع صدور قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠١٢ بشأن نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية.

ثم جرى تطويره عام ٢٠١٥، وتحديثه لاحقاً ضمن مبادرات الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (FAHR) ليواكب متطلبات الحكومة الذكية ومبادئ رؤية الإمارات ٢٠٢١، ثم مؤوية الإمارات ٢٠٦٣.

وقد بُني النظام على ثلاثة مبادئ فكرية رئيسية تشكل جوهر فلسفته الإدارية:
١. الربط بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي من خلال مواءمة الأهداف الفردية مع الخطط الاستراتيجية للجنة.

٢. القيادة بالجدرات (Competency-Based Leadership)، أي التركيز على السلوكيات والقدرات التي تُنتج الأداء وليس فقط على النتائج نفسها.

٣. التحفيز والتطوير المستمر كقيمة تنظيمية لا كأداة وقتية.

وهكذا تحول النظام من مجرد آلية للقياس إلى نظام تربويٌّ مؤسسيٌّ لبناء الإنسان وتحفيزه وتمكينه وإطلاق طاقاته القيادية والإبداعية.

ثانياً: فلسفة القيادة بالجدرات في النظام الإمارati

الجدرات في المفهوم الإمارati ليست مصطلحاً فنياً جامداً، بل منهاجاً في التفكير القيادي والسلوكي. فهي تمثل المزيج المتكامل من المعرفة، والمهارة، والسلوك، والقيم، والاتجاهات التي تعبّر عن هوية الموظف المهنية، وتحدد مدى قدرته على تحقيق الأهداف بفعالية ضمن قيم المؤسسة وثقافتها.

ويقسم النظام الإمارati الجدرات إلى نوعين رئيسيين:

١. الجدرات السلوكية (Behavioral Competencies): وتشمل الجدرات العامة التي يجب أن يمتلكها جميع

موظفي الحكومة، مثل التفكير التحليلي، وال التواصل، والابتكار، وخدمة المتعاملين، والعمل الجماعي، والمسؤولية المجتمعية.

٢- الجدارات التخصصية (Functional Competencies): وتشمل القدرات الخاصة بكل وظيفة حسب مجالها الفنِي أو المهني.

ويُعتبر إطار الجدارات والكفاءات وثيقة مرجعية وطنية تربط الأداء بالسلوك، بحيث لا يقيِّم الموظف فقط بناءً على ما أَنجَزَهُ، بل على الطريقة التي أَنْجَزَ بها العمل، أي على سلوكه المهني وأسلوبه في تحقيق النتائج.

وهنا يظهر عمق الفلسفة الإماراتية التي تربط بين الأداء والقيم المؤسسية، فهي لا تزيد موظفًا ناجحًا في الأرقام فقط، بل موظفًا قائلًا في السلوك، قدوة في الخدمة، مبدعًا في الفكر، ملتزماً في الضمير.

٣- ثالثاً: دورة إدارة الأداء الإماراتي (EPMS Cycle)

تميّز دورة إدارة الأداء الإماراتي بأنها تفاعلية مستمرة طوال العام، وليس تقييما سنوياً جامداً. وتتكون من أربع مراحل متتابعة على مدار السنة الميلادية:

١- 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). ويوقع الموظف ومديره اتفاقية أداء تحدد التوقعات بوضوح ومؤسس لمرحلة المتابعة.

٢- مرحلة المراجعة الدورية (Interim Review): تُجرى في منتصف العام لتقييم التقدّم، ومناقشة التحديات، وإجراء التعديلات عند الحاجة، مع تقديم تغذية راجعة بناءً وتوثيقها في النظام الإلكتروني.

٣- مرحلة تقييم الأداء النهائي (Final Evaluation): في نهاية العام يتم تقييم النتائج بناءً على الأهداف والجدارات معاً، وفق معايير كمية و نوعية واضحة، وبمشاركة الموظف في الحوار.

٤- مرحلة خطة التطوير الفردي (IDP): يُعد بعدها خطة تطوير لكل موظف لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها من خلال التدريب، أو التوجيه، أو المهام التطويرية، أو فرص العمل المتنوع.

وبذلك تتحول دورة الأداء إلى منظومة متكاملة من الحوار، والتقييم، والتحفيز، والتطوير، حيث يُصبح اللقاء بين القائد والموظف ليس للحكم، بل للتعلم، وللتخطيط للمستقبل.

٤ رابعاً: آليات التحفيز وربط الأداء بالمكافآت والتطوير

من أبرز سمات النموذج الإماراتي أنه لم يكتفي بالقياس، بل جعل التحفيز جزءاً جوهرياً في منظومة الأداء. فقد ربط النظام بوضوح بين نتائج الأداء ومستويات التحفيز، سواء على شكل مكافآتٍ مالية أو معنوية أو فرص تطويرية.

وقد صنف الأداء إلى خمس فئاتٍ رئيسية هي:

- ١ يفوق التوقعات بكثير.
- ٢ يفوق التوقعات.
- ٣ يحقق التوقعات.
- ٤ بحاجة إلى تطوير.
- ٥ غير مرغوب.

وبناءً على الفئة، تحدّد مكافآت الأداء السنوية، وفرص الترقى، والبرامج التطويرية. لكنّ الأهم من المكافآت هو التحفيز غير المادي الذي أولته إمارات اهتماماً كبيراً، مثل التكريم العلني، وبرامج القائد المعلم، وجوائز التميز الفردي والمؤسسي. 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 قائلاً:

التحفيز هو طاقة إيجابية نبتها في فرقنا لنتج الأفضل، لأن الإنجاز لا يأتي من الأوامر بل من الشفف.

٥ خامساً: دور القائد في إدارة الأداء الإماراتي

يعتبر القائد في النظام الإماراتي محور الرحلة بأكملها. فهو ليس مراقباً أو مقيماً، بل موجهاً وميسراً وداعماً. ويطلب منه أن يجمع بين الحزم والرحمة، وبين المساءلة والتمكين، وأن يجيد فن الحوار البناء الذي يحول جلسة الأداء إلى لقاء إنساني عميق.

ولهذا، استثمرت الحكومة الاتحادية في تدريب القادة على مهارات إدارة الأداء، والتغذية الراجعة، والقيادة التحفيزية، عبر برامج مثل قادة المستقبل، وبرنامج القيادات التنفيذية، ومدرسة الحكومة. لأنّ الإمارات تدرك أن نظام الأداء مهما كان مثالياً لن ينجح دون قائد يملك الوعي والمهارة والإيمان برسالته.

وهنا يتلقي الفكر الإداري الإماراتي مع المقوله الخالدة لبيتر دراكر:

الثقافة تأكل الاستراتيجية على الإفطار.

أي أن القيادة والسلوك هما ما يمنحان للنظام روحه، وليس النصوص واللوائح وحدها.

٧ سادساً: الجدرات كمعايير للقيادة في الأداء

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

التحفيز والإلهام،

إدارة التغيير،

الذكاء العاطفيّ،

التواصل الاستراتيجيّ،

صناعة الفرق القيادية،

إدارة الأداء الجماعيّ.

وقد تم توثيق هذه الجدرات في إطار الجدرات القيادية الإمارatiّ الذي يعتبر مرجعاً عالمياً في تصميم برامج القيادة الحكومية.

وهذا التركيز على الجدرات جعل التقييم القياديّ ليس عمليةً شكليّة بل رحلةً للتطور المستمرّ، حيث يتطلب من كل قائد أن يمارس التعلم الذاتي ويطبق ما يعلمه لآخرين.

٨ سابعاً: دمج التقنية والإنسان في إدارة الأداء

أحد أسرار تميّز النموذج الإماراتي هو دمجه الرقمنة بالإنسانية.

فالنظام الإلكتروني لإدارة الأداء (EPMS Smart Portal) يتيح للموظف والمدير متابعة الأهداف والتقدّم في الزمن الفعليّ، مع إمكانية تسجيل الملاحظات والاجتماعات إلكترونياً.

لكنّ الإمارات لم تجعل التقنية غايةً، بل وسيلةً لتقرّيب الإنسان من الإنسان.

فالنظام لا يستبدل به القائد، بل يُساعدّه على التركيز على الجانب الإنساني للحوار والتطوير.

وهذا التوازن الدقيق بين التقنية والقيم الإنسانية جعل التجربة الإماراتية نموذجاً عالمياً لإدارة الذكية المتصلة بالضمير المؤسسيّ.

حيث تسير البيانات والتحفيز جنبًا إلى جنب، ويستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل الأداء لا لاستبدال الإنسان.

٣ ثامنًا: التجربة الإماراتية كمصدر إلهامٍ إقليميًّا وعالميًّا

لقد تجاوزت التجربة الإماراتية كونها تطبيقاً إدارياً محلياً، لتصبح مرجعاً إقليمياً ودولياً في تصميم الأنظمة الحكومية القائمة على الأداء والتميز. فقد اعتمدت العديد من الدول الخليجية والعربية على النموذج الإماراتي لتطوير أنظمتها، لما يتميز به من وضوح وشموليٍ وإنسانيٍ في الوقت ذاته. كما أشادت منظمات دولية مثل OECD وCIPD بمستوى نضجه واتساقه مع أفضل الممارسات العالمية في بناء ثقافة الأداء.

ولعل سر هذا النجاح لا يكمن في الوثائق أو اللوائح، بل في القيادة الإماراتية نفسها التي جعلت الأداء مسؤوليةً وطنيةً، والتميز واجباً يومياً، والابتكار أسلوب حياة.

٤ خلاصة المحوّر

إن النموذج الإماراتي في إدارة الأداء الحكومي يُعد تجسيداً عملياً لفلسفة القيادة التحفيزية بالجدرات. فهو نظام لا يكتفي بالقياس، بل يُلهم: ولا يقتصر على الرقابة، بل يُربّي: ولا يهدف إلى المحاسبة، بل إلى بناء الإنسان الذي يدير أداءه بإرادته ومسؤوليته.

إنّ نموذج يعلّمنا أنّ الأداء الحقيقي ليس في تحقيق الأرقام، بل في صناعة الإنسان القادر على تحقيقها كل عام بوعيٍّ أعمق وشغفٍ أكبر. ومن هنا، فإن التجربة الإماراتية ليست نظماً في إدارة الأداء فقط، بل مدرسة في القيادة بالتحفيز، والإدارة بالإنسان، والتنمية بالمحبة.

٥ نحو نموذج عربٍ موحد لإدارة الأداء الوظيفي: الرؤية والمنهجية وال�能

لقد مرّت أنظمة إدارة الأداء في العالم العربي بمراحل طويلة من التطور، تراوحت بين الاستعارة الكاملة للنماذج الغربية وبين محاولات جزئية لتكيفها مع الخصوصية الثقافية المحلية. ففي حين ركّزت التجارب الغربية على القياس الكمي والانضباط المؤسسي القائم على الأرقام، كانت البيانات العربية بما تحمله من عمق إنساني وتاريخٍ حضاري تميل إلى الاعتراف بالبعد العاطفي والاجتماعي للعلاقات المهنية، مما جعل بعض النماذج المستوردة تفشل في تحقيق العدالة والتحفيز المستدام رغم اكتفالها الفني.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى نموذج عربٍ موحد لإدارة الأداء الوظيفي.

نموذج لا يعيد إنتاج الغرب في ثوب شرقيٍّ، ولا يُفرق في العاطفة على حساب النظام، بل يعيد صياغة الفلسفة الإدارية وفق الرؤية العربية الإسلامية للإنسان والعمل والقيمة، مستنداً إلى ما حققته التجارب الخليجية [١] خصوصاً السعودية والإماراتية [٢] من نجاحٍ تطبيقيٍّ، ومستفيضاً من الممارسات الدولية في الحكومة والتميز المؤسسي والجودة المستدامة.

[٣] أولاً: الرؤية الكبرى للنموذج العربي الموحد

الرؤية ليست مجرد وثيقة فنية تحدد خطوات التقييم، بل هي إطار فلسفياً متكامل ينطلق من الإجابة على سؤال جوهريٍّ:

[٤] ما غاية الأداء في المنظور العربي؟

في الفكر الإداري الغربي، ينظر إلى الأداء بوصفه وسيلة لتعظيم الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الربح. أما في الرؤية العربية المستنيرة، فإنّ الأداء ينظر إليه بوصفه رسالة إنسانية وقيمية تسعى إلى الاتقان، لأنّ الاتقان في العمل عبادة، والعمل ذاته قيمة وجودية تجسد الخلافة في الأرض.

إنّ النموذج العربي الموحد يجب أن ينطلق من هذه الفلسفة العليا، فيُعيّد تعريف الأداء على أنه [٥] القدرة المتكاملة للإنسان والمؤسسة على تحقيق النتائج المادية والمعنوية بكفاءة وعدالة وفاعلية واستدامة، في ضوء منظومة من القيم والجدران والغايات المجتمعية [٦].

إنّ نموذج لا يفصل بين الكفاءة والأخلاقيات، ولا بين الإنجاز والنية، ولا بين الهدف والغاية، بل يرى أن الأداء الحقيقي هو ما يخدم الإنسان والمجتمع والوطن في آن واحد.

[٧] ثانياً: المركبات الفلسفية للنموذج العربي

يقوم هذا النموذج على خمسة مركبات فكرية متكاملة تشكل جوهره النظري والعملي:

[٨] ١. الإنسان أولاً:

الإنسان ليس مورداً يدار، بل شريك يمكنه أن يكون محور الأداء، وغايته، ووسيلته. ويدار أداؤه ليس بالرقابة، بل بالثقة والمسؤولية، عبر بيئة عادلة ومحفزة تُشعل الشغف الداخلي لا الخوف والخارجي.

[٩] ٢. العدالة المؤسسية:

العدالة ليست بنداً في اللائحة، بل قيمة تحكم كل إجراء من تحديد الأهداف إلى توزيع الحوافز.

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

٣ الجدارات كأساس للقيادة:

القيادة ليست مركزاً تنظيمياً بل منظومة سلوكيات وكفاءات تُقاس وتنقى، ويربط تقييم الأداء بالجدارات السلوكية والقيادة لا بالنتائج المجردة.

٤ التحفيز كقوة محركة:

التحفيز ليس مكافأة لاحقة بل فلسفة سابقة، وهو يدمج بين التحفيز العادي والمعنوي والمهني والقيمي، بحيث يشعر الموظف أن المؤسسة لا تشتري جهده فقط، بل تقدر ذاته وتنقىها.

٥ التحسين المستمرّ:

التحسين ليس مشروعًا مؤقتاً، بل نظام حياة مؤسسيٌّ، يتجدد مع كل دورة للأداء عبر التغذية الراجعة، والتحليل، والتعلم التنظيمي المستمرّ، حتى تحول المؤسسة إلى كائنٍ حيٍ يتعلم ويتطور مع الزمن.

ثالثاً: المنهجية المقترحة للنموذج العربي

تقوم منهجية النموذج العربي الموحد على التكامل بين النظام والسلوك عبر خمس مراحل تنفيذية متتابعة تشكل دورة مستمرة لإدارة الأداء:

١ التخطيط الاستراتيجي للأداء:

ربط الأهداف الفردية بالأهداف المؤسسية والوطنية، في ضوء الخطة الاستراتيجية للدولة. يُستخدم إطار الأداء المترباط الذي يحدد كيف يساهم كل موظف في تحقيق مؤشرات الأداء الوطنية.

٢ التحديد السلوكي للجدارات:

تحديد الجدارات المطلوبة لكل وظيفة، وتوصيفها سلوكياً عبر معايير قابلة للملاحظة والقياس، لتصبح محوراً في تقييم الأداء والتطوير.

٣ المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة التمكينية:

تحويل التقييم إلى حوارٍ دوريٍّ يبني على الثقة والشراكة بين القائد والموظف. ويشجع القائد على ممارسة القيادة الإصلاحية القائمة على التمكين لا العقوبة.

٤ التقييم المتوازن (Balanced Evaluation):

تقييم الأداء وفق مزيج من مؤشرات النتائج (Results) والجدارات السلوكية (Competencies) والقيم المؤسسية (Values) لضمان شمول العدالة.

٥ التطوير والتحسين المستمر:

تحويل نتائج التقييم إلى خطط تطويرٍ فرديةً ومؤسسيةً تشمل التدريب، والتوجيه، والتعلم الذاتي، والمشروعات التطويرية، لضمان استدامة النمو المعنوي.

هذه المنهجية تضمن أن الأداء ليس عمليةً موسميةً، بل دورة تعلمٍ دائمةً تعيد بناء المؤسسة من الداخل كل عام.

٦ رابعاً: المعمار المؤسسي للنموذج العربي

لكي يُصبح النموذج العربي الموحد قابلاً للتطبيق العملي في الدول والمؤسسات المختلفة، لا بد من تصميم معمارٍ مؤسسيٍّ مرنٍ يضمن الاتساق والتكييف في الوقت ذاته. يتكون هذا المعمار من أربعة مستويات متراقبة:

١ المستوى الوطني:

يُحدد الإطار المرجعي العام للأداء في الدولة، ويصدر السياسات والمبادئ والمعايير الوطنية لإدارة الأداء، ويربطها بالرؤية الاستراتيجية الوطنية (مثل رؤية 2030 أو مئوية 2071).

٢ المستوى القطاعي:

يُترجم الإطار الوطني إلى سياسات قطاعية خاصة بكل وزارة أو جهة حكومية أو قطاع اقتصادي، تحدد أولوياتها ومؤشراتها الخاصة.

٣ المستوى المؤسسي:

يترجم السياسات القطاعية إلى خطط تنفيذية للأداء، وأدلة داخلية تحدد الإجراءات والنماذج والأدوار والمسؤوليات والآليات.

٤ المستوى الفردي:

يُفعّل النظام عبر الأهداف الشخصية، والمجتمعات الدورية، وخطط التطوير الفردية، بحيث يشعر الموظف أن دوره جزءٌ من الصورة الوطنية الكبرى.

بهذا المعمار، يتحقق مبدأً **الاتساق العمودي** بين الأهداف الوطنية والفردية، ومبدأً **الاتساق الأفقي** بين مختلف القطاعات، ليُصبح الأداء منظومةً عربيةً متكاملةً لا جزأاً منفصلةً.

٧ خامساً: التمكين الثقافي للنموذج العربي

لكي ينجح النموذج العربي، لا بد من أن يستند إلى تمكين ثقافي عميق، لأن الثقافة هي الأرض التي ينبع فيها النظام أو يذبل فيها.

ويشمل هذا التمكين أربعة أبعاد جوهريّة:

١ تمكين القيادة:

من خلال تدريب القادة على مهارات الحوار، والتحفيز، والعدالة، والتغذية الراجعة.
فالقيادة الوعية هي من تحوّل النصوص إلى ممارسات حيّة.

٢ تمكين الموظف:

بمنحه حقّ المشاركة في وضع أهدافه، وفهم معايير تقييمه، والاطلاع على نتائج أدائه، وتحديد مسار تطويره.
فالشراكة في الأداء تُنتج المسؤلية الذاتية والانتماء الحقيقي.

٣ تمكين البيئة المؤسسيّة:

عبر خلق مناخٍ تنظيميٍ إيجابيٍ يقوم على الثقة، والشفافية، والاحترام المتبادل، ويكافئ السلوك الإيجابي،
ويعاقب الظلم الإداري.

٤ تمكين القيم:

يتضمّن القيم العربيّة والإسلاميّة في نظام الأداء، مثل الإتقان، والأمانة، والعدل، والولاء، وخدمة المجتمع.
فالقيمة هنا ليست شعاراً، بل مؤشر أداء يُقاس ويُكافأ عليه.

٧ سادساً: التكامل الإقليمي في بناء النموذج العربي

لكي يتحقق النموذج العربي الموحد، لا بد من إنشاء منصة إقليميّة عربية للحكومة وإدارة الأداء تشارك فيها الدول الأعضاء لتبادل المعرفة وبناء معايير مشتركة،
على غرار المنظمات الدوليّة مثل *OECD*, *SHRM*, *CIPD*.

هذه المنصة يمكن أن تعمل تحت مظلة جامعة الدول العربية أو مجلس التعاون الخليجي،
وتنطلق مشروع المرجع العربي لإدارة الأداء الوظيفي الذي يصدر معايير عربية موحدة، ودليلًا عربيًا للجدارات،
ونظامًا عربيًا للاعتماد المهني في مجال الأداء المؤسسي.

وبذلك يتحقق هدفان استراتيجيان:

التكامل الإداري العربي في تطوير رأس المال البشري.

إبراز النموذج العربي عالميًّا كمصدر إلهام إنسانيٍ في إدارة الأداء يقوم على العدالة والكرامة والتحفيز لا
على السيطرة والرقابة.

٧ سابعاً: التمكين التقني والتحول الرقمي للنموذج العربي

لا يمكن بناء نموذج عربيٌ حديث دون توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في إدارة الأداء. فالنظام الجديد يجب أن يكون ذكيًا، تفاعليًا، متصلًا، وقابلًا للتعلم الذاتي. وي يتطلب ذلك إنشاء منصات عربية موحدة لإدارة الأداء الإلكتروني (Arab EPMS) تربط بيانات الأداء عبر القطاعات والمؤسسات، وتتيح التحليل المتكامل والتقارير المقارنة.

ويضاف إلى ذلك تطوير روبوتات معرفية (AI Coaches) تساعد القادة والموظفين في تحديد الأهداف، ومتابعة التقدم، واقتراح خطط التطوير الفردية بناءً على البيانات السلوكية والأداء التاريخي.

وهكذا يتحول النموذج العربي إلى نظام معرفي ذكي يواكب الثورة الصناعية الرابعة، ويجمع بين التقنية والإنسانية، وبين التحليل الرقمي والحكمة البشرية.

٨ ثامناً: المخرجات المتوقعة للنموذج العربي الموحد

- ١ بناء ثقافة أداء عربية أصيلة تقوم على العدالة، والإتقان، والتحفيز.
- ٢ تحسين كفاءة القطاعين العام والخاص من خلال مواهمة الأهداف الفردية مع الوطنية.
- ٣ رفع مستوى الشفافية والمساءلة المؤسسية عبر أنظمة تقييم قائمة على البيانات لا الانطباعات.
- ٤ تمكين رأس المال البشري العربي ليصبح أكثر تنافسية في الأسواق العالمية.
- ٥ توحيد المفاهيم والمعارض الإدارية بين الدول العربية لتحقيق التكامل الإداري الإقليمي.
- ٦ تعزيز الهوية العربية في الفكر الإداري العالمي كمصدر للقيم والتنمية الإنسانية.

٩ خلاصة المحوّر

إن النموذج العربي الموحد في إدارة الأداء ليس مشروعًا إداريًّا فقط، بل رسالة حضارية تعيد تعريف الإنسان العربي في منظومة العمل المعاصرة.

فهو نموذج يؤمن أن العدالة أصل النجاح، وأن الإتقان عبادة، وأن الأداء ليس منافسة بين الأفراد بل تعاونًا من أجل الوطن.

وحيث يتحقق هذا النموذج، ستتحول المؤسسات العربية من ساحت المساءلة إلى مدارس للتمكين والتعلم والإبداع.

وسينتقل الموظف من منفذ إلى شريك، ومن متلق إلى مساهم، ومن تابع إلى قائد في موقعه.

إنه الحلم الإداري العربي الذي يجمع بين الروح والقانون، بين القيم والأداء، بين الإنسان والنظام، بين الأصلة والتجدد.

وحيث تُبنى عليه الاستراتيجيات الوطنية، سيولد حيلٌ جديدٌ من المؤسسات العربية التي لا تكتفي بالتميز، بل تصنع المعايير نفسها.

؟ التميّز المؤسسي كذروة نضج منظومة الأداء: من الكفاءة إلى الإلهام المؤسسي

حين يبلغ في مسار إدارة الأداء نقطة النضج الأعلى، ندرك أن الأداء لم يعد هدفاً في ذاته، بل أصبح وسيلةً لتحقيق التميّز المؤسسي، وأن التميّز بدوره ليس جائزه تعلقاً على الجدار، بل حالةٌ وهي مؤسسيٌ سامية يعيشها كل فرد في المؤسسة ويترجمها إلى سلوك يوميٍّ يتجاوز حدود الكفاءة إلى حدود الإلهام. فالتميّز هو الوجه الإنسانيُّ الراقي للأداء، وهو التعبير الأسمى عن قدرة المؤسسة على تحويل النظام إلى ثقافة، والإجراء إلى قيمة، والإنجاز إلى معنى.

إن المؤسسة التي تُدير الأداء باحترافٍ تصل إلى الكفاءة، أما المؤسسة التي تحسن توجيه الأداء نحو الغايات الكبرى فتصل إلى التميّز، والتي تلهم الآخرين وتعيد تعريف المعايير وتنتج مدرسةً فكريةً في العمل، فهي التي تبلغ الإلهام المؤسسي، وهو ذروة النضج الإداري والفكري والإنساني.

؟ أولاً: التميّز المؤسسي بوصفه المرحلة العليا من نضج الأداء

في علم الإدارة الحديث، ينظر إلى الأداء المؤسسي كمنظومة متدرجةٍ في النضج تمرّ بثلاث مراحل رئيسية:

1 مرحلة الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency): حيث تسعى المؤسسة إلى أداء مهامها بأقل التكاليف وأعلى الإنتاجية وفق إجراءات واضحة ونظم محكمة. وهي مرحلة الضرورة التي تبني الأساس الإداري.

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

3 مرحلة التميّز المؤسسي (Institutional Excellence): حيث تتجاوز المؤسسة الكفاءة والفاعلية إلى الابتكار والإلهام، فتصبح نموذجاً يحتذى، وتسهم في صياغة المعايير لا في مجرد تطبيقها.

في هذه المرحلة الأخيرة، يتحول الأداء إلى ثقافة جمعية تسكن في عقول الأفراد وقلوبهم، ويصبح الإتقان

عاده يوميه، والتعلم المستمر أسلوب حياة، والابتكار واجباً لا خياراً. فالتميز هنا ليس هدفاً مرحلياً بل حالة استدامة ناتجة عن تراكم الوعي والإتقان والتعلم الجماعي.

٣ ثالثاً: منظور EFQM في ربط الأداء بالتميز

قدمت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إطاراً عالمياً للتميز المؤسسي يُعد من أهم النماذج التي جسّدت العلاقة العضوية بين الأداء والتميز.

ففي نموذج EFQM 2020، لا ينظر إلى الأداء كعملية قياسية فحسب، بل كسلوك استراتيجي مستمر يعتمد على ثلاثة أبعاد كبرى:

١ التوجيه (Direction): وضوح الغاية والقيادة والرؤية والقيم.

٢ التنفيذ (Execution): كفاءة العمليات والإدارة الذكية للموارد والقدرات.

٣ النتائج (Results): القيمة المضافة للمجتمع والعملاء والموظفين والشركاء.

وهذه الأبعاد لا تعمل في خطٍ واحد، بل في دورة ديناميكية تتغذى ذاتياً عبر التحسين المستمر والتعلم المؤسسي.

فالمؤسسة المتميزة هي تلك التي تملك القدرة على تعلم كيف تتعلم، وتحوّل الدروس اليومية إلى قواعد مؤسسية للابتكار والارتقاء.

وفي ضوء هذا النموذج، يصبح نظام إدارة الأداء العمود الفقري للتميز، لأنّه يوفر البيانات والملاحظات والوعي اللازمين لتغذية عملية التحسين والتعلم.

فهو بمثابة جهاز عصبيٍ يربط بين القيادة والعمليات والنتائج، ويحول ردود الفعل الفردية إلى وعي جماعيٍ مؤسسيٍ.

٤ ثالثاً: التميز المؤسسي في الفكر الإداري الخليجي

في البيئة الخليجية، شكل التميز المؤسسي أحد المحرّكات الكبرى للتحول الإداري في العقودين الأخيرتين. فقد تبنّت الإمارات نموذج التميز الحكومي المستند إلى EFQM، وأسّست له جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز.

بينما اعتمدت المملكة العربية السعودية نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة، ودمجت مفاهيم التميز ضمن رؤية المملكة 2030 وبرامجها التنفيذية.

ويتميز الفكر الخليجي في تناوله للتميز بأنه لا ينحصر في الإجراءات الإدارية، بل يمتد إلى القيم القيادية والهوية الوطنية.

ففي حين تركَ النماذج الغربية على تحقيق النتائج، تركَ النماذج الخليجية على تحقيق الرسالة.

أي أن التميّز في الخليج العربي يُقاس بعده مساهمة المؤسسة في بناء الإنسان والمجتمع والوطن.

ومن هنا، فإن التميّز الخليجي ليس مجرد امتحان للمعايير، بل فلسفة حياة تنظيمية تقوم على الإلهام، والابتكار، وخدمة الإنسان كفایة عليها.

إنها مرحلة يتكامل فيها الأداء الفردي مع الأداء المؤسسي ومع الأداء الوطني، ليُصبح الجميع شركاء في تحقيق الرؤية الكبرى.

٤ رابعاً: من الأداء إلى الإلهام المؤسسي

الإلهام المؤسسي هو ذروة النضج الإداري الذي تتوق إليه المؤسسات الرائدة. وهو الحالة التي تتجاوز فيها المؤسسة مفهوم إدارة الأداء إلى قيادة الإلهام، فتتحول من منظمة تسعى للإنجاز إلى منظمة تلهم الآخرين للإنجاز، ومن بيئه تُدار بالأوامر إلى بيئه تُقاد بالقيم والرؤية والشغف.

في هذه المرحلة، لا يكون الموظف مجرد منفذ لأهداف محددة، بل صاحب رسالة واعية يرى في كل عمل صغير فرصة لإحداث فرق كبير.

وتُصبح الثقافة التنظيمية مصدر الإبداع لا قيده، ويُستبدل مفهوم الرقابة بمفهوم الضمير المؤسسي، ويتحول القائد من مراقب للأداء إلى قلهم للمعنى، يزرع في فريقه الوعي بأن النجاح الحقيقي ليس في الوصول إلى الأهداف، بل في السمو فوقها نحو الغايات الكبرى.

وقد عبر المفكر الإداري سيمون سيناء عن هذا البعد حين قال:

المنظمات العظيمة لا تحفظ الناس بما تفعل، بل بسبب لماذا تفعل.
أي أن الإلهام المؤسسي هو حالة وضوح المعنى، حين يعرف كل فرد في المؤسسة لماذا يعمل، ولمن يعمل، وما القيمة التي يصنعها.

وهنا يصل الأداء إلى قمةه، لأن الدافع لم يعد خارجيّا (المكافأة أو العقوبة)، بل داخليّا نابعا من الإيمان العميق بالرسالة المؤسسية.

٥ خامساً: مؤشرات نضج التميّز المؤسسي

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

- ١٠٣ وضوح الرسالة والمعنى: أن يدرك جميع العاملين غاية المؤسسة، لا مهامها فقط.
- ٢٠٤ التحفيز الداخلي: أن يكون الحماس نابعاً من الالتزام الذاتي لا من الإشراف الخارجي.
- ٣٠٥ المساءلة الإيجابية: حيث يتتحمل الجميع مسؤولية النتائج دون خوفٍ بل بدافعٍ من الانتهاء.
- ٤٠٦ الابتكار الجماعي: أن ينتج الجميع أفكاراً جديدةً كجزءٍ من عملهم لا كمبادرةٍ استثنائية.
- ٥٠٧ التحسين المستمر الذاتي: أن تراجع المؤسسة أداؤها طوغاً دون انتظار جهةٍ خارجية.
- ٦٠٨ القيادة بالقيم: أن تكون القيم العملية اليومية مرآةً للقيم المعلنة.
- ٧٠٩ الإشعاع المجتمعي: أن تمتد آثار المؤسسة الإيجابية إلى خارج حدودها التنظيمية، فتصبح مصدراً لبناء المجتمع لا مجرد مؤسسةٍ تخدمه.

وعندما تصبح هذه المؤشرات واقعاً حياً، فإن المؤسسة تكون قد عبرت من مرحلة التمييز إلى مرحلة الإلهام المؤسسي الحقيقى.

٨ سادساً: التمييز المؤسسي والوعي الجماعي

التمييز ليس نتيجة جهد الأفراد فقط، بل ثمرة الوعي الجماعي المؤسسي الذي يربط بين العقول والقلوب في اتجاهٍ واحدٍ نحو الرؤية.

ففي المؤسسات العظيمة، يتحول العمل الجماعي إلى ما يشبه الذكاء الجماعي (Collective Intelligence) الذي يولد قرارات أفضل من مجموع قرارات الأفراد. ويحدث ذلك حين تتحقق ثلاثة شروط أساسية:

- ١٠١ الثقة المتبادلة: فالثقة هي البيئة التي تنمو فيها الأفكار بلا خوفٍ أو دفاعٍ.
- ٢٠٢ الشفافية: حيث تتبادل المعلومات دون حواجزٍ أو تحفّز.
- ٣٠٣ التمكين: حيث تُمنح الصالحيات بقدر المسؤوليات، فيتصرف كلّ فردٍ كقائدٍ في موقعه.

هذا الوعي الجماعي يحول التمييز من مهمة القيادة إلى ثقافة الجماعة، ومن مشروعٍ مؤقتٍ إلى منظومةٍ خالدة.

إنّه أشبه بـ روح المؤسسة التي تستمر حتى لو تغيرت إدارتها، لأنّها أصبحت جزءاً من هوية العاملين وسلوكهم اليومي.

٩ سابعاً: من الجودة إلى الإلهام التحول القيمي للتميز

في العقود الماضية، كان التمييز المؤسسي يُقاس بمعايير الجودة والانضباط والنتائج. أما اليوم، فقد تطور المفهوم ليُصبح تحوّلاً قيمياً شاملًا يدمج بين الأداء المادي والمعنى الإنساني. فالمؤسسات التي ترتكز على الجودة فقط تقدم خدماتٍ جيدةً، لكن المؤسسات التي ترتكز على الإلهام تغيّر حياة الناس.

وفي العالم العربي، يمكن للتميز المؤسسي أن يتخد بعداً أكثر عمقاً حين يُستند إلى القيم الإسلامية والإنسانية التي تجعل الإتقان عبادةً، والإحسان سلوكاً، والمسؤولية أمانةً. فحين تحول هذه القيم إلى جزء من نظام الأداء، تحول المؤسسة إلى نموذج حضاري يعبر عن الهوية العربية الإسلامية في أبهى صورها.

إن الجمع بين العلم والقيمة، بين التقنية والضمير، هو ما يجعل النموذج العربي في التميز المؤسسي فريداً في مضمونه ورسالته.

٣ ثامناً: التميز المؤسسي واستدامة الرؤية

التميز الحقيقي لا يُقاس بالجوائز ولا بالتصنيفات، بل بقدرة المؤسسة على الاستمرار في تقديم الأداء الراقي جيلاً بعد جيل دون أن تفقد روحها.

وهذا لا يتحقق إلا عندما تحول المؤسسة التميز إلى نظام لوعي الجمعي، لا إلى مشروع مرحلٍ. فالاستدامة هي اختبار التميز الأصيل.

إذ يمكن لأي مؤسسة أن تتفوق لعام أو عامين، لكن المؤسسات العظيمة هي التي تكرر النجاح وتُطّوره وتحافظ على هويتها في خضم التغيير.

وهذا ما يجعل التميز المؤسسي ليس غايةً في نهاية دورة الأداء، بل بداية دورة جديدة من الإبداع والتحسين المستمر.

تعيد فيها المؤسسة اكتشاف ذاتها في ضوء ما تعلّمته، لتبقى في حركة دائمة نحو الأعلى، تماماً كما تتحرك الكواكب في مدار لا ينتهي حول مركز الجاذبية.

٤ خلاصة المحوّر

التميز المؤسسي هو القمة التي تتوج 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 نجاح إنسانية، فإنها تبلغ ذروة النضج المؤسسي الذي يُسقّي الإلهام المؤسسي.

في هذه اللحظة، لا تعود المؤسسة تسعى للتميز، بل تُصبح هي نفسها رمزاً للتميز، ولا تبحث عن الجوائز، لأن المجتمع هو الذي يمنحها مكانتها، ولا تسعى إلى التحفيز الخارجي، لأن شفف العاملين فيها هو وقودها الدائم.

وهكذا تغلق دائرة إدارة الأداء بأجمل ما يمكن: من القياس إلى الإتقان، ومن الإتقان إلى التحسين، ومن التحسين إلى التميز، ومن التميز إلى الإلهام.

وما بعد الإلهام إلا الخلود في ذاكرة الناس كمنارة للوعي المؤسسي، ورسالة إنسانية تضيء الطريق للأمم الباحثة عن المعنى في إدارة الأداء.

؟ الخاتمة

عندما نغلق دائرة الفهم في إدارة الأداء الوظيفي، ونتأمل المدى الذي قطعته المنظومات المؤسسية في العالم العربي من لحظة التقييم التقليدي إلى لحظة الإلهام المؤسسي، نكتشف أننا لا نتحدث فقط عن تطور في الأساليب، بل عن تحول حضاري 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 حضاري يحمل في داخله رسالة الأمة في الاتقان والبناء.

لقد رأينا كيف تطور الفكر الإداري من مرحلة تقييم الأداء إلى إدارة الأداء، ثم إلى مرحلة قيادة الأداء بالتحفيز، وصولاً إلى التميّز المؤسسي والإلهام الإداري، وهي رحلة تشبه في جوهرها رحلة الإنسان من الوعي الغريزي إلى الوعي القيمي، ومن الفعل التلقائي إلى الفعل الوعائي الهدف. وكل مرحلة من هذه المراحل ليست مجرد تطورٍ تقنيٍ في النظام، بل قفزةٌ معرفيةٌ في وعي القائد والمؤسسة والمجتمع.

وفي البداية، كان الأداء يُقاس بالنتائج وحدها، وكان الإنسان آلة إنتاج محدودة الأفق. ثم أدركت المؤسسات الحديثة أن الأرقام لا تروي القصة الكاملة، فانتقلت إلى قياس الجدارات والسلوكيات والقدرات التحليلية. ومع الزمن، نضج الوعي الإداري إلى أن فهم أن الأداء ليس انعكاساً لقدرات الفرد فقط، بل مرآة لنظامٍ متكملاً من القيم والثقافة والقيادة والتحفيز.

ومن هنا أصبحت العدالة التنظيمية قلب النظام، وأصبح التحفيز روحه، وأصبحت القيادة الوعائية عقله، وأصبحت الجدارات شرائينه التي تضخّ الحيوية في كل جزء منه.

ومن بين التجارب العربية الرائدة التي عكست هذا النضج، بربت التجربة الإماراتية التي جعلت الأداء جزءاً من رؤية وطنية كبيرة تعيد تعريف الإنسان الحكومي بوصفه قائداً في موقعه، والتجربة السعودية التي مزجت بين الأداء والتمكين في إطار رؤية 2030، فتحولت الأداء إلى وسيلة لبناء المستقبل لا مجرد وسيلة للمحاسبة. هاتان التجربتان ومعهما النماذج الخليجية والعربية الأخرى أثبتت أن الهوية الثقافية العربية ليست عائقاً أمام التمييز، بل هي مصدر إلهام له.

فهي كل مفردة من مفردات الاتقان والعدالة والتحفيز، نقرأ بصمة الحضارة العربية الإسلامية التي جعلت العمل عبادةً، والإتقان أمانةً، والمسؤولية قيمةً، والإنجاز طريقاً إلى الخلود.

وعندما تحدثنا في المحاور السابقة عن النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء، لم نكن نبحث عن مجرد نظام موحد للأرقام والإجراءات، بل كنا نبحث عن لغة عربية إدارية جديدة تعيد للإنسان العربي مكانته كصانع للقيمة لا كمنفذ للمهام.

فنظام الأداء العربي لا بد أن يعبر عن فلسفة ترمي في الإنسان كائناً مبدعاً لا كائناً وظيفياً، وفي العدالة التزاماً

أخلاقياً لا بندًا قانونيًّا، وفي التحفيز عملية إنسانية تتجاوز المكافآت إلى بناء الوعي بالذات والمعنى.

وحين تكتمل منظومة الأداء على هذا النحو، فإنها تتحول من نظام إداريٍّ إلى مدرسة قيادية لتنشئة الأجيال الجديدة من القادة والموظفين والمبدعين.

وتصبح المؤسسة العربية القادرة على إدارة أدائها إدارًة واعية، ليست مجرد جهة حكومية أو شركة خاصة، بل كائناً حياً يتعلم ويتأمل ويتطور كما يتطور الإنسان نفسه.

وحين تصل هذه المؤسسة إلى درجة الوعي الجمعي بالتميز، تصبح عندها كلّ عملية فيها فعلًا ذا غاية، وكلّ قرار ذا أثر، وكلّ تقييم ذا قيمة مضافة للإنسان قبل أن يكون رقماً في النظام.

إنَّ التميُّز المؤسسيِّ [٢] كما أوضحنا [٣] ليس نهاية المسار، بل هو ذروة النضج التي تبدأ منها رحلة جديدة نحو الإلهام المؤسسيِّ.

فال المؤسسة التي تُدير الأداء بكفاءة تصل إلى الكفاءة،

والتي تُوجه الأداء نحو القيم تصل إلى الفاعلية،

أما التي تُحول الأداء إلى إلهام فتصل إلى الخلود الإداري والفكري،

لأنها ترك بصمتها في ذاكرة الإنسان قبل أن تتركها في تقارير الأداء.

وفي هذا المستوى الأعلى من الوعي المؤسسيِّ، لا يعود الأداء وظيفة إدارية بل رسالة روحية، تتحول فيها مؤشرات الأداء إلى إشارات على طريق النمو الإنسانيِّ.

وتتحول فيها اللقاءات الدورية إلى جلسات للتفكير والتعلم،

وتتحول فيها التغذية الراجعة إلى طاقة للتطوير الذاتيِّ،

ويتحول فيها النظام من سلطة على الإنسان إلى أداة لخدمته وتمكينه.

وهنا تتجلى أرقى صورة من صور القيادة، القيادة التي تُقدر الإنسان وتعلمه كيف يقيس ذاته دون خوف، وكيف يحسّن أداؤه دون انتظار أوامر، وكيف يرى في عمله جزءاً من معنى وجوده في الحياة.

هذه القيادة التي تحرر الإنسان من الخضوع للنظام لتجعله شريكاً في بنائه، هي التي تصنع الإلهام المؤسسيِّ الحقيقيِّ،

وهي التي تُحول الأداء من مهنة إلى رسالة، ومن وظيفة إلى رسالة إنسانية تزرع المعنى في كلّ جهد بشريِّ.

إنَّ التميُّز المؤسسيِّ ليس فصلاً أخيراً في كتاب الأداء، بل هو الصفحة التي تكتب فيها خاتمة الرؤية وبداية الرسالة.

فحين تُصبح العدالة ممارسة يومية، والتحفيز ثقافة داخلية، والجدرات لغة مشتركة، والقيادة وعيًا مسؤولية، يتحقق التميُّز لا بوصفه هدفاً إدارياً بل بوصفه سلوكاً حضارياً يُعبر عن هوية المؤسسة العربية الجديدة.

هوية تؤمن أنَّ الأداء ليس رقماً في تقرير، بل أثراً في الإنسان والمجتمع.

وهكذا يختتم 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 الحضاري.

حيث تُصبح المؤسسة العربية قادرةً على منافسة العالم لا بتقليله، بل بأسالتها التي تجعل من العدالة والإنسان والرسالة منابع دائمةً للتميز.

وفي النهاية، يبقى جوهر التميز المؤسسي هو تلك اللحظة النادرة التي يتحدد فيها الإنسان والنظام في هدفٍ واحدٍ:

أن يُقدموا للعالم أداءً يشبه الفن، وعدالةً تُشبه الضمير، وتنميةً تُشبه الحياة.
وحين تصل مؤسساتنا إلى هذا المستوى من الوعي، سنكون قد تجاوزنا إدارة الأداء بوصفها أداءً إلى إدارتها بوصفها لغةً حضاريةً تعبر عن الإنسان العربي حين يعمل ويتقن ويدفع ويلهم.

التوثيق للمحتوى

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

هذه الإضافة من إعداد:

د. محمد العامري

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية،
بخبرة تمتد لأكثر من ثلاثين عاماً 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>

تصفح المزيد من المقالات عبر الموقع:

www.mohammedaameri.com

إدارة_الأداء # التميز_المؤسسي # التحفيز_الوظيفي # القيادة_الجدرات # القيادة_بالقيم # إدارة_الموهاب
التحسين_ المستمر # رؤية_2030 # رؤية_إمارات_2071 # د.محمد_العامري # مهارات_النجاح
القيادة_التحفيزية # العدالة_التنظيمية # التحول_المعرفي # الابتكار_المؤسسي # التنمية_المستدامة
الهوية_المؤسسية # إدارة_الأداء_الوظيفي # التميز_الحكومي # الوعي_المؤسسي # الإلهام_القيادي

إدارة_الموارد_البشرية # التطوير_الوظيفي # نموذج_الأداء_العربي
التخطيط_الاستراتيجي # تمكين_الموظفين # القيادة_التحولية