نحو نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء الوظيفي: الرؤية والمنهجية والتمكين
Towards a Unified Arab Model for Performance Management: Vision, Methodology, and Empowerment

يُقدّم هذا المقال رؤيةً استراتيجيةً لبناء نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء الوظيفي، يُزاوج بين الخصوصية الثقافية والمهنية للمنطقة العربية وبين أفضل الممارسات العالمية، ويهدف إلى تأسيس منظومةٍ عربية متكاملة لإدارة الأداء الوظيفي

3 November 2025 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 1,879



في كلّ مرحلةٍ من مراحل تطور الفكر الإداري العربي، كانت قضية الأداء الوظيفي تُطلّ برأسها كموضوعٍ مركزيٍّ يتقاطع فيه الاقتصادي بالإنساني، والتقني بالثقافي، والسياسي بالقيمي، لتغدو مرآةً صافيةً لحالة الوعي المؤسسي العربي في سعيه نحو التوازن بين الإدارة والنهضة. فالمنطقة العربية، بما تمتلكه من تاريخٍ إداريٍّ عريقٍ وتجارب حكوميةٍ متعددةٍ وثقافاتٍ مهنيةٍ متنوعة، تقف اليوم أمام تحدٍّ فكريٍّ واستراتيجيٍّ كبيرٍ: كيف يمكن بناء نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء الوظيفي، لا يكون مجرد استنساخٍ للنماذج الغربية، ولا تكرارًا للاجتهادات المحلية، بل منظومةً معرفيةً أصيلةً تُعبّر عن هُويتنا وتخدم تطلعاتنا التنموية وتستجيب لمتطلبات المستقبل.

لقد أثبتت التجارب الخليجية والعربية — كالتجربة الإماراتية في إدارة الأداء الحكومي، والنموذج السعودي في لائحة الأداء الوظيفي — أنَّ بناء نظامٍ فعّالٍ لإدارة الأداء لا يتوقف عند حدود الأدوات والسياسات، بل يمتد إلى عمق الفلسفة الإدارية ذاتها: فلسفة ترى الإنسان مركز الأداء لا موضوعه، وتعتبر الجدارات قيمةً قبل أن تكون معيارًا، وتتعامل مع الأداء بوصفه حركةً مستمرةً للتعلّم والتحسين لا مجرد لحظةٍ للتقييم والمساءلة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى الانتقال من "التجارب المنعزلة" إلى "النموذج العربيّ الموحّد"، الذي يوحّد الإطار المفاهيميّ واللغويّ والتقنيّ والممارساتيّ لإدارة الأداء في الدول العربية كافة، مع احترام خصوصيات كل دولةٍ وثقافتها المؤسسية.

إنَّ هذا الطموح لا يأتي من فراغ، بل من واقعٍ يشهد تشتّت النماذج وتفاوت التطبيقات وغياب المرجعيات المعيارية التي تُنظّم إدارة الأداء في المؤسسات العربية. ففي حين تعتمد بعض الدول نموذجًا وظيفيًا بيروقراطيًا يركّز على الرقابة والتقييم، تسير أخرى في اتجاهٍ استراتيجيٍّ يربط الأداء بالتخطيط الوطنيّ وبناء الكفاءات. وبين هذا وذاك تتنوّع المدارس، وتضيع الرؤية الموحّدة التي يمكن أن تُشكّل الأساس لبناء منظومةٍ عربيةٍ متكاملةٍ تعيد الاعتبار للموظف كقيمةٍ وطنيةٍ وكأصلٍ معرفيٍّ واستثماريٍّ للمستقبل.

من هذا المنطلق، يأتي هذا المقال ليُقدّم مشروعًا فكريًا مؤسسيًا متكاملاً، يستند إلى تحليلٍ نقديٍّ للتجارب العالمية (CIPD، SHRM، ISO 30414، EFQM) وإلى نماذج خليجيةٍ وعربيةٍ رائدة، من أجل بلورة **نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء الوظيفي** يقوم على ثلاث ركائز كبرى: الرؤية، والمنهجية، والتمكين.

الرؤية تمثّل البوصلة الفكرية التي تُحدّد الغاية الكبرى للنظام: بناء إنسانٍ عربيٍّ منتجٍ ومُمكَّنٍ ومُلهَمٍ وقادرٍ على الإسهام في التنمية المستدامة. والمنهجية تمثّل الإطار العلميّ الذي يُحوّل الرؤية إلى أدواتٍ وإجراءاتٍ ومؤشراتٍ واضحةٍ قابلةٍ للقياس والمراجعة. أما التمكين فهو البعد العمليّ الذي يُترجم النظام إلى ثقافةٍ حيّةٍ وممارسةٍ يوميةٍ تعزّز الأداء وتُولّد التحسين المستمرّ.

هذا النموذج المنشود لا يهدف إلى التوحيد الشكليّ، بل إلى **الاندماج المعرفيّ**، أي توحيد الفلسفة والمنهج والمصطلح دون إلغاء الخصوصيات التنفيذية للدول العربية. فكما تُوحّد الجامعات العربية معايير الاعتماد الأكاديمي مع مراعاة البيئات التعليمية، وكما تُنسّق الدول العربية سياساتها الأمنية أو الاقتصادية ضمن أطرٍ مرنة، يمكن — بل يجب — أن تتوحد الرؤية في إدارة الأداء لتكون ميثاقًا عربيًا للأداء المؤسسيّ والوظيفيّ.

ولعلّ اللحظة التاريخية الراهنة بما تحمله من تحولاتٍ رقميةٍ كبرى، ومشروعات تحديثٍ حكوميٍّ شاملة، وتمكينٍ واسعٍ للموارد البشرية في العالم العربي، تمثّل فرصةً مثاليةً لإطلاق هذا المشروع. فالعالم العربي اليوم بحاجةٍ إلى نموذجٍ إداريٍّ يُعيد صياغة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وبين الأداء والتنمية، وبين الفرد والدولة، ضمن رؤيةٍ تكامليةٍ تجعل الأداء أداةً للنهضة، لا مجرد وسيلةٍ للإدارة.

إنّ ما ندعو إليه في هذا المقال هو **تحوّل فكريٌّ ومؤسسيٌّ شاملٌ**، يرى إدارة الأداء بوصفها منظومةَ وعيٍ قبل أن تكون نظامًا إجرائيًا، وبوصفها أداةَ تمكينٍ قبل أن تكون أداةَ رقابة، وبوصفها مشروعًا حضاريًا يسهم في بناء مستقبلٍ عربيٍّ قائمٍ على الجدارات، والكفاءة، والمسؤولية، والتعلّم المستمرّ.

فهرس المقال

1. **الرؤية العربية المشتركة لإدارة الأداء: من التجزئة إلى التكامل المؤسسيّ**
2. **الأسس الفكرية والفلسفية للنموذج العربيّ الموحّد في ضوء التجارب الخليجية والعالمية**
3. **المنهجية المؤسسية: بناء الإطار العربيّ المعياريّ لإدارة الأداء**
4. **التكامل بين الجدارات السلوكية والقيم الثقافية في بيئة العمل العربية**
5. **مؤشرات الأداء العربيّة: من القياس إلى التمكين والتحسين المستمرّ**
6. **الحوكمة، العدالة التنظيمية، والشفافية في إدارة الأداء العربيّ**
7. **دور التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ في بناء النموذج العربيّ الموحدّ**
8. **التمكين والتعلّم المؤسسيّ: نحو استدامة الأداء في المنظمات العربية**
9. **استشراف مستقبل النموذج العربيّ لإدارة الأداء في ضوء التحديات العالمية والتحولات الإقليمية**

---

1. الرؤية العربية المشتركة لإدارة الأداء: من التجزئة إلى التكامل المؤسسيّ

عندما نتأمل مشهد إدارة الأداء في العالم العربي، نجد أننا أمام لوحةٍ فسيفسائيةٍ متنوّعةٍ من النماذج والممارسات والسياسات، تختلف من دولةٍ إلى أخرى، بل ومن مؤسسةٍ إلى أخرى داخل الدولة الواحدة. بعض الدول تبنّت نماذجَ مستوردةً بالكامل من مدارس الفكر الإداريّ الغربيّ، فاستعارت أدواته ومصطلحاته دون أن تُعيد صياغتها بما يتناسب مع بيئتها الثقافية، فبدت أنظمتها في ظاهرها حديثةً ولكن في جوهرها غريبةٌ عن واقعها الإداريّ والاجتماعيّ. ودولٌ أخرى اجتهدت في بناء نماذجها الوطنية لإدارة الأداء لكنها وقفت عند حدود التجريب المحليّ، دون أن تربط تجربتها ضمن إطارٍ عربيٍّ شاملٍ يوفّر التكامل المعرفيّ والتنسيق الاستراتيجيّ بين الأقطار العربية. ومن هنا، يصبح السؤال الجوهريّ الذي يفرض نفسه: هل يمكن للعالم العربي أن يصوغ **رؤيةً مشتركةً لإدارة الأداء الوظيفيّ** تُعبّر عن قيمه، وتستثمر ثروته البشرية، وتُوحّد مساره الإداريّ في اتجاه التنمية المستدامة؟

إنّ الإجابة على هذا السؤال لا تُبنى على الطموح العاطفيّ وحده، بل على إدراكٍ علميٍّ بأنّ **المرحلة القادمة من النهضة العربية لن تتحقق إلا بإدارة أداءٍ واعيةٍ ومتكاملةٍ**. فالعالم اليوم يعيش تحوّلاً جذريًا في فهم الأداء: لم يعد الأداء مجرد تنفيذٍ للمهام أو تحقيقٍ للأهداف التشغيلية، بل أصبح الأداء منظومةً منسقةً من *القيم، والقدرات، والمعرفة، والجدارات، والحوكمة* التي تعمل معًا لتصنع إنسانًا مؤهلاً ومنظمةً فاعلةً ودولةً قادرةً على المنافسة. وفي هذا السياق، يصبح غياب الرؤية العربية المشتركة فجوةً استراتيجيةً تهدر الطاقات وتُضعف التكامل بين الدول العربية التي تشترك في اللغة والثقافة والدين والمصير.

لقد أثبتت التجارب الإقليمية أن الدول التي تملك رؤيةً موحدةً في إدارة الأداء تستطيع أن تحقّق قفزاتٍ نوعيةٍ في فعالية مؤسساتها العامة والخاصة. فالاتحاد الأوروبي مثلاً لا يملك نظامًا واحدًا موحدًا للأداء، ولكنه يملك رؤيةً فكريةً وإطاريةً تجمع بين الدول الأعضاء على أساس القيم المؤسسية المشتركة: الكفاءة، الشفافية، العدالة، والاستدامة. كذلك الحال في شرق آسيا، حيث نجحت دول مثل سنغافورة وكوريا الجنوبية وماليزيا في تطوير نماذج متباينة في الشكل لكنها متكاملة في الفلسفة، تقوم على مبدأ الأداء كقيمةٍ وطنيةٍ وثقافةٍ يوميةٍ وليست مجرد عمليةٍ إداريةٍ. وهذا بالضبط ما يحتاجه العالم العربي: **اتحادٌ فكريٌّ إداريٌّ، لا بيروقراطيٌّ تنظيميٌّ**، يُعيد تعريف الأداء في سياقنا العربيّ باعتباره أحد محركات النهضة والتحول الحضاريّ.

إنّ بناء الرؤية العربية المشتركة لإدارة الأداء يتطلب أولاً الاعتراف بأنّ حالة التجزئة الحالية ليست مجرد تنوّعٍ صحيٍّ، بل عبءٌ إداريٌّ ومعرفيٌّ يحدّ من القدرة على التعاون المؤسسيّ العربيّ. فغياب لغةٍ موحدةٍ للمفاهيم يجعل نقل الخبرات بين الدول صعبًا، وغياب معايير مرجعيةٍ موحدةٍ يجعل المقارنات غير دقيقةٍ وغير عادلةٍ، وغياب منهجٍ عربيٍّ في إدارة الأداء يجعل كل دولةٍ تبدأ من الصفر، فتهدر الزمن والموارد في إعادة اختراع العجلة. ومن هنا، فإنّ الرؤية العربية المشتركة ليست ترفًا تنظيميًا، بل ضرورةٌ استراتيجيةٌ لتسريع التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية في المنطقة.

هذه الرؤية يجب أن تنطلق من **الوعي بالخصوصية العربية**، لا من محاولة تقليد الآخرين. فنحن أمةٌ تمتلك رصيدًا هائلاً من القيم الدافعة للأداء، مستمدةً من تعاليم الإسلام التي جعلت الإتقان عبادةً، والمساءلة أمانةً، والعمل قيمةً، والعدل أساسًا للتميّز. كما تمتلك الدول العربية تجارب ثرية في الإصلاح الإداريّ يمكن أن تُشكّل اللبنات الأولى لبناء النموذج العربيّ الموحد، مثل: نظام إدارة الأداء الإماراتيّ الذي يربط الأداء بالجدارات والتحفيز، والدليل الإرشادي السعوديّ الذي يُنظم الأداء الوظيفيّ بمؤشراتٍ دقيقةٍ ومراجعاتٍ دورية، والتجارب البحرينية والعُمانية التي ربطت الأداء بالتميز المؤسسيّ وفق منهجيات EFQM، والمبادرات الأردنية التي ركزت على المساءلة والتحسين المستمرّ. كلّ هذه الممارسات يمكن أن تُشكّل نسيجًا عربيًا واحدًا لو جُمعت في إطارٍ معرفيٍّ متكاملٍ، يراعي الفروق التنفيذية لكنه يوحّد المرجعية الفكرية.

إنّ الرؤية العربية المشتركة لإدارة الأداء يجب أن تُبنى على خمسة مبادئ محورية:

1. **الإنسان في المركز:** أي أنّ الهدف من إدارة الأداء هو تطوير الإنسان العربيّ لا محاسبته، وتمكينه لا مراقبته، وتحفيزه لا تقييده.
2. **العدالة التنظيمية:** بحيث تقوم أنظمة الأداء على النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، فلا يكون الأداء وسيلةً للتمييز أو الإقصاء بل أداةً للإنصاف والتحفيز.
3. **الجدارة كمحرك:** إذ يجب أن تتحول الجدارات إلى لغةٍ عربيةٍ موحدةٍ للتقييم، بحيث يفهمها الجميع ويطبقونها وفق معاييرٍ علميةٍ

تستند إلى دليلٍ عربيٍّ للجدارات المهنية والسلوكية.

4. **التحسين المستمرّ:** فإدارة الأداء ليست مشروعًا مؤقتًا بل رحلةٌ دائمةٌ للتعلّم والتحسين، يُراجع فيها النظام نفسه دوريًا ليواكب التحولات.

5. **الهوية المؤسسية العربية:** بحيث يكون النظام مُعبّرًا عن قيمنا وثقافتنا، ويستثمر في بناء الهوية الإدارية العربية القادرة على المنافسة عالميًا دون أن تفقد أصالتها.

وبهذا المنطق، فإنّ الرؤية العربية المشتركة ليست وثيقةً تنظيميةً فحسب، بل هي **إعلان وعيٍ إداريٍّ عربيٍّ جديد**، يهدف إلى أن تكون إدارة الأداء ركيزةً من ركائز العمل العربي المشترك، مثلها مثل الاقتصاد والتعليم والأمن. رؤيةٌ تجعل الأداء جسرًا بين المواطن والدولة، وبين الموظف والمؤسسة، وبين الحلم العربيّ والإنجاز العمليّ.

إنّ الانتقال من التجزئة إلى التكامل المؤسسيّ لا يمكن أن يتحقق إلا عبر منظومةٍ ثلاثية الأبعاد:
بعدٌ فكريٌّ يُعيد صياغة المفاهيم والمصطلحات الإدارية بلغةٍ عربيةٍ دقيقةٍ تُوحّد الوعي؛
وبعدٌ مؤسسيٌّ يُنشئ كيانًا عربيًا مرجعيًا لإدارة الأداء يشبه المجالس الوزارية المتخصصة؛
وبعدٌ تقنيٌّ يُبني على التحول الرقميّ لتبادل البيانات والخبرات والتقارير عبر منصاتٍ عربيةٍ موحدةٍ تدعم التكامل بين مؤسسات الخدمة المدنية العربية.

وحين تتحقق هذه الأبعاد الثلاثة، ستتحول إدارة الأداء من نشاطٍ إداريٍّ إلى منظومةٍ استراتيجيةٍ عربيةٍ تسهم في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز رضا الموظفين، وتحقيق التوازن بين الكفاءة والإنتاجية والعدالة والابتكار. وحينها، سيصبح الأداء العربيّ لغةً مشتركةً بين دبي والرياض والدوحة والمنامة ومسقط وعمّان والقاهرة والرباط، لغةً لا تُكتب بالحروف فقط، بل تُترجم إلى أفعالٍ تُحدث الفارق في حياة الناس.

إنّ الرؤية العربية المشتركة لإدارة الأداء هي الخطوة الأولى لبناء المستقبل الإداريّ العربيّ، لأنها تؤسس لفكرٍ جديدٍ يرى أن التكامل الإداريّ هو أساس الوحدة التنموية، وأنّ الإنسان العربيّ — حين يُحسن الأداء — إنما يُسهم في نهضة أمّته بأكملها. فالتكامل هنا ليس مجرّد تعاونٍ إداريٍّ، بل فعلُ وعيٍ حضاريٍّ يُعيد تعريف العمل في سياق الرسالة لا الوظيفة، وفي سياق القيمة لا الإجراء، وفي سياق التنمية لا البيروقراطية.

---

2. الأسس الفكرية والفلسفية للنموذج العربيّ الموحّد في ضوء التجارب الخليجية والعالمية

حين نتحدث عن بناء نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء، فإننا لا نتحدث عن استيراد أداةٍ إداريةٍ جاهزةٍ أو نسخ تجربةٍ ناجحةٍ من الخارج، بل عن تأسيس **فلسفةٍ فكريةٍ عربيةٍ متكاملةٍ** تنطلق من جذور الوعي الإداريّ العربيّ والإسلاميّ، وتتحاور بوعيٍ نقديٍّ مع المدارس الفكرية العالمية التي أسست نظريات الأداء وإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية. فالنموذج العربيّ لا يمكن أن يُبنى إلا على أساسٍ فكريٍّ متينٍ يُدرك الإنسان في سياقه الثقافيّ والاجتماعيّ والدينيّ، ويرى في الأداء ليس مجرد سلوكٍ تنظيميٍّ أو كفاءةٍ وظيفيةٍ، بل تجسيدًا حيًّا للقيمة والمعنى والمسؤولية.

وإذا أردنا أن نؤسس لهذا النموذج فكريًا، فعلينا أن نبدأ من السؤال الجوهريّ:

- ما هو مفهوم الأداء في الفلسفة الإدارية العربية؟
- هل هو الإنجاز الكميّ فقط؟
- هل هو التزام الموظف بالنظام؟
- أم هو تجسيدٌ أخلاقيٌّ لمبدأ الإتقان الذي يجعل العمل عبادةً والإنتاج رسالةً؟

إنّ الفكر الإداريّ الغربيّ — على أهميته — قد تطوّر في سياقٍ ثقافيٍّ ماديٍّ يرى الإنسان كأداةٍ اقتصاديةٍ لإنتاج القيمة، بينما الفكر العربيّ والإسلاميّ يرى الإنسان **غايةَ التنمية لا وسيلتها**، ويرى الأداء فعلاً قيميًا يرتبط بالضمير لا بالرقابة، وبالأمانة لا بالجزاء. وهذا

الفارق الجوهريّ هو ما يجب أن يُبنى عليه أي نموذجٍ عربيٍّ لإدارة الأداء، بحيث يكون أكثر إنسانيةً في جوهره وأكثر التزامًا في مخرجاته وأكثر توازنًا بين الروح والمادة، بين القيمة والإنتاج، وبين الكفاءة والعدالة.

الفكر الإداريّ العربيّ المعاصر لم يكن يومًا بمعزلٍ عن التجارب العالمية، بل تفاعل معها بذكاءٍ واستفاد منها بعمقٍ. فمنذ منتصف القرن العشرين بدأت الدول العربية — وخاصة الخليجية منها — في استلهام مبادئ الإدارة العلمية والتخطيط الاستراتيجيّ ونظم التقييم الحديثة. ومع ذلك، فإنّ هذا التفاعل بقي في كثيرٍ من الأحيان على المستوى الإجرائيّ دون أن يصل إلى المستوى الفلسفيّ الذي يُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والعمل. فبينما اعتمدت بعض النظم الغربية على نماذج مثل إدارة الأداء بالأهداف (MBO) التي ابتكرها بيتر دراكر، أو نموذج الكفاءات (Competency Model) الذي رسّخه ماكليلاند، كانت الرؤية العربية بحاجةٍ إلى نموذجٍ يدمج بين **الكفاءة والنية، بين السلوك والأثر، بين الفرد والمؤسسة، وبين الأداء والمجتمع**.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إنّ النموذج العربيّ الموحّد يجب أن يقوم على خمسة أسسٍ فكريةٍ كبرى تمثّل جوهر فلسفته، وتميّزه عن بقية النماذج العالمية:

أولاً: الأساس القيميّ الإنسانيّ

الإنسان في الفلسفة العربية والإسلامية ليس مجرد موردٍ بشريٍّ بل هو *خليفةٌ في الأرض*، مسؤولٌ عن إعمارها بالإتقان، ومحاسبٌ على ما يُنجز. وهذا البعد القيميّ يجعل الأداء فعلاً تعبديًا بقدر ما هو إداريٌّ. فالموظف الذي يؤدي عمله بإحسانٍ لا يخدم مؤسسته فحسب، بل يحقّق غايةً إنسانيةً عليا ترتبط بالمسؤولية والأمانة والعدل. ومن هنا، فإنّ إدارة الأداء في النموذج العربيّ يجب أن تنطلق من هذه القاعدة: أنّ الأداء ليس مجرد تحقيق مؤشرات، بل ممارسةٌ أخلاقيةٌ تعكس التزام الإنسان بضميره قبل التزامه بمديره، وأنّ العدالة ليست قيمةً اختياريةً بل أساسًا للتنمية والإنتاج.

ولذلك فإنّ الجدارات السلوكية في النموذج العربيّ يجب أن تُبنى على قيمٍ مثل الصدق، والإخلاص، والمسؤولية، والتكافل، والنزاهة، والاحترام. وهي قيمٌ متجذّرةٌ في تراثنا، لكنها تحتاج إلى تحويلٍ منهجيٍّ إلى معايير قابلةٍ للقياس والتطبيق، بحيث يتحوّل التراث الأخلاقيّ إلى نظامٍ إداريٍّ فعّالٍ يعزّز الانضباط والتحفيز في آنٍ واحدٍ.

ثانيًا: الأساس المعرفيّ والتعليميّ

النموذج العربيّ الموحّد يجب أن يُبنى على فكرة أنّ الأداء لا يُدار بالعقوبة بل يُنمّى بالمعرفة. فالأداء نتاجٌ مباشرٌ للوعي، والوعي لا يتكوّن إلا عبر منظوماتٍ تعليميةٍ ومؤسسيةٍ تُحوّل المؤسسة إلى مدرسةٍ مستمرةٍ للتعلّم. ومن هنا، فإنّ النموذج العربيّ يجب أن يرتكز على مفهوم "المؤسسة المتعلمة" (Learning Organization) كما قدّمه بيتر سنج، ولكن برؤيةٍ عربيةٍ تجعله أكثر تكيّفًا مع بيئتنا الثقافية والاجتماعية.

وهذا يعني أنّ التقييم في النظام العربيّ يجب أن يُنظر إليه كأداةٍ للتطوير وليس كحكمٍ نهائيٍّ، وأنّ التحسين المستمرّ يجب أن يُربط بالتعلّم الجماعيّ لا بالفرديّ فقط. فكل تقييمٍ يجب أن يُترجم إلى فرصةٍ تدريبيةٍ، وكل فجوةٍ يجب أن تُنتج درسًا مؤسسيًا.

ثالثًا: الأساس المنهجيّ العلميّ

رغم البعد القيميّ في النموذج العربيّ، إلا أنّ ذلك لا يعني التخلي عن المنهجية العلمية الدقيقة. بل على العكس، فإنّ الجمع بين الروح والعلم هو ما يمنح النموذج العربيّ تفرّده. فإدارة الأداء في الفكر المعاصر أصبحت علمًا قائمًا بذاته يعتمد على أدوات التحليل الإحصائيّ، وبناء مؤشرات الأداء، وربطها بالأهداف الاستراتيجية، وتطبيق منهجيات مثل (Balanced Scorecard) و(PDCA Cycle) و(EFQM Excellence Model).

النموذج العربيّ يجب أن يتبنّى هذه الأدوات ولكن بطريقةٍ تُعيد تفسيرها وفق البيئة العربية، بحيث لا تكون مجرد تقنياتٍ إداريةٍ جامدةٍ، بل أدواتٍ مرنةٍ تعكس خصوصية الواقع العربيّ. فمثلاً، حين نتحدث عن مؤشرات الأداء، لا ينبغي أن نقيس فقط النتائج الرقمية، بل أيضًا الأثر الاجتماعيّ والثقافيّ للممارسات المؤسسية. فالمنظمة العربية لا تعمل في فراغٍ اقتصاديٍّ، بل في نسيجٍ

اجتماعيٍّ غنيٍّ بالمعاني والعلاقات والولاءات.

رابعًا: الأساس التكامليّ الحضاريّ

النموذج العربيّ لا يجب أن يقطع صلته بالتاريخ الإداريّ للحضارة الإسلامية، التي كانت سبّاقةً في وضع أسسٍ للحوكمة والمساءلة والإنتاجية. فمفهوم *ديوان العطاء* في الدولة الأموية، و*ديوان الجند* في العباسية، و*نظام الحسبة* في العصور الإسلامية، كانت جميعها أنظمةً لإدارة الأداء والمساءلة والمحاسبة، وإن اختلفت أدواتها. هذه الجذور الحضارية تمثّل مادةً فكريةً غنيةً يجب استعادتها وتطويرها لا كماضٍ يُستحضر بل كأساسٍ لبناء المستقبل.

وحين يدمج النموذج العربيّ هذا التراث مع منهجيات الإدارة الحديثة، فإنه يُنتج نموذجًا متفردًا في العالم، نموذجًا يربط بين الأصالة والمعاصرة، بين التراث والعلم، بين الهوية والابتكار.

خامسًا: الأساس الاجتماعيّ الثقافيّ

لا يمكن فصل الأداء عن الثقافة التي ينتمي إليها الموظف. فالمجتمع العربيّ يقوم على قيمٍ اجتماعيةٍ مثل الاحترام، والتضامن، والانتماء، وهذه القيم تُشكّل البيئة النفسية والسلوكية للأداء. لذلك يجب أن يُصمَّم النظام الإداريّ العربيّ بحيث يُحفّز هذه القيم لا أن يصطدم بها. فالإدارة في الغرب قد تنجح بالصرامة، بينما الإدارة في الشرق تنجح بالانتماء والثقة. ومن هنا، يجب أن يعتمد النموذج العربيّ على مبدأ *التحفيز بالقيمة المشتركة* لا بالعقوبة الفردية، وأن يُعيد تعريف الولاء المؤسسيّ على أساس الشراكة لا الخضوع.

إنّ هذه الأسس الخمسة — القيميّ، والمعرفيّ، والمنهجيّ، والتكامليّ، والاجتماعيّ — تُشكّل العمود الفقريّ للنموذج العربيّ الموحّد في إدارة الأداء، وهي التي تضمن له الأصالة في الهوية والدقة في التطبيق والقدرة على التكيّف مع تحديات المستقبل.

وحين ننظر إلى التجارب الخليجية — خاصةً الإماراتية والسعودية — نجد أنها تمثّل الخطوط الأولى لتجسيد هذه الفلسفة عمليًا. فالإمارات، من خلال نموذجها في الأداء الحكوميّ، قد جسّدت الأساس القيميّ الإنسانيّ بجعل الجدارات السلوكية جزءًا من التقييم العام، والسعودية عبر الدليل الإرشاديّ للائحة الأداء الوظيفيّ قد جسّدت الأساس المنهجيّ العلميّ من خلال معايير دقيقةٍ ومؤشراتٍ واضحةٍ تربط الأداء بالتحسين المستمرّ، والبحرين عبر ربط الأداء بالتميز المؤسسيّ مثّلت التكامل بين الأداء والإبداع الإداريّ.

إنّ هذه التجارب لا تُقدَّم كنماذجٍ نهائيةٍ، بل كـ **حلقاتٍ في سلسلة التطور العربيّ الإداريّ**، الذي يحتاج اليوم إلى فلسفةٍ جامعةٍ توحّد الاتجاه وتُحدّد المسار وتُرسّخ المعنى. وهذا هو جوهر الأساس الفكريّ للنموذج العربيّ الموحّد: أن يكون وعيًا جماعيًا يُحوّل الأداء من أداةٍ للرقابة إلى وسيلةٍ للنهضة، ومن عمليةٍ مؤسسيةٍ إلى ثقافةٍ حضاريةٍ ممتدةٍ في كل مؤسسةٍ ومجتمعٍ عربيٍّ يسعى إلى الإتقان والعدالة والتمكين.

---

3 المنهجية المؤسسية: بناء الإطار العربيّ المعياريّ لإدارة الأداء

حين ننتقل من الحديث عن الرؤية والفلسفة إلى الحديث عن المنهجية المؤسسية في بناء النموذج العربيّ الموحّد لإدارة الأداء، نكون قد دخلنا إلى المرحلة التي تتقاطع فيها الفكرة مع الواقع، والرؤية مع التطبيق، والمبدأ مع الممارسة. فالرؤية مهما بلغت من عمقٍ لا تُحدث أثرًا إلا إذا تحوّلت إلى منهجٍ مؤسسيٍّ واضحٍ يُترجم القيم والمفاهيم إلى أنظمةٍ وآلياتٍ وإجراءاتٍ ومعاييرٍ قابلةٍ للتطبيق والقياس والتحسين. والمنهجية هنا ليست مجرد مجموعة أدواتٍ تقنيةٍ، بل هي **الروح العملية للفكر العربيّ الجديد في إدارة الأداء**، لأنها هي التي ستجعل النظام العربيّ يتحدث بلغةٍ واحدةٍ في بيئاتٍ مختلفةٍ، ويعمل وفق مبادئ موحدةٍ رغم تباين الظروف السياسية والاقتصادية والتنظيمية بين الدول العربية.

إنّ بناء الإطار العربيّ المعياريّ لإدارة الأداء يجب أن يقوم على فلسفة "التكامل في التنوع"، أي أن نضع إطارًا مرنًا يستوعب الفروق

بين الدول والمؤسسات دون أن يفقد وحدته المبدئية. وهذا الإطار يجب أن يتكوّن من مجموعة مستوياتٍ مترابطةٍ تشكّل ما يمكن تسميته بـ **النظام العربيّ المتكامل لإدارة الأداء (Arab Performance Management Framework - APMF)**، وهو نظامٌ يوازن بين المرجعية الفكرية العربية والمعايير العالمية الرصينة، ويُتيح لكل دولةٍ عربيةٍ أن تطوّر نسختها المحلية من النموذج دون أن تخرج عن الإطار العربيّ العام.

ولكي نصل إلى هذا النظام المتكامل، لا بد من بناء منهجيةٍ عربيةٍ مؤسسيةٍ تعتمد على خمسة أركانٍ مترابطةٍ تمثّل البنية التحتية للفكر والتطبيق في إدارة الأداء العربيّ: **الإطار التشريعيّ، الإطار المؤسسيّ، الإطار الإجرائيّ، الإطار التقنيّ، والإطار القيميّ الثقافيّ**.

أولاً: الإطار التشريعيّ

يمثل الإطار التشريعيّ الأساس القانونيّ الذي يُنظّم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية والخاصة، ويضمن اتساقها مع السياسات الوطنية ومعايير العدالة والشفافية. في معظم الدول العربية، تتفاوت درجة النضج التشريعيّ في مجال الأداء؛ فبعضها يملك لوائح تفصيليةً دقيقةً تُحدّد الحقوق والواجبات وآليات التقييم، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية في "اللائحة التنفيذية للموارد البشرية" ودليلها الإرشاديّ للأداء الوظيفيّ، وبعضها الآخر ما زال يعتمد على قراراتٍ تنظيميةٍ عامةٍ دون إطارٍ معياريٍّ واضحٍ.

النموذج العربيّ الموحّد يجب أن يُوحّد هذه المرجعيات التشريعية ضمن **ميثاقٍ عربيٍّ لإدارة الأداء**، يصدر عن مجلسٍ تنسيقيٍّ عربيٍّ للموارد البشرية، ويهدف إلى وضع معايير أساسيةٍ لإدارة الأداء تُلزم المؤسسات الحكومية كافة في الدول العربية بالالتزام بالحد الأدنى من معايير العدالة، والشفافية، والتوثيق، والتحسين المستمرّ. هذا الميثاق سيؤدي إلى تقليل الفجوات التشريعية بين الدول، وسيخلق بيئةً قانونيةً موحدةً تُسهم في تسهيل التنقل الوظيفيّ وتبادل الخبرات بين الكفاءات العربية.

الإطار التشريعيّ المقترح يجب أن يتضمن:

1. تعريفًا موحّدًا للأداء الوظيفيّ ومكوناته.
2. حقوق الموظف والتزاماته في دورة الأداء.
3. التزامات المؤسسة في توفير بيئةٍ عادلةٍ وشفافةٍ للتقييم.
4. آليات الطعن والمراجعة لضمان النزاهة الإدارية.
5. ربط الأداء بنظام الحوافز والترقيات والعقود.
6. حماية سرية بيانات الأداء وضمان أمن المعلومات.

وبذلك يتحول الأداء إلى **عقدٍ أخلاقيٍّ وتنظيميٍّ** بين الفرد والمؤسسة والدولة، يقوم على مبدأ الثقة المتبادلة لا على السيطرة الإدارية.

ثانيًا: الإطار المؤسسيّ

بعد الإطار التشريعيّ يأتي الإطار المؤسسيّ، وهو الذي يُحدّد الأدوار والمسؤوليات والهياكل التنظيمية التي تُدير الأداء داخل المؤسسات. فإدارة الأداء ليست مسؤولية قسم الموارد البشرية فقط، بل هي مسؤوليةٌ مشتركةٌ تبدأ من القيادة العليا وتنتهي عند الموظف.

النموذج العربيّ يجب أن يُعيد توزيع هذه الأدوار ضمن منظومةٍ مؤسسيةٍ متكاملةٍ، بحيث يكون لكل جهةٍ دورٌ واضحٌ في دورة الأداء:

- **القيادة العليا:** ترسم الاتجاه وتربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية الوطنية.

- **الإدارة الوسطى:** تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشراتٍ تشغيليةٍ قابلةٍ للقياس.
- **الرؤساء المباشرون:** يقودون الأداء اليوميّ ويوفرون التغذية الراجعة المستمرة.
- **إدارة الموارد البشرية:** تدير النظام، وتضمن عدالته، وتنسّق بين الوحدات المختلفة.
- **الموظفون:** يشاركون بفاعليةٍ في تحديد الأهداف الذاتية ومتابعة التطوير المهنيّ المستمرّ.

هذا التقسيم لا يجب أن يكون نظريًا، بل مدعومًا بهياكل تنظيميةٍ واضحةٍ تُبيّن خطوط السلطة والمسؤولية والمساءلة في كل مرحلةٍ من مراحل الأداء. ومن هنا تبرز الحاجة إلى **دليلٍ مؤسسيٍّ عربيٍّ لإدارة الأداء**، يشرح بدقةٍ كيف تُبنى وحدات إدارة الأداء داخل المؤسسات، وكيف تُدار اجتماعات المراجعة، وكيف تُفعّل مؤشرات الأداء على مستوى الأفراد والفرق والإدارات.

ثالثًا: الإطار الإجرائيّ

يُعتبر الإطار الإجرائيّ العمود الفقريّ للنظام العربيّ المعياريّ لإدارة الأداء، لأنه يُحدّد الخطوات التفصيلية لدورة الأداء كاملةً.
ويجب أن تُصاغ هذه الدورة في أربع مراحلٍ رئيسيةٍ وفق أفضل الممارسات العالمية، مع إضافة البعد القيميّ الذي يُميّز النموذج العربيّ:

1. **التخطيط للأداء:** تحديد الأهداف الفردية والمؤسسية وفق نموذج الأهداف الذكية (SMART)، مع التأكيد على أن تكون الأهداف نابعةً من استراتيجية المؤسسة ومترابطةً مع الرؤية الوطنية.
2. **المتابعة المستمرة:** عبر اجتماعاتٍ دوريةٍ بين الرئيس والموظف لتقويم التقدّم وتقديم التغذية الراجعة البنّاءة في بيئةٍ منفتحةٍ وآمنةٍ تحفّز الحوار لا التهديد.
3. **التقييم النهائيّ:** باستخدام أدواتٍ متعددةٍ تجمع بين التقييم الكميّ (المؤشرات) والنوعيّ (السلوكيات والجدارات)، بما في ذلك أساليب مثل التقييم بـ 360 درجة (Degree Feedback-360) لتوسيع العدالة في الحكم على الأداء.
4. **التحسين والتطوير:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل نتائج التقييم إلى خططٍ تطويريةٍ فرديةٍ وجماعيةٍ، ترتبط مباشرةً ببرامج التدريب والترقيات وخطط الإحلال الوظيفيّ.

الإطار الإجرائيّ العربيّ يجب أن يتّسم بالبساطة والوضوح والشفافية، وأن يكون موثّقًا بالكامل وفق معايير الجودة الإدارية (مثل ISO 9001)، بحيث يمكن تتبّع أي قرارٍ أو تقييمٍ إلى مصدره الأصليّ، مما يعزّز الثقة في النظام ويحدّ من التحيزات الشخصية.

رابعًا: الإطار التقنيّ

لا يمكن للنموذج العربيّ الموحّد أن ينجح في عصر التحول الرقميّ دون أن يتضمن مكوّنًا تقنيًا قويًا يُمكّن من توحيد البيانات وتحليلها واستثمارها في التحسين المستمرّ. فالتقنية ليست مجرد أداةٍ لتوثيق الأداء، بل عقلٌ إداريٌّ متصلٌ يُحوّل النظام إلى منظومةٍ ذكيةٍ تتعلّم وتتكيّف وتتنبأ.

الإطار التقنيّ العربيّ لإدارة الأداء يجب أن يُصمَّم بحيث يُتيح التكامل بين أنظمة الموارد البشرية (HRMS) وأنظمة إدارة الأداء (PMS) وأنظمة التميز المؤسسيّ، وأن يدعم التحليل التنبؤيّ عبر الذكاء الاصطناعيّ.
وينبغي أن تُبنى المنصة العربية الموحّدة للأداء على أساس البيانات المفتوحة، والتكامل بين الجهات الحكومية العربية، مع الحفاظ على الخصوصية السيادية لكل دولة.

هذه المنصة يجب أن تتيح:

- إدارة دورة الأداء إلكترونيًا بالكامل.
- تتبع مؤشرات الأداء الفردية والمؤسسية.
- بناء تقارير تحليلية وتنبؤية.
- إدارة خطط التطوير الوظيفيّ والتدريب.
- إصدار تنبيهاتٍ ذكيةٍ حول الانحرافات في الأداء.
- ربط الأداء بالحوافز إلكترونيًا بشفافيةٍ.

بهذا الإطار التقنيّ، يتحول الأداء إلى منظومةٍ رقميةٍ متكاملةٍ تعزّز سرعة القرار الإداريّ ودقته وموضوعيته، وتُتيح لصانع القرار العربيّ رؤيةً شاملةً ومبنيةً على البيانات الحقيقية، لا على الانطباعات الشخصية.

خامسًا: الإطار القيميّ الثقافيّ

ربما يكون هذا الركن هو الأهم في بناء المنهجية العربية المعيارية، لأنه يمثّل البعد الهويّاتيّ الذي يُميّز النموذج العربيّ عن بقية النماذج العالمية. فالإطار القيميّ ليس مكمّلاً تجميليًا للنظام، بل هو جوهره الأخلاقيّ والإنسانيّ الذي يضمن أن تظلّ إدارة الأداء وسيلةً للتمكين لا وسيلةً للضغط.

الإطار القيميّ يجب أن يدمج في كل مراحل الأداء، من تحديد الأهداف إلى التقييم إلى التحفيز. فحين تُقيَّم الجدارات السلوكية، يجب أن تُربط بالقيم المؤسسية والوطنية مثل العدالة، والنزاهة، والمسؤولية، والإيجابية، والالتزام، والعطاء. كما يجب أن تُدمج القيم الإسلامية والعربية في صلب الأدوات الإدارية بطريقةٍ عمليةٍ، مثل تضمين بندٍ لتقييم "الإحسان في العمل" أو "الالتزام بالقيم المؤسسية" في نماذج التقييم.

إنّ هذا الدمج بين المنهجية والقيمة يُنتج إدارة أداءٍ عربيةٍ متفردةٍ في جوهرها، تحقق التوازن بين الإنسان والنظام، بين الكفاءة والرحمة، بين المعيار والنية، بين العدالة والمحفّز، بين الانضباط والإبداع.

وهكذا، حين تُبنى هذه الأطر الخمسة — التشريعيّ، والمؤسسيّ، والإجرائيّ، والتقنيّ، والقيميّ — وفق رؤيةٍ موحدةٍ، سيتكوّن ما يمكن تسميته بـ **"المنهج العربيّ المتكامل لإدارة الأداء"**، وهو ليس مجرد دليلٍ تطبيقيٍّ بل منظومةٌ فكريةٌ ومؤسسيةٌ متماسكةٌ تُعيد تعريف الأداء في المنطقة العربية. هذا المنهج هو الذي سيحوّل الأداء من نشاطٍ إداريٍّ إلى لغةٍ عربيةٍ مؤسسيةٍ تُنظّم التفكير والسلوك والقرار في المؤسسات العربية كافة.

---

4 التكامل بين الجدارات السلوكية والقيم الثقافية في بيئة العمل العربية

إنّ الحديث عن الجدارات السلوكية في سياق بناء نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء ليس حديثًا عن أدواتٍ تقييميةٍ أو مقاييسٍ مهنيةٍ فحسب، بل هو حديثٌ عن **الإنسان العربيّ في بيئة عمله الطبيعية، عن منظومته القيمية، وعن سلوكه المؤسسيّ الذي يجمع بين العقل والعاطفة، وبين الالتزام بالواجب والاعتزاز بالهوية**. فالجدارة في الفكر الإداريّ الغربيّ تُعرَّف بأنها مزيجٌ من المعارف

والمهارات والسلوكيات التي تؤدي إلى أداءٍ فعّالٍ، أما في الفكر العربيّ الأصيل، فالجدارة تتجاوز هذا التعريف الضيق لتصبح تعبيرًا عن النضج الإنسانيّ والتوازن الأخلاقيّ والوعي الاجتماعيّ، بحيث يكون الأداء انعكاسًا للقيم وليس مجرد استجابةٍ للوائح.

ولعلّ أعظم ما يميز المجتمعات العربية أنها مجتمعاتٌ ذات طابعٍ قيميٍّ واضحٍ، تُشكّل فيه الأخلاق والدين والعادات جزءًا لا يتجزأ من تكوين الفرد المهنيّ والاجتماعيّ. ولهذا فإنّ بناء نظامٍ عربيٍّ لإدارة الأداء دون أن يُدمج هذه القيم في صميم الجدارات سيكون كمن يبني هيكلاً بلا روح، أو نظامًا بلا ضمير. فالقيمة هي الطاقة المحركة للجدارة، والجدارة هي الترجمة السلوكية للقيمة. وحين يُفصل بينهما، يتحول الأداء إلى ميكانيكيةٍ بيروقراطيةٍ فاقدةٍ للمعنى، بينما حين يُدمجان، يصبح الأداء العربيّ إنسانيًا، متوازنًا، أصيلاً، ومُلهمًا في الوقت ذاته.

إنّ التكامل بين الجدارات والقيم في بيئة العمل العربية يتطلب أولاً أن نعيد تعريف الجدارة ليس بوصفها معيارًا وظيفيًا باردًا، بل بوصفها **سلوكًا واعيًا متجذرًا في القيم**. فالموظف الذي يمتلك جدارة "التواصل الفعّال" في بيئةٍ غربيةٍ قد يُقاس بقدرته على الإقناع والحوار والوضوح، أما في البيئة العربية فيُقاس أيضًا بقدرته على احترام الآخر، ومراعاة المكانة الاجتماعية، واللباقة الثقافية، والانسجام مع منظومة الأدب والذوق العام. وهنا تظهر أهمية بناء نموذجٍ عربيٍّ للجدارات السلوكية يكون مستمدًا من الثقافة العربية الإسلامية، ويُترجم هذه القيم إلى سلوكياتٍ قابلةٍ للقياس دون أن تُفرّغها من محتواها الروحيّ.

إنّ **الجدارات السلوكية في البيئة العربية يجب أن تنطلق من أربع دوائر متكاملة:**

الدائرة الأولى: الجدارات القيمية (Value-Based Competencies)

وهي الجدارات التي تُعبّر عن العلاقة بين الفرد والقيم العليا التي تحكم سلوكه في العمل. وتشمل النزاهة، والمسؤولية، والإخلاص، والعدل، والاحترام، والولاء، والإحسان. هذه الجدارات لا تُكتسب بالتدريب فحسب، بل تُزرع بالقدوة والبيئة والثقافة المؤسسية. إنّ تحويل هذه القيم إلى مؤشراتٍ سلوكيةٍ قابلةٍ للقياس يمثل تحديًا علميًا لكنه في الوقت ذاته ضرورةٌ حضاريةٌ. فحين يُقاس "الإخلاص في العمل" مثلاً عبر مؤشراتٍ مثل الالتزام بالجودة، والحرص على المصلحة العامة، والمبادرة الذاتية، فإننا نُعيد الاعتبار للقيم كجزءٍ من المنظومة المهنية، لا كزينةٍ لغويةٍ في أدلة السلوك الوظيفيّ.

الدائرة الثانية: الجدارات التفاعلية (Interpersonal Competencies)

وهي الجدارات التي تنظم علاقة الفرد بالآخرين في بيئة العمل. وتشمل التعاون، والتعاطف، واحترام التنوع الثقافيّ، والتواصل الفعّال، وبناء الثقة. في البيئة العربية، تمتاز العلاقات المهنية بالبعد الاجتماعيّ العميق، حيث يُنظر إلى الزميل والرئيس لا كوظيفتين بل كشخصيتين بينهما احترامٌ متبادلٌ مبنيٌّ على المودة والاعتبار. ولذلك فإنّ إدارة الأداء في العالم العربيّ يجب أن تُراعي هذه الطبيعة الاجتماعية، فلا تُفرغ الجدارات من هذا البعد الإنسانيّ، بل تُوظّفه لتعزيز الانسجام والتكامل بين الأفراد والفِرق والإدارات.

الدائرة الثالثة: الجدارات الفكرية (Cognitive Competencies)

وتشمل التفكير التحليليّ، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والإبداع، والتعلم المستمرّ. هذه الجدارات ليست حكرًا على الغرب، بل هي في صميم التراث الإسلاميّ الذي دعا إلى التفكر والنظر والاجتهاد والتجديد. إلا أن البيئة العربية بحاجةٍ إلى أن تُعيد ربط التفكير بالأداء، بحيث لا يكون التفكير نشاطًا ذهنيًا منفصلاً عن السلوك الوظيفيّ، بل عمليةً مستمرةً لتجويد الأداء وتحسين القرارات. لذلك، يجب أن يُصمم النظام العربيّ بحيث يُكافئ التفكير لا فقط التنفيذ، ويُقدّر التحليل لا فقط النتائج، ويُعطي مساحةً للخطأ التعلميّ كجزءٍ من دورة التطوير.

الدائرة الرابعة: الجدارات الإنتاجية (Performance Competencies)

وهي الجدارات المرتبطة بالكفاءة والنتائج والمخرجات، مثل التخطيط، والتنظيم، وتحقيق الأهداف، وإدارة الوقت، والمتابعة، والانضباط، والجودة. هذه الجدارات تشكل العمود الفقريّ لأي نظام أداء، ولكن في النموذج العربيّ يجب أن تُدمج بالقيم، بحيث يكون الإنجاز مشروطًا بالنية والإخلاص والالتزام بالمصلحة العامة. فليس النجاح في تحقيق الأهداف هو الغاية الوحيدة، بل الطريقة التي

تحققت بها هذه الأهداف ومدى انسجامها مع القيم المؤسسية والوطنية.

إنّ **العلاقة بين الجدارة والقيمة علاقة تكاملٍ لا تناقض.** فالقيمة تُعطي الجدارة معناها، والجدارة تُعطي القيمة وجودها العمليّ. والموظف المثاليّ هو الذي تتوازن لديه هذه الثنائية: يمتلك المهارة ويمارسها وفق القيمة.
فعلى سبيل المثال:

- الجدارة في "القيادة" لا تكتمل إلا إذا مورست بروح "العدل والرحمة".
- الجدارة في "التواصل" لا تكون فعّالة إلا إذا مورست بقيمة "الاحترام".
- الجدارة في "الإبداع" لا تكون ناضجة إلا إذا مورست بقيمة "المسؤولية الاجتماعية".

ولهذا السبب، فإنّ النموذج العربيّ الموحدّ يجب أن يضم في بنيته **إطارًا عربيًا للجدارات السلوكية والقيم المؤسسية**، يشمل مجموعةً من السلوكيات المرجعية التي تُعبر عن هوية الإنسان العربيّ في بيئة العمل. ويمكن أن يُطلق عليه "الإطار العربيّ للجدارات القيمية" (Arab Values-Based Competency Framework - AVBCF)، وهو مشروعٌ حيويٌّ يمكن أن تتبناه جامعة الدول العربية أو أحد مراكز التميز العربية المتخصصة.

هذا الإطار سيُساعد المؤسسات العربية على توحيد لغتها في التقييم السلوكّي، وتضمين القيم في كل مرحلةٍ من مراحل الأداء: في التخطيط (بتحديد الأهداف وفق قيم النزاهة والمسؤولية)، وفي المتابعة (بناء الحوار على الاحترام والثقة)، وفي التقييم (التحقق من أن الأداء تحقق دون تجاوزٍ للقيم المؤسسية)، وفي التحفيز (مكافأة السلوك القيميّ لا فقط الكفاءة التقنية).

ومن الجوانب المهمة التي يجب أن تُدرج في هذا التكامل أيضًا **العلاقة بين الجدارات السلوكية والهوية المؤسسية.**
فكل مؤسسةٍ عربيةٍ تمتلك شخصيةً تنظيميةً مستمدةً من ثقافتها الوطنية والقطاع الذي تنتمي إليه، وهذه الشخصية يجب أن تُترجم إلى مجموعةٍ من الجدارات المميزة التي تعبّر عنها. فالمؤسسات الحكومية العربية — مثلاً — يمكن أن تُبرز جدارات مثل خدمة المجتمع، والشفافية، والالتزام بالقانون، بينما المؤسسات التعليمية تُبرز الإبداع، والبحث، والرعاية، والمؤسسات الصحية تُبرز الرحمة، والانضباط، والجودة، وهكذا.

وحين تُبنى الجدارات على هذا النحو، فإنها تُصبح لغةً تربط الموظف بالهوية المؤسسية، وتُعزز الانتماء بدل الاغتراب، وتحوّل إدارة الأداء من رقابةٍ إلى **تربيةٍ مهنيةٍ قائمةٍ على الوعي والقدوة.**

وفي هذا الإطار، يجب التأكيد على أن بناء هذا التكامل بين الجدارات والقيم لا يتحقق فقط عبر الأدلة واللوائح، بل عبر **القيادة القدوة،** لأن القيم لا تُدرّس بالكلمات بل تُغرس بالسلوك. فحين يرى الموظف قائده يمارس الجدارات القيمية في سلوكه اليوميّ — كأن يُنصت باحترام، أو يُنصف في التقييم، أو يُكرّم في العلن من يستحق — تتحول الجدارات من نصوصٍ إلى واقعٍ، ومن مؤشراتٍ إلى ثقافةٍ حية. ولذلك، يجب أن تُدرّب القيادات العربية ليس فقط على إدارة الأداء بل على **تمثّل القيم في أدائهم القياديّ.**

إنّ التكامل بين الجدارات السلوكية والقيم الثقافية في بيئة العمل العربية هو في جوهره مشروعٌ لإعادة تعريف الإنسان العامل: ليس كمنفّذٍ للأوامر، بل كصانعٍ للمعنى. وهو أيضًا مشروعٌ لإعادة تعريف المؤسسة: ليس كمنظومةٍ من الإجراءات، بل كفضاءٍ للوعي والالتزام والتطور الأخلاقيّ. حين تتحقق هذه الرؤية، يصبح الأداء العربيّ نموذجًا يُحتذى، لأنّه يجمع بين الكفاءة العالمية

والأصالة المحلية، بين الإتقان كمهارةٍ والإحسان كقيمةٍ، بين الجدارات كعلمٍ والقيم كروحٍ، في انسجامٍ يجعل المؤسسة العربية بيئةً للتميز المهنيّ والنضج الإنسانيّ في آنٍ واحدٍ.

---

5 مؤشرات الأداء العربية: من القياس إلى التمكين والتحسين المستمرّ

حين نتحدث عن مؤشرات الأداء في سياق بناء نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء، فإننا لا نقصد تلك الأرقام الجامدة التي تُدرج في الجداول والتقارير السنوية لتملأ الفراغ الإحصائيّ، بل نتحدث عن **لغةٍ جديدةٍ لإدارة التنمية والتعلم المؤسسيّ في العالم العربيّ**. فالمؤشر في حقيقته ليس رقمًا بل *فكرةٌ ناطقةٌ بالواقع، مرآةٌ للسلوك المؤسسيّ، وبوصلةٌ تقود الوعي الإداريّ نحو التحسين المستمرّ*.

لقد آن الأوان أن ننتقل في العالم العربي من ثقافة القياس الكميّ إلى **ثقافة التحليل القيميّ**، وأن نفهم المؤشرات لا كوسيلةٍ للحكم بل كأداةٍ للفهم، وأن نستخدمها لا لتقييم الأشخاص بل لتطوير الأنظمة. فالأداء في جوهره منظومةٌ من العوامل المتشابكة — الفردية، والمؤسسية، والثقافية، والتقنية — ولا يمكن لأي رقمٍ أن يختزله أو يحكم عليه بمعزلٍ عن سياقه. لذلك، فإن بناء مؤشرات الأداء العربية يتطلب فلسفةً جديدةً ترى المؤشرات كأداةٍ للتفكير والتحسين والتمكين، لا كوسيلةٍ للتصنيف أو المقارنة أو العقاب.

في معظم المؤسسات العربية، ما زالت المؤشرات تُستخدم بمنطق "الرقابة" أكثر من "التنمية". تُقدَّم التقارير إلى الإدارات العليا لتوضيح الانحرافات عن الأهداف، ولكن نادرًا ما تُستخدم البيانات لتغذية القرار أو لتصميم خططٍ تطويريةٍ حقيقيةٍ. وهنا تكمن الفجوة الكبرى التي يسعى النموذج العربيّ الموحّد لإغلاقها: **تحويل المؤشرات من أداةٍ رقابيةٍ إلى منظومةٍ تمكينيةٍ للتحسين المستمرّ**.

أولاً: من الفهم الرقميّ إلى الفهم المؤسسيّ

في المنهج الغربيّ، تُقسّم مؤشرات الأداء إلى نوعين: مؤشراتٍ رئيسيةٍ للأداء (KPIs) تُقيس مدى تحقيق الأهداف، ومؤشراتٍ قياديةٍ (Lead Indicators) تُنبئ بالنتائج المستقبلية. لكن في النموذج العربيّ، يجب أن نضيف بعدًا ثالثًا أكثر عمقًا: **المؤشرات القيمية (Value Indicators)**، وهي التي تُقيس مدى التزام المؤسسة بالقيم السلوكية والمهنية التي تمثل ضمير الأداء وركيزته الأخلاقية.

فحين نقيس — مثلاً — أداء مؤسسةٍ حكوميةٍ عربية، لا يكفي أن نحسب معدلات إنجاز المعاملات أو أوقات تقديم الخدمة أو مؤشرات رضا المتعاملين، بل يجب أن نُضيف مؤشراتٍ أخرى أكثر جوهريةً مثل *عدالة الخدمة، احترام الكرامة الإنسانية، الأمانة في استخدام الموارد العامة، ونزاهة التواصل المؤسسيّ*. فالمؤشر في النموذج العربيّ يجب أن يُجيب على سؤالين معًا: **ماذا تحقق؟ وكيف تحقق؟**

هذا التحول في فهم المؤشر يجعلنا ننتقل من "الإحصاء" إلى "الوعي"، ومن "التقييم" إلى "الفهم"، ومن "الحكم" إلى "التعلم". إنّ المؤسسة التي تملك القدرة على قراءة مؤشراتها بوعيٍ نقديٍّ هي مؤسسةٌ حيّةٌ تتعلم من تجربتها وتُعيد تشكيل ذاتها باستمرار. أما المؤسسة التي تنظر إلى المؤشرات كواجبٍ رقابيٍّ بيروقراطيٍّ فهي مؤسسةٌ جامدةٌ مهما بلغت دقة بياناتها.

ثانيًا: تصميم المؤشرات في الإطار العربيّ الموحّد

تصميم المؤشرات في النموذج العربيّ يجب أن يراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمنطقة، وأن يُوازن بين الشمولية والبساطة. فالتعقيد المفرط في بناء المؤشرات يُربك التطبيق، والبساطة المفرطة تُفرغها من القيمة. لذلك يجب أن تُصمم المؤشرات وفق مبادئ خمسةٍ تشكل ما يمكن تسميته بـ **المدونة العربية لتصميم مؤشرات الأداء (Arab KPI Design Code)**:

1. **الارتباط الاستراتيجيّ:** أي أن يكون كل مؤشرٍ مرتبطًا بهدفٍ وطنيٍّ أو مؤسسيٍّ واضحٍ، بحيث يمكن تتبّع أثره في منظومة الأداء الكليّ.
2. **القياس المتوازن:** بحيث تجمع المؤشرات بين الكمّ والكيف، بين الأثر والنتيجة، بين الكفاءة والفعالية، وبين المخرجات والسلوكيات.
3. **الموثوقية والشفافية:** فالمؤشر يفقد معناه إن لم يكن مبنيًا على بياناتٍ دقيقةٍ ومصادرٍ موثوقةٍ، ويجب أن تكون آليات جمع البيانات معلنةً ومراجعةً بانتظام.
4. **القيمة المضافة:** أي أن يكون المؤشر أداةً لتوليد القرار لا مجرد تقريرٍ للأداء الماضي، وأن يُستخدم في التحسين لا في المحاسبة فقط.
5. **الانسجام الثقافيّ:** بحيث تُعبّر المؤشرات عن بيئة المؤسسة ومجتمعها، فلا تُقاس كل مؤسسةٍ بمقياسٍ غريبٍ عنها، بل يُبنى مقياسها على قيمها وسياقها وغاياتها.

وبذلك، يصبح لكل مؤسسةٍ عربيةٍ نظام مؤشراتٍ خاصٌّ بها، لكنه منسجمٌ ضمن إطارٍ عربيٍّ موحّدٍ يجعل البيانات قابلةً للمقارنة والتحليل والتجميع في تقاريرٍ عربيةٍ مشتركةٍ تُبرز الحالة العامة للأداء في العالم العربيّ.

ثالثًا: التحوّل من القياس إلى التمكين

الفرق بين النظام الرقابيّ والنظام التمكينيّ في إدارة الأداء يشبه الفرق بين من يستخدم المرآة ليُحاكم نفسه، ومن يستخدمها ليتحسّن. فالمؤشرات لا يجب أن تكون وسيلةً لمعاقبة الإدارات أو الأفراد، بل يجب أن تكون وسيلةً لتمكينهم من رؤية واقعهم بدقةٍ وتطويره بوعيٍ.

ولهذا، يقترح النموذج العربيّ الموحّد أن تُدمج **المؤشرات التمكينية (Empowerment Indicators)** في نظام الأداء، وهي مؤشراتٌ تُقيس مدى توفر الدعم والموارد والتمكين الذي يحتاجه الموظف أو الفريق لتحقيق أهدافه.
فبدلاً من أن نسأل فقط: *هل أنجز الموظف هدفه؟* يجب أن نسأل أيضًا: *هل امتلك البيئة والأدوات والدعم اللازم لتحقيقه؟*

إنّ التحسين المستمرّ لا يتحقق إلا عندما تكون المؤشرات محفزةً لا مهددةً، وموجّهةً لا قاطعةً، ومُيسّرةً لا معطّلةً. والمؤسسة العربية الذكية هي التي تُحوّل المؤشرات إلى فرصٍ للتطوير عبر بناء ثقافةٍ تحليليةٍ إيجابيةٍ تُشجع على الشفافية والمصارحة والاعتراف بالأخطاء دون خوف.

رابعًا: التحليل المتقدّم ودور الذكاء الاصطناعيّ

في عصر البيانات الضخمة والتحليل الذكّي، لا يمكن لأي نموذجٍ عربيٍّ لإدارة الأداء أن يتجاهل الدور الحاسم للتقنية في تحليل المؤشرات واستخلاص الأنماط والاتجاهات. فالتقارير التقليدية التي تكتفي بعرض الأرقام لم تعد كافيةً في زمنٍ تتراكم فيه البيانات بالآلاف كل ثانيةٍ. ولهذا يجب أن يكون للنظام العربيّ الموحّد **منصةٌ عربيةٌ لتحليل مؤشرات الأداء (Arab Performance Analytics Platform - APAP)** تُوظّف الذكاء الاصطناعيّ والتعلّم الآليّ (Machine Learning) لاستخلاص الدروس والأنماط الخفية من البيانات.

هذه المنصة يمكنها أن تُقدّم للحكومات العربية تصوراتٍ دقيقةً حول اتجاهات الأداء العام، وأن تُحدّد القطاعات التي تحتاج إلى تطوير، وأن تُحلّل أسباب تراجع الأداء أو تميّزه. كما يمكنها أن تُقدّم تقارير تنبؤيةً (Predictive Reports) تُساعد القادة في اتخاذ قراراتٍ استباقيةٍ قائمةٍ على المعرفة، لا على الحدس أو التخمين.

وفي الوقت ذاته، يجب أن تُراعى القيم الأخلاقية في استخدام هذه التقنية، بحيث تُستخدم البيانات للتحسين لا للمراقبة، وللتطوير لا للعقاب، ولتمكين الإنسان لا لاستبداله.

خامسًا: المؤشرات السلوكية كمحركٍ للتنمية الثقافية

واحدةٌ من الإضافات الجوهرية في النموذج العربيّ هي إدراج ما يُعرف بـ **"المؤشرات السلوكية" (Behavioral KPIs)** التي تُقيس القيم والسلوكيات التي تُشكّل أساس الأداء المؤسسيّ. فالمؤسسة العربية لا تُقاس فقط بما تُنجزه من مشاريع، بل بما تُجسّده من قيمٍ في أثناء تنفيذها لتلك المشاريع.
فيمكن أن نُدرج ضمن هذه المؤشرات مثلاً:

- نسبة الموظفين الذين يمارسون السلوكيات القيادية في العمل.
- مستوى الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في التعامل مع المتعاملين.
- درجة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية.
- مؤشرات الانضباط المهنيّ والالتزام بالمواعيد.
- معدلات التعاون بين الإدارات والفرق الوظيفية.

هذه المؤشرات تُحوّل إدارة الأداء إلى منظومةٍ تربويةٍ مهنيةٍ تزرع القيم وتُراقب أثرها، وتجعل التحسين سلوكًا مؤسسيًا لا مهمةً موسمية.

سادسًا: التحسين المستمرّ كمنظومة تعلمٍ حيّة

التحسين المستمرّ ليس مرحلةً في دورة الأداء بل هو *فلسفةٌ مؤسسيةٌ* تجعل كل عمليةٍ وكل قرارٍ وكل مؤشرٍ فرصةً للتعلّم والنموّ.
وفي النموذج العربيّ، يجب أن يتحول التحسين إلى سلوكٍ إداريٍّ يوميٍّ يُمارسه الجميع، من أعلى الهرم الإداريّ إلى قاعدته، بحيث تُصبح المؤسسات العربية بيئاتٍ للتعلّم الحيّ والتجريب الواعيّ.

وهذا يتطلب بناء آليةٍ مؤسسيةٍ تُترجم بيانات الأداء إلى خطط تطويرٍ حقيقيةٍ، بحيث يُناقش كل انحرافٍ في الأداء في اجتماعاتٍ تخصص للتعلم والتحسين لا للمحاسبة. ويجب أن تُدمج نتائج المؤشرات في أنظمة التدريب الوطنيّة وبرامج إعداد القادة، لتُصبح بيانات الأداء مصدرًا لتخطيط التنمية البشرية.

سابعًا: من المؤشرات إلى الهوية العربية في الأداء

عندما تُبنى المؤشرات العربية على هذه الأسس — القيمية، والمعرفية، والتقنية، والتمكينية — فإنها لا تُصبح مجرد أدواتٍ لقياس الأداء، بل **لغةً تعبّر عن هوية الأمة العربية في إدارتها للإنسان والعمل والوقت.**
فالأداء في النهاية ليس مسألة أرقامٍ بل مسألة وعيٍ ورسالة. والمؤشرات ليست نهاية المسار بل بدايته نحو إدارةٍ أكثر عدالةً وذكاءً ومرونةً وتوازنًا.

وحين تصل الدول العربية إلى مرحلةٍ تمتلك فيها منظومة مؤشراتٍ متكاملةٍ تتحدث بلغةٍ واحدةٍ وتحتكم إلى فلسفةٍ موحّدةٍ، ستكون قد خطت خطوةً تاريخيةً نحو تكوين عقلٍ إداريٍّ عربيٍّ جماعيٍّ قادرٍ على التعلم من ذاته وتحسين ذاته باستمرار.

فالمؤشر العربيّ هو — في جوهره — تعبيرٌ عن **نضج الوعي العربيّ بأن الإدارة ليست تسييرًا للأداء بل قيادةٌ للتحسين**.
وحين تتحول المؤشرات إلى ثقافةٍ عامةٍ، ستتحول المؤسسات العربية إلى مدارسٍ في التعلّم المؤسسيّ، وستتحول البيانات إلى بوصلةٍ للتغيير، وسيتحوّل الأداء إلى رسالةٍ حضاريةٍ تُعبّر عن روح العالم العربيّ حين يتقن العمل حبًا لا إكراهًا، ويُنتج المعنى قبل أن يُنتج الأرقام.

---

6 الحوكمة، العدالة التنظيمية، والشفافية في إدارة الأداء العربيّ

حين نتأمل بنية إدارة الأداء في المؤسسات العربية، نكتشف أنّ التحدي الأكبر لا يكمن في الأدوات أو المؤشرات أو حتى في المهارات الفنية التي يمتلكها المقيمون والمديرون، بل يكمن في **المنظومة الأخلاقية الحاكمة** التي تضبط سلوك المؤسسات وتوجّه قراراتها نحو العدل والشفافية والمساءلة. فمهما بلغت دقة نظام إدارة الأداء من الناحية التقنية، فإنّه سيفقد مصداقيته وفاعليته إن لم يكن مؤسسًا على قواعد حوكمةٍ راسخةٍ وعدالةٍ تنظيميةٍ حقيقيةٍ، تجعل كل موظفٍ يشعر أنّ جهده مقدّرٌ، وأن تقييمه قائمٌ على معاييرٍ عادلةٍ، وأن القرارات المتخذة بشأنه شفافةٌ ومعلنةٌ ومنصفةٌ.

إنّ الحوكمة في إدارة الأداء ليست مجرد مجموعةٍ من الضوابط الإدارية أو لوائح المساءلة، بل هي **الضمان الأخلاقيّ والإداريّ لاستقامة النظام**، وهي التي تُحوّل الأداء من سلطةٍ فرديةٍ إلى عمليةٍ مؤسسيةٍ جماعيةٍ محكومةٍ بالقانون والقيم. ولذلك، فإنّ أي نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء لا يمكن أن يكتمل دون أن يُدمج الحوكمة في جوهره، لا كمكمّلٍ تجميليٍّ بل كركيزةٍ أصيلةٍ في بنيته الفكرية والتشغيلية.

أولاً: الحوكمة كإطارٍ ضابطٍ لمنظومة الأداء

تُعرَّف الحوكمة بأنها "نظامٌ للإدارة الرشيدة يضمن العدالة والشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار." وفي سياق إدارة الأداء، فإنّ الحوكمة هي النظام الذي يُنظّم علاقة السلطة بالمسؤولية، ويُحوّل التقييم من سلطةٍ فرديةٍ للرئيس إلى نظامٍ مؤسسيٍّ قائمٍ على قواعد محددةٍ ومعايير معلنةٍ.
وحين نُدرج الحوكمة ضمن إدارة الأداء، فإننا ننتقل من **نظام التقييم الشخصيّ** إلى **نظام المساءلة المؤسسية**، الذي يخضع فيه الجميع — من الموظف إلى المدير العام — للمعايير ذاتها، وتُراجع فيه القرارات بآلياتٍ تضمن النزاهة والموضوعية.

إنّ النموذج العربيّ الموحّد يجب أن يُؤسّس لما يمكن تسميته بـ **حوكمة الأداء العربيّ (Arab Performance Governance Framework - APGF)**، وهو إطارٌ متكاملٌ يُعيد توزيع السلطة في نظام الأداء بحيث لا تكون بيد المقيم وحده، بل تتوزع بين عدة أطرافٍ لضمان العدالة والتوازن.
ويتكوّن هذا الإطار من أربعة مستوياتٍ مترابطةٍ:

1. **مستوى الحوكمة الوطنية:** الذي يضع السياسات العامة والمعايير المرجعية الوطنية لإدارة الأداء، ويضمن اتساقها مع القوانين والتشريعات.
2. **مستوى الحوكمة المؤسسية:** الذي يُنظّم العلاقة بين الإدارة العليا ووحدات الموارد البشرية والمديرين المباشرين في تطبيق نظام الأداء.
3. **مستوى الحوكمة التشغيلية:** الذي يضمن نزاهة تطبيق النظام اليوميّ من خلال لجانٍ فنيةٍ مستقلةٍ تراجع التقييمات وتتحقق من مطابقتها للمعايير.
4. **مستوى الحوكمة الفردية:** الذي يمنح الموظف حقّ الوصول إلى بياناته ومعرفة معايير تقييمه ونتائجه، ويُتيح له حقّ الاعتراض أو المراجعة وفق آلياتٍ عادلةٍ وواضحةٍ.

هذا التوزيع المتوازن للسلطة يخلق بيئةً مؤسسيةً عادلةً، تُعزّز الثقة بالنظام وتُقلّل من النزاعات الداخلية، وتجعل إدارة الأداء أداةً

للتنمية لا سلاحًا للتسلّط.

ثانيًا: العدالة التنظيمية كجوهرٍ أخلاقيٍّ للأداء

إنّ العدالة التنظيمية ليست عنصرًا إضافيًا في منظومة الأداء، بل هي **روحها التي تُنعشها وتمنحها الشرعية الأخلاقية والاجتماعية.** فالعدالة في تقييم الأداء ليست فقط إنصاف الموظف في درجته أو مكافأته، بل إنصاف المؤسسة لنفسها في قدرتها على الحكم الموضوعيّ دون تحيّزٍ أو انفعالٍ أو مزاجٍ شخصيّ.
وفي السياق العربيّ، تأخذ العدالة بعدًا أعمق، لأنها ترتبط بالثقافة الإسلامية التي جعلت العدل أساس الحكم والإدارة، وبالوجدان العربيّ الذي لا يقبل التمييز أو المحاباة أو الازدواجية في المعايير.

ولتحقيق العدالة التنظيمية في إدارة الأداء العربيّ، لا بد من مراعاة ثلاثة أبعادٍ رئيسيةٍ تشكّل ما يمكن تسميته بـ **المثلث الذهبيّ للعدالة المؤسسية:**

1. **العدالة الإجرائية (Procedural Justice)**: أي أن تكون إجراءات التقييم نفسها عادلةً وموحدةً ومعلنةً، بحيث يعرف الموظف كيف يُقيَّم، وعلى أي أسسٍ، ومن قبل من، وبأي أدواتٍ. فالإجراء العادل لا يقل أهميةً عن النتيجة العادلة، لأنّ غموض العملية هو أول طريق الظلم.

2. **العدالة التوزيعية (Distributive Justice)**: أي أن تكون النتائج — من مكافآتٍ وترقياتٍ وفرصٍ — موزعةً وفق الجدارة لا الولاء، وفق الأداء لا العلاقات. فالمؤسسة التي تُكافئ الصديق وتتغاضى عن المبدع، تفقد مصداقيتها وولاء موظفيها، مهما كان نظامها متطورًا.

3. **العدالة التفاعلية (Interactional Justice)**: وهي التي تتعلق بطريقة تعامل المديرين مع الموظفين أثناء عملية التقييم، فالكلمة غير العادلة، أو النبرة المتعالية، أو التجاهل المتعمد يمكن أن تُدمّر الثقة بالنظام بأكمله. العدالة ليست فقط في القرار، بل في السلوك الذي يصاحبه.

ومن هنا، يجب أن تتبنّى المؤسسات العربية **مدوناتٍ أخلاقيةً ملزمةٍ لتقييم الأداء**، تضمن التعامل بكرامةٍ واحترامٍ وإنصافٍ في كل مراحل العملية. ويجب أن يُدرَّب المقيمون على مبادئ العدالة التنظيمية كما يُدرَّبون على استخدام النظام الإلكترونيّ، لأنّ العدالة ليست خيارًا تقنيًا بل التزامًا إنسانيًا.

ثالثًا: الشفافية كمبدأٍ للتواصل والثقة

الشفافية في إدارة الأداء تعني أن يعرف كل موظفٍ بوضوحٍ ما يُنتظر منه، وكيف يُقاس أداؤه، وما النتائج التي ستترتب على تقييمه. فالأنظمة الغامضة تخلق الخوف، والأنظمة الواضحة تخلق الثقة.
وفي الثقافة العربية، حيث للثقة دورٌ محوريٌّ في العلاقات المهنية، تصبح الشفافية ضرورةً مضاعفةً لبناء بيئةٍ مستقرةٍ ومنتجةٍ.

النموذج العربيّ الموحّد يجب أن يُؤسس لما يُعرف بـ **"مبدأ الشفافية المتكاملة للأداء" (Integrated Transparency Principle)**، وهو مبدأٌ يقوم على ثلاثة مستوياتٍ من الوضوح:

1. **وضوح الأهداف:** بحيث تُحدد الأهداف بالاتفاق بين المدير والموظف، وتُوثق كتابيًا وتُراجع دوريًا.
2. **وضوح المعايير:** بحيث تُشرح المؤشرات للموظف منذ بداية الدورة، ويُبيَّن له ما المطلوب تحديدًا في كل مستوى من مستويات الأداء.
3. **وضوح النتائج:** بحيث تُعرض نتائج التقييم عليه في لقاءٍ مباشرٍ، ويُناقش فيها بإيجابيةٍ وباحترامٍ، ويُعطى فرصةً لإبداء رأيه أو ملاحظاته.

الشفافية لا تعني فقط الإفصاح، بل تعني المشاركة الواعية في صناعة القرار، وتعني احترام الموظف كشريكٍ لا كمُتلقٍ سلبيٍّ.
فالبيئة الشفافة تُولّد الانتماء، والانتماء يُولّد الدافعية، والدافعية تُنتج الأداء العالي.

رابعًا: المساءلة كوجهٍ آخر للعدالة

لا يمكن أن تكون هناك عدالةٌ دون مساءلة، ولا شفافيةٌ دون وضوحٍ في المسؤوليات.
والمساءلة هنا لا تعني العقاب، بل تعني **تحمّل المسؤولية أمام النظام والمؤسسة والمجتمع**.
وفي النموذج العربيّ، يجب أن تُصاغ منظومة المساءلة على مبدأ "المسؤولية بالمشاركة"، أي أن يكون كل طرفٍ في دورة الأداء — المدير، الموظف، الموارد البشرية، القيادة العليا — مسؤولاً عن جزءٍ من النتيجة النهائية.

وهذا يستدعي إنشاء **لجان مراجعة الأداء (Performance Review Committees)** في المؤسسات العربية، تكون مهمتها مراجعة التقييمات، والتحقق من التناسق بين الإدارات، ومعالجة الانحرافات أو التحيزات. كما يجب أن تُربط المساءلة بالتحسين، بحيث يُسأل المدير عن تطوير فريقه كما يُسأل عن تحقيق الأهداف، ويُسأل الموظف عن التعلّم كما يُسأل عن الإنجاز.

المساءلة العادلة هي التي تحوّل النظام من أداةٍ للمحاسبة إلى وسيلةٍ للتحفيز، وتجعل الجميع يسعون نحو التميز بدافعٍ من القناعة لا الخوف.

خامسًا: الثقافة المؤسسية كضمانٍ لاستدامة الحوكمة

الحوكمة والعدالة والشفافية لا تُفرض بالقوانين فقط، بل تُبنى بثقافةٍ مؤسسيةٍ تؤمن بها وتمارسها.
فالثقافة هي الحارس الصامت للنظام، وهي التي تُحدّد إن كان النظام سيبقى حيًا أو سيتحوّل إلى أوراقٍ منسيةٍ.
ولذلك، يجب أن تُبنى ثقافة المؤسسة العربية على ثلاث قيمٍ أساسيةٍ:

- **العدالة كقيمةٍ مؤسسية:** بحيث يشعر الجميع أنّ الإنصاف جزءٌ من هوية المؤسسة، لا قرارٌ استثنائيٌّ من إدارتها.
- **الشفافية كعادةٍ تنظيمية:** بحيث يصبح الإفصاح والمشاركة في المعلومات سلوكًا يوميًا لا استثناءً مؤقتًا.
- **المساءلة كروحٍ إيجابية:** بحيث يرى الموظف في المساءلة فرصةً للتحسين لا تهديدًا للوظيفة.

هذه الثقافة لا تتكوّن فجأةً، بل تُزرع بالتدريب، والممارسة، والقدوة، والأنظمة المحفزة. فحين يرى الموظف أن المدير يُحاسب نفسه قبل الآخرين، وأن المؤسسة تُعلن نتائج الأداء بصدقٍ، وأن الشكاوى تُدرس بجديةٍ، حينها فقط تتحقق العدالة المؤسسية وتُصبح الحوكمة ثقافةً لا لائحةً.

سادسًا: الإطار العربيّ للحوكمة والعدالة في الأداء

ولتحقيق هذا التكامل، يقترح النموذج العربيّ الموحّد إنشاء **"الإطار العربيّ للحوكمة والعدالة في الأداء" (Arab Governance and Justice Framework - AGJF)**، وهو مرجعٌ عربيٌّ مشتركٌ يُوحد المفاهيم والمعايير والعمليات المتعلقة بالعدالة والشفافية في أنظمة إدارة الأداء.
يتكوّن هذا الإطار من:

1. **مبادئ العدالة التنظيمية العربية** المستمدة من القيم الإسلامية والإنسانية.

2. **معايير الشفافية والمساءلة** وفق أفضل الممارسات العالمية (مثل مبادئ OECD للحوكمة).
3. **مدونة السلوك المهنيّ** التي تضمن النزاهة في تقييم الأداء والتعامل مع الموظفين.
4. **آلية المراجعة العربية المشتركة** التي تتيح للدول والمؤسسات تبادل الخبرات وإجراء تقييماتٍ متبادلةٍ للحوكمة في الأداء.

بهذا الإطار، يتحول الأداء العربيّ إلى نظامٍ أخلاقيٍّ ذكّي، يوازن بين الكفاءة الإنسانية والعدالة المؤسسية، ويُعيد الثقة بين الموظف والإدارة، وبين المواطن ومؤسسته العامة.

إنّ الحوكمة والعدالة والشفافية ليست فقط مفاتيح نجاح إدارة الأداء، بل هي **جوهر الإصلاح الإداريّ العربيّ بأكمله**. فحين تكون الإدارة عادلةً، تصبح الكفاءة ممكنةً، وحين تكون شفافةً، تُولد الثقة، وحين تُمارس الحوكمة بصدقٍ، يتحقق الولاء المؤسسيّ والتميز الوطنيّ.
وحين تصل المؤسسات العربية إلى تلك المرحلة التي يُصبح فيها الأداء مرآةً للعدالة، والعدالة طريقًا للثقة، والثقة جسرًا للإبداع، عندها فقط يمكن القول إننا بدأنا نمارس إدارة الأداء لا كوظيفةٍ حكوميةٍ، بل كرسالةٍ إنسانيةٍ عربيةٍ أصيلةٍ تُترجم المعنى القرآنيّ العظيم:

> **"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ."**

---

7. التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ في بناء النموذج العربيّ الموحّد لإدارة الأداء

في العصر الحديث، لم يعد الحديث عن إدارة الأداء ممكنًا بمعزلٍ عن التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ، فالإدارة التي ما تزال تعتمد على النماذج الورقية والاجتماعات التقليدية والتقارير اليدوية أصبحت خارج التاريخ الإداريّ المعاصر. لقد دخلنا زمنًا جديدًا تتفاعل فيه **البيانات مع القرارات**، وتتلاقى فيه **الخوارزميات مع القيم**، وتتحول فيه إدارة الأداء من نشاطٍ بشريٍّ محدودٍ إلى **منظومةٍ رقميةٍ ذكيةٍ قادرةٍ على التعلم الذاتيّ والتكيّف والتحسين المستمرّ**.

ومع ذلك، فإنّ التحدي في بناء نموذجٍ عربيٍّ موحّدٍ لإدارة الأداء لا يكمن في امتلاك التكنولوجيا فحسب، بل في **توطينها أخلاقيًا وثقافيًا**، بحيث تصبح التقنية خادمةً للإنسان لا حاكمةً له، ومُمكّنةً للمؤسسة لا مستبدّةً بقراراتها. فالتحول الرقميّ ليس استبدال الورق بالشاشات، بل هو **تحولٌ في الفلسفة**: من إدارةٍ تُدار بالخبرة إلى إدارةٍ تُدار بالمعرفة، ومن أنظمةٍ تتابع الأداء إلى أنظمةٍ تتعلّم منه، ومن مؤشراتٍ تقيّم الماضي إلى تحليلاتٍ تتنبّأ بالمستقبل.

أولاً: التحول الرقميّ كمنظومة فكرية قبل أن يكون تقنية

التحول الرقميّ ليس مجرد أداةٍ تكنولوجيةٍ بل هو **تحوّلٌ ذهنيٌّ وثقافيٌّ شاملٌ في طريقة التفكير والإدارة**.
فحين نُقرّر رقمنة نظام إدارة الأداء، يجب أولاً أن نعيد تعريف الأسئلة التي يطرحها هذا النظام:

- هل هدفنا جمع البيانات أم فهمها؟
- هل نستخدم التقنية لتسهيل الإجراءات أم لتحسين القرارات؟
- هل نسعى إلى مراقبة الأداء أم إلى تمكين الإنسان؟

الإجابة عن هذه الأسئلة هي ما يُحدّد نوع التحول الذي نسعى إليه. فالمؤسسة التي تدخل العالم الرقميّ دون رؤيةٍ فكريةٍ ستتحول إلى مؤسسةٍ غارقةٍ في الأرقام دون بوصلة، أما المؤسسة التي تُحوّل التقنية إلى أداةٍ للتفكير المؤسسيّ فهي التي تفتح أمام

نفسها أفقًا جديدًا من الإبداع الإداريّ.

في النموذج العربيّ الموحّد، يجب أن يُنظر إلى التحول الرقميّ في إدارة الأداء من منظورٍ فلسفيٍّ يقوم على ثلاث ركائز:

1. **التحول من المعاملات إلى المعاني**: أي أن تكون التقنية وسيلةً لتوليد الفهم والتحليل، لا فقط لتنفيذ العمليات الإجرائية.
2. **التحول من المراقبة إلى التمكين**: أي أن تُستخدم التقنية لتمكين الموظف من معرفة أدائه وتحسينه بنفسه، لا فقط لتتبّعه وتقييمه.
3. **التحول من البيانات إلى الذكاء**: أي أن تنتقل المؤسسة من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة تحليلها وربطها وتفسيرها واستثمارها في صنع القرار.

ثانيًا: النظام الإلكترونيّ العربيّ الموحّد لإدارة الأداء (Arab e-PMS)

يتطلّب بناء النموذج العربيّ الموحّد إطلاق نظامٍ رقميٍّ عربيٍّ متكاملٍ لإدارة الأداء، يمكن تسميته بـ **"Arab e-PMS"**، وهو ليس مجرد منصة إلكترونية، بل منظومةٌ ذكيةٌ تفاعليةٌ تعتمد على التكامل بين التقنية، والبيانات، والذكاء الاصطناعيّ، والجدارات، والقيم.

هذا النظام يُفترض أن يضم المكونات التالية:

1. **بوابة الأداء المؤسسيّ**: منصةٌ مركزيةٌ لتخطيط الأداء المؤسسيّ، تتكامل مع الخطط الاستراتيجية الوطنية، وتربط بين الأهداف العليا والأداء الفرديّ.
2. **نظام إدارة الأهداف الذكّي**: يعتمد على خوارزمياتٍ تُحلل جودة الأهداف باستخدام معايير SMART وOKR، وتُقدّم تغذيةً راجعةً فوريةً للمستخدمين.
3. **نظام التغذية الراجعة الذكّي (AI Feedback Engine)**: يُتيح تقييم الأداء اللحظيّ المستمرّ عبر تحليل البيانات السلوكية والوظيفية من أنظمة الموارد البشرية المختلفة.
4. **نظام التحليل التنبؤيّ (Predictive Analytics)**: يُستخدم لتوقّع الانحرافات المحتملة في الأداء وتقديم تنبيهاتٍ مبكرةٍ للإدارات المعنية.
5. **لوحات القيادة التفاعلية (Dashboards)**: تُظهر مؤشرات الأداء في الوقت الفعليّ، وتُتيح للمستخدمين تخصيص عرض البيانات بحسب أدوارهم ومسؤولياتهم.
6. **محرك الذكاء المؤسسيّ (Institutional Intelligence Engine)**: يُحلل بيانات الأداء التاريخية لتوليد أنماطٍ معرفيةٍ تساعد في تطوير السياسات العامة والتشريعات المستقبلية.

بهذا الشكل، يتحوّل النظام من أداةٍ للمتابعة إلى **شريكٍ ذكّي في صنع القرار**، ومن منظومةٍ بيروقراطيةٍ إلى بيئةٍ تعليميةٍ متكاملةٍ تُنتج المعرفة وتُسهم في التحسين المستمرّ.

ثالثًا: الذكاء الاصطناعيّ كقوةٍ تمكينيةٍ لإدارة الأداء

الذكاء الاصطناعيّ (AI) ليس تهديدًا للإنسان، بل فرصةٌ لإعادة تعريف دوره في المؤسسة. فبدل أن ينشغل المدير بتجميع البيانات، يمكنه أن يركّز على التحليل واتخاذ القرار، وبدل أن ينشغل الموظف بتعبئة النماذج، يمكنه أن يركّز على تطوير ذاته ومهاراته.

في النموذج العربيّ الموحّد، يمكن للذكاء الاصطناعيّ أن يؤدي أدوارًا متعددةً في إدارة الأداء، من أبرزها:

1. **تحليل الاتجاهات السلوكية للأداء**: من خلال خوارزمياتٍ تتعقّب الأنماط السلوكية للموظفين وتُحلّل ارتباطها بالنتائج المؤسسية، مما يُتيح التنبؤ بالمخاطر التنظيمية مثل انخفاض الرضا أو ارتفاع الدوران الوظيفيّ.
2. **التقييم الموضوعيّ**: عبر أنظمةٍ تُحلّل النصوص والملاحظات وتستخلص منها مؤشراتٍ كميةً دون تحيّزٍ بشريٍّ، مما يُعزّز العدالة التنظيمية ويُقلّل من الأخطاء البشرية.

3. **التغذية الراجعة اللحظية:** باستخدام روبوتات المحادثة (Chatbots) أو المساعدين الرقميين الذين يُقدّمون ملاحظاتٍ فوريةً للموظف حول أدائه بناءً على نشاطه في الأنظمة المؤسسية.
4. **التوصيات الذكية للتطوير:** إذ يمكن للنظام أن يُقدّم للموظف توصياتٍ تدريبيةً أو مساراتٍ مهنيةً مخصصةً بناءً على تحليل أدائه ومجالات تحسينه.
5. **إدارة المخاطر الأخلاقية:** حيث يمكن للذكاء الاصطناعيّ أن يُستخدم لاكتشاف التحيزات أو الانحرافات في التقييمات البشرية وتنبيه لجان الحوكمة لمعالجتها قبل تفاقمها.

لكن هذا الاستخدام للذكاء الاصطناعيّ يجب أن يكون مضبوطًا بإطارٍ أخلاقيٍّ عربيٍّ واضحٍ، يُراعي خصوصية الإنسان وكرامته، ويضع حدودًا واضحةً بين ما هو **تمكينٌ تقنيٌّ** وما هو **تسلّطٌ رقميّ**.

رابعًا: أخلاقيات التحول الرقميّ في البيئة العربية

إنّ التحدي الحقيقيّ أمام العالم العربيّ ليس في امتلاك التقنية، بل في امتلاك **الحكمة في استخدامها.**
فالتقنية بلا قيمٍ تُنتج إدارةً بلا ضمير، والذكاء الاصطناعيّ بلا أخلاقٍ يُحوّل المؤسسة إلى آلةٍ باردةٍ تُقيّم الناس كما تُقيّم الآلات.

لذلك يجب أن يُرافق النموذج العربيّ الموحّد لإدارة الأداء **ميثاقٌ أخلاقيٌّ للتحول الرقميّ (Digital Ethics Charter)**، يقوم على المبادئ التالية:

1. **الخصوصية:** احترام البيانات الشخصية وحمايتها من الاستخدام غير المصرّح به، مع ضمان حق الموظف في الاطلاع على بياناته.
2. **الشفافية:** توضيح كيف تُستخدم البيانات وكيف تُحلّل الخوارزميات نتائج الأداء، بما يضمن عدم وجود "صندوقٍ أسود" لاتخاذ القرار.
3. **المسؤولية:** تحديد من يتحمّل المسؤولية عن قرارات النظام الذكّي، الإنسان أم الآلة؟ ووضع ضوابط للمساءلة.
4. **الإنصاف:** ضمان أن تكون خوارزميات التقييم خاليةً من التحيّزات الثقافية أو الجندرية أو الطبقية.
5. **التمكين الإنسانيّ:** أن تُستخدم التقنية لتعزيز قدرات الموظف لا لتحلّ محله، وأن يبقى الإنسان هو محور النظام لا ملحقه.

هذا الميثاق يجعل التحول الرقميّ العربيّ تحوّلاً إنسانيًا قبل أن يكون تقنيًا، ويُعزّز فكرة "الذكاء بالرحمة"، التي تمثّل جوهر الفلسفة الإدارية الإسلامية: *أن تكون التقنية في خدمة الإنسان، لا أن يكون الإنسان في خدمة التقنية.*

خامسًا: التكامل بين التحول الرقميّ والجدارات

لا يكتمل التحول الرقميّ دون أن يُعاد تعريف الجدارات السلوكية والتقنية للموظفين العرب.
فالعصر الرقميّ يتطلّب من الموظف أن يمتلك جداراتٍ جديدةٍ مثل:

- **الجدارة الرقمية (Digital Literacy):** أي القدرة على التعامل الواعي مع الأنظمة والمنصات والتطبيقات.
- **الجدارة التحليلية (Analytical Thinking):** لفهم البيانات وتحويلها إلى معرفةٍ عملية.
- **الجدارة التكيفية (Adaptability):** للقدرة على التكيّف مع التغيرات السريعة في الأنظمة الرقمية.
- **الجدارة الأخلاقية (Ethical Awareness):** لاستخدام التقنية بمسؤوليةٍ واحترامٍ للآخرين.

ويجب أن تُدمج هذه الجدارات ضمن إطار الجدارات العربيّ الموحّد، بحيث يُصبح الموظف العربيّ مؤهلاً ليس فقط للتعامل مع التقنية، بل لفهم فلسفتها ومآلاتها، ويُمارس دوره في بيئةٍ رقميةٍ دون أن يفقد إنسانيته أو أصالته الثقافية.

سادسًا: البنية التحتية الرقمية المشتركة في العالم العربيّ

إنّ تحقيق النموذج العربيّ الموحّد لإدارة الأداء لا يمكن أن يتم دون **بنيةٍ تحتيةٍ رقميةٍ عربيةٍ متكاملةٍ**.
فالعالم العربيّ بحاجةٍ إلى إنشاء **"المنصة العربية الموحّدة لإدارة الأداء" (Arab Performance Cloud)**، وهي منصةٌ سحابيةٌ إقليميةٌ تتيح تبادل البيانات المعيارية، وتُوفّر أدواتٍ موحدةٍ لتحليل الأداء، وتُعزّز التكامل بين الأنظمة الحكومية والخاصة في الدول العربية.

هذه المنصة يمكن أن تُدار عبر **مجلسٍ عربيٍّ أعلى للأداء والتحول الرقميّ**، يعمل على وضع السياسات العامة، وتحديد المعايير التقنية، وضمان أمن البيانات، وتشجيع الابتكار المحليّ في مجالات الذكاء الاصطناعيّ والتحليل التنبؤيّ.
كما يمكن أن تُصبح هذه المنصة مركزًا عربيًا لتبادل الخبرات والبحوث والتطبيقات في إدارة الأداء، تُسهم في خلق **اقتصادٍ معرفيٍّ عربيٍّ** قائمٍ على الأداء والبيانات والابتكار.

سابعًا: التحول الرقميّ كجسرٍ نحو الاستدامة

التحول الرقميّ لا يجب أن يُنظر إليه كغايةٍ في ذاته، بل كجسرٍ نحو الاستدامة.
فالنظام الرقميّ الذكّي يُقلّل الهدر في الموارد، ويُحسّن الكفاءة التشغيلية، ويُسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
وفي السياق العربيّ، يمكن للتحول الرقميّ أن يُحدث نقلةً نوعيةً في أداء الحكومات والمؤسسات من خلال:

- أتمتة الخدمات وتبسيط الإجراءات.
- تقليل البيروقراطية ورفع الشفافية.
- تعزيز المساءلة عبر تتبّع الأداء في الوقت الفعليّ.
- تمكين القيادات من اتخاذ قراراتٍ مبنيةٍ على البيانات الدقيقة.

وبذلك، يصبح التحول الرقميّ **أداةً لتحقيق رؤية "الحكومة الذكية" في الدول العربية**، التي تجمع بين الكفاءة والعدالة، بين التكنولوجيا والإنسانية، بين الذكاء الصناعيّ والعقل العربيّ الواعي.

ثامنًا: الرؤية المستقبلية للذكاء الاصطناعيّ العربيّ في إدارة الأداء

إنّ المستقبل القريب سيشهد تطورًا كبيرًا في استخدام الذكاء الاصطناعيّ في تحليل الأداء والتخطيط الاستراتيجيّ وإدارة الموارد البشرية.
لكنّ السؤال الأهم هو: *هل سيكون للعرب دورٌ فاعلٌ في صناعة هذا المستقبل؟ أم سنظلّ مستهلكين لتقنياتٍ تُنتج في بيئاتٍ لا تُشبهنا؟*

النموذج العربيّ الموحّد يجب أن يكون الخطوة الأولى نحو **"الذكاء الاصطناعيّ العربيّ" (Arab AI for Performance)**، الذي يُصمّم بلغتنا، ويُبنى على قيمنا، ويُخاطب احتياجات مؤسساتنا.
فالعقل العربيّ حين يُبدع في مجاله الرقميّ قادرٌ على أن يُقدّم للعالم نموذجًا فريدًا في الجمع بين الذكاء والضمير، بين التقنية والقيم، بين الأداء والإحسان.

إنّ التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ ليسا مستقبل إدارة الأداء فحسب، بل **مستقبل الإدارة العربية بأكملها**.
وحين تُصبح التقنية وسيلةً لبناء العدالة والشفافية والكفاءة في مؤسساتنا، سنكون قد خطونا أولى خطواتنا نحو حضارةٍ عربيةٍ جديدةٍ تُدير الأداء كما تُدير القيم، وتُدير البيانات كما تُدير الإنسان، في تناغمٍ يجعل الإدارة فعلاً معرفيًا راقيًا يُعيد تشكيل علاقتنا بالعمل والزمن والإنتاج.

8️⃣ الاستدامة والتميّز المؤسسيّ كذروة نضج منظومة الأداء العربيّ

حين نتحدث عن الاستدامة في إدارة الأداء، فإننا لا نعني فقط استمرار النظام الإداريّ في عمله أو بقاء مؤشراته نشطةً عامًا بعد عام، بل نعني **تحوّل الأداء إلى ثقافةٍ حيّةٍ تسكن الوعي المؤسسيّ وتستمرّ حتى في غياب القادة وتغيّر الإدارات**. فالنظام المستدام ليس هو الذي يعيش طويلاً، بل هو الذي *يُجدّد نفسه باستمرار*، والنظام الذي يَبلغ التميز ليس هو الذي يَتفوّق على غيره مؤقتًا، بل هو الذي *يحافظ على تفوقه بثباتٍ ووعيٍ وتعلّمٍ دائمٍ*.

إنّ الاستدامة هي المرحلة التي يتوقف فيها نظام الأداء عن كونه "نظامًا إداريًا" ليُصبح **فلسفةً مؤسسيةً متجذرةً في السلوك والضمير والهوية**.
وفي النموذج العربيّ الموحّد لإدارة الأداء، تمثل الاستدامة والتميّز المؤسسيّ الذروة التي يتقاطع عندها *النظام والقيمة، والإجراء والمعنى، والإنجاز والوعي*، فتتحول الإدارة إلى ممارسةٍ راقيةٍ تمزج بين الكفاءة والفضيلة، بين التخطيط والحكمة، بين الأداء والإحسان.

1️⃣ أولاً: الاستدامة بوصفها وعيًا مؤسسيًا لا مرحلةً زمنية

الاستدامة في جوهرها ليست غايةً إداريةً أو هدفًا في نهاية دورة الأداء، بل هي **نمط تفكيرٍ مؤسسيٍّ دائمٍ** يُعيد النظر في كل عمليةٍ وكل قرارٍ وكل نظامٍ بوصفه فرصةً للتحسين والنموّ.
فالمؤسسة التي تُدرك أن الأداء ليس حدثًا بل مسار، تُحوّل تقييم الأداء من مراجعةٍ سنويةٍ إلى **حوارٍ مستمرٍّ مع الذات**، وتُحوّل مؤشرات الأداء من أرقامٍ في تقاريرٍ إلى **لغةٍ حيّةٍ للتعلّم والتحسين**.

في هذا السياق، يمكننا القول إنّ الاستدامة تبدأ حين يتحول السؤال من:

- *كيف نقيس الأداء؟*

إلى:

- *كيف نتعلم من الأداء؟*

فالتعلم المستمرّ هو حجر الزاوية في بناء المؤسسات المستدامة.
والمؤسسة التي تتعلم من بياناتها، ومن تجاربها، ومن نجاحاتها وإخفاقاتها، هي المؤسسة التي تضمن البقاء والتجدد في عالمٍ متغيرٍ متسارعٍ.
ولذلك، فإنّ الاستدامة في النموذج العربيّ الموحّد تُبنى على **ثلاث دوائر متكاملةٍ: الوعي، التعلم، والتحسين**.

1️⃣ **دائرة الوعي:** حيث تُفهم الاستدامة كمسؤوليةٍ أخلاقيةٍ نحو الإنسان والمجتمع والبيئة.
2️⃣ **دائرة التعلم:** حيث تُترجم بيانات الأداء إلى معرفةٍ قابلةٍ للتطبيق والتحسين.
3️⃣ **دائرة التحسين:** حيث تُحوّل المعرفة إلى ممارسةٍ مؤسسيةٍ تُغذي النظام بالابتكار والتجديد.

وهكذا، فإنّ المؤسسة العربية المستدامة ليست التي تملك نظامًا متطورًا فحسب، بل التي تملك **ضميرًا مؤسسيًا حيًا** يدفعها إلى التطوير الذاتيّ دون انتظار توجيهٍ خارجيّ.

ثانيًا: التميّز المؤسسيّ كذروة نضج نظام الأداء

التميّز المؤسسيّ هو الوجه العمليّ للاستدامة، وهو الحالة التي تبلغها المؤسسة حين يُصبح الأداء فيها ناتجًا طبيعيًا لثقافةٍ متقنةٍ لا لجهدٍ طارئٍ أو مبادرةٍ مؤقتةٍ.
وفي النموذج العربيّ الموحّد، يُنظر إلى التميّز لا كجائزةٍ أو تصنيفٍ، بل كـ **منظومةٍ من النضج الإداريّ المتكامل**، تتفاعل فيها ستة أبعادٍ رئيسيةٍ:

1. **القيادة الواعية**: التي تُوجّه الأداء برؤيةٍ استراتيجيةٍ قائمةٍ على القيم، وتُحوّل الأهداف إلى إلهامٍ جماعيٍّ لا أوامر فرديةٍ.
2. **العمليات الذكية**: التي تُبنى على التحليل والمعرفة لا على الحدس والعادة، وتُستخدم فيها التقنية لتمكين الإنسان لا لإلغائه.
3. **رأس المال البشريّ المُمكَّن**: الذي يُنظر إليه كطاقةٍ معرفيةٍ مُبدعةٍ، ويُستثمر فيه بالتدريب والتمكين والثقة.
4. **الابتكار المستمرّ**: الذي يُحوّل المؤسسة من متلقيةٍ للخبرات إلى منتجةٍ للأفكار والممارسات الجديدة.
5. **النتائج المتوازنة**: التي تجمع بين الكفاءة والعدالة، بين الربح والرضا، بين الإنجاز الماديّ والبعد الإنسانيّ.
6. **الأثر المجتمعيّ**: الذي يُقاس بمدى إسهام المؤسسة في تنمية الإنسان والمجتمع، لا فقط في تحقيق مؤشرات الأداء الداخلية.

هذه الأبعاد تشكّل ما يمكن تسميته بـ **"هرم التميّز المؤسسيّ العربيّ" (Arab Institutional Excellence Pyramid)**، الذي يقف في قمّته الإنسان العربيّ المبدع المسؤول، الذي يُجسّد الأداء كقيمةٍ ورسالةٍ وسلوكٍ في آنٍ واحدٍ.

ثالثًا: التكامل بين الاستدامة والتميّز المؤسسيّ

التميّز دون استدامةٍ كوميضٍ مؤقتٍ سرعان ما يخبو، والاستدامة دون تميّزٍ كحركةٍ دائريةٍ لا تحقق قفزةً نوعيةً.
ولذلك، يجب أن يُبنى نظام الأداء العربيّ على **تكاملٍ عضويٍّ بين الاستدامة والتميّز**.

فالاستدامة تُعطي للتميّز بعده الزمنيّ، والتميّز يُعطي للاستدامة بعدها النوعيّ.
فالاستدامة تُعنى بالمحافظة على الطاقة المؤسسية، والتميّز يُعنى بتوجيه هذه الطاقة نحو القمة.
الاستدامة تُعلّم المؤسسة كيف تستمرّ، والتميّز يُعلّمها كيف تتفوّق.

وفي هذا الإطار، يقترح النموذج العربيّ الموحّد بناء ما يُعرف بـ **"نظام النضج العربيّ لإدارة الأداء" (Arab Performance Maturity Model - APMM)**، وهو نظامٌ يُحدّد مراحل تطور المؤسسة من مرحلة "البقاء الإداريّ" إلى "الاستدامة المتميزة."

وتتكوّن مراحله من خمس درجاتٍ تصاعديةٍ:

1. **المرحلة التأسيسية**: حيث تُبنى الأنظمة والإجراءات وتُحدد الأدوار.
2. **المرحلة التشغيلية**: حيث تُطبّق العمليات وتُجمع البيانات.
3. **المرحلة التحليلية**: حيث يبدأ فهم العلاقات بين الأداء والنتائج.
4. **المرحلة التحسينية**: حيث تُستخدم البيانات لتصميم التطوير والتحسين المستمرّ.
5. **مرحلة التميز المستدام**: حيث تُصبح العمليات متكاملةً وذات وعيٍ ذاتيٍّ بالتعلم والتجديد.

هذا النموذج يضمن أن لا تبقى إدارة الأداء مجرد عمليةٍ ميكانيكيةٍ، بل تتحول إلى **رحلةِ نضجٍ مستمرةٍ**، تتقدم فيها المؤسسة العربية بثقةٍ نحو مرحلة "التميز الواعيّ."

رابعًا: التحسين المستمرّ كآليةٍ لاستدامة التميّز

التحسين المستمرّ ليس نشاطًا إداريًا عابرًا بل هو **نَفَس الحياة للمؤسسات المستدامة**.
وهو الذي يجعل الأداء يتجدد كما يتجدد النهر، لا يتوقف عند منبعٍ ولا يركد عند مصبٍّ.

ولكي تتحقق الاستدامة في التميز، يجب أن تُدمج آلية التحسين المستمرّ (Continuous Improvement) ضمن **الحمض المؤسسيّ (Institutional DNA)** لكل منظمةٍ.
وتتحقق هذه الآلية من خلال:

1. **التحليل الدوريّ للبيانات:** بحيث تُراجع المؤشرات بشكلٍ مستمرٍّ لا سنويٍّ.
2. **التغذية الراجعة الشفافة:** التي تسمح للموظفين بالمشاركة في تطوير العمليات.
3. **ورش العمل التحسينية (Kaizen Workshops):** التي تُحوّل الأفكار الصغيرة إلى تحسيناتٍ ملموسةٍ.
4. **الاعتراف بالتحسين لا بالنتائج فقط:** بحيث تُكافأ المبادرات التطويرية كما تُكافأ الإنجازات التشغيلية.

فالتحسين المستمرّ هو الضمان الوحيد ألا يتحول الأداء إلى روتينٍ، وألا يتحول النظام إلى قيدٍ على الإبداع.

خامسًا: الثقافة المؤسسية كجذرٍ للاستدامة

الأنظمة يمكن أن تُستعار، والتقنيات يمكن أن تُشترى، لكن الثقافة المؤسسية لا تُورّث ولا تُقلّد.
فهي كالشجرة، تُزرع ببطءٍ، وتُسقى بالقيم، وتُثمر حين يُصبح الأداء جزءًا من الهوية.

ولذلك، فإنّ المؤسسة التي تُريد أن تضمن استدامة أدائها يجب أن تُعيد تشكيل ثقافتها لتكون:

- **ثقافة التعلّم:** التي ترى الخطأ فرصةً لا تهديدًا.
- **ثقافة التحسين:** التي تبحث دائمًا عن "الأفضل" لا "الكافي."
- **ثقافة المشاركة:** التي تجعل كل موظفٍ شريكًا في التغيير لا متلقيًا له.
- **ثقافة الإتقان:** التي تُحوّل الجودة من شعارٍ إلى ضميرٍ.

وحين تترسخ هذه القيم، يُصبح الأداء حالةً وجدانيةً يعيشها الموظف لا واجبًا إداريًا يؤديه، ويُصبح التحسين عادةً لا مشروعًا، ويُصبح التميز نتيجةً طبيعيةً لا هدفًا بعيدًا.

سادسًا: دور القيادة في ترسيخ الاستدامة والتميّز

القيادة هي حجر الزاوية في بناء الاستدامة.
فالقائد هو الذي يُحوّل النظام إلى وعي، والسياسة إلى ثقافة، والخطة إلى حركةٍ مستمرةٍ.

وفي النموذج العربيّ الموحّد، يُنظر إلى القائد لا كمديرٍ للنظام فحسب، بل كـ **مهندسٍ للوعي المؤسسيّ**، ومسؤولٍ عن ديمومة التعلم والتحسين.

ومن هنا، يجب أن تتبنى القيادات العربية أدوارًا جديدةً في إدارة الأداء تشمل:

1. **القيادة المعرفية**: التي تستند إلى التحليل والبيانات لا الانطباع.
2. **القيادة القيمية**: التي تُوازن بين الكفاءة والعدالة في كل قرار.
3. **القيادة التمكينية**: التي تُحفّز المبادرة وتُشرك الجميع في صنع القرار.
4. **القيادة التحويلية**: التي تُلهم التغيير وتُحوّل التحديات إلى فرصٍ للنموّ.

فالقيادة هي التي تزرع الاستدامة، وتُلهِم التميز، وتربط بين الماضي والمستقبل بخيطٍ من الثقة والرؤية والالتزام.

سابعًا: المعايير العالمية والخصوصية العربية في الاستدامة

الاستدامة ليست مفهومًا عالميًا جامدًا، بل يجب أن تُترجم محليًا بما يُناسب البيئة العربية.
ولهذا، فإنّ النموذج العربيّ الموحّد يجب أن يستفيد من الأطر العالمية مثل:

- **نموذج التميز الأوروبي (EFQM)** في جانب التحسين والابتكار.
- **المعيار الدولي للمسؤولية المجتمعية (ISO 26000)** في جانب الالتزام الأخلاقيّ.
- **المعيار الدولي لرأس المال البشريّ (ISO 30414)** في جانب تنمية الموارد البشرية.

لكنّ هذا الاستفادة يجب أن تكون **تكاملية لا تقليدية**، بحيث لا نُكرّر ما فعله الآخرون بل نُعيد صياغته وفق منظومتنا القيمية والثقافية العربية.
فالعالم العربيّ يملك من الإرث الحضاريّ والروحيّ ما يجعله قادرًا على تقديم نموذجٍ فريدٍ يجمع بين **التميّز العالميّ والهوية المحلية**، ويُقدّم للعالم فلسفةً في الإدارة تُعيد الاعتبار للإنسان باعتباره مركز الأداء وغايته.

ثامنًا: الاستدامة كرسالةٍ عربيةٍ للمستقبل

حين تتحول إدارة الأداء في العالم العربيّ إلى منظومةٍ مستدامةٍ متميزةٍ، فإنها لا تُنتج فقط مؤسساتٍ أكثر كفاءةً، بل تُنتج **مجتمعاتٍ أكثر نضجًا، واقتصاداتٍ أكثر وعيًا، وإنسانًا عربيًا أكثر قدرةً على الإتقان والعطاء.**
فالاستدامة هنا ليست مجرد ممارسةٍ إداريةٍ، بل هي **فعلٌ حضاريٌّ**، يُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والعمل، بين الدولة والمواطن، بين القيمة والإنتاج.

وحين تصل المؤسسات العربية إلى هذه المرحلة، سنكون قد عبرنا من الإدارة إلى *الريادة*، ومن الأداء إلى *الرسالة*.
وسنرى في كل مؤسسةٍ عربيةٍ خليةَ حياةٍ تتنفس التحسين، وتُنتج المعنى، وتُعلّم الإنسان أن العمل ليس وسيلةً للعيش فقط، بل طريقٌ للارتقاء الإنسانيّ ذاته.

الخاتمة التحليلية: نحو وعيٍ عربيٍّ جديدٍ بإدارة الأداء كفلسفةٍ للتنمية والتميّز والاستدامة

حين نصل إلى نهاية هذا المسار الفكريّ العميق الذي استعرضنا فيه رحلة بناء **النموذج العربيّ الموحّد لإدارة الأداء الوظيفي**، ندرك أننا لم نكن نؤسس مجرد نظامٍ إداريٍّ تقنيٍّ يقيس النتائج أو يربط الحوافز، بل كنا نرسم **ملامح وعيٍ جديدٍ في الفكر الإداريّ العربيّ**

يعيد تعريف مفهوم الأداء من جذوره، ويحوّله من أداةٍ للرقابة إلى فلسفةٍ للتحسين، ومن نظامٍ للتقييم إلى **منهجٍ للتنمية المستدامة**.

لقد كان هذا المشروع المعرفيّ بمثابة رحلةٍ فكريةٍ وإنسانيةٍ عبر الزمن الإداريّ العربيّ، من الورقة إلى الشاشة، من اللائحة إلى القيم، ومن القرار الفرديّ إلى النظام المؤسسيّ. رحلةٌ حملت في طيّاتها وعيًا عميقًا بأن الأداء ليس مسألة تقنيةٍ بل **قضية وعيٍ بالإنسان، وعدالةٍ في التقييم، وشفافيةٍ في القرار، ومسؤوليةٍ في التنمية**.

في المحاور السابقة، رأينا كيف يمكن لإدارة الأداء أن تُصبح **عمودًا فقريًا للبناء المؤسسيّ العربيّ الحديث**، وكيف يمكن أن تتكامل فيها المنظومات الفكرية والتنظيمية والأخلاقية لتُنتج نظامًا عربيًا يليق بخصوصيتنا الثقافية والقيمية، ويستفيد في الوقت ذاته من أفضل الممارسات العالمية دون أن يفقد هويته.

أولاً: من التقييم إلى التمكين

لقد بدأنا هذا المسار بإدراك جوهريّ: أن إدارة الأداء ليست عمليةً لتقييم الأفراد، بل **عمليةً لتمكينهم**.
فالقياس وحده لا يُغيّر، وإنما الذي يُغيّر هو الفهم والتحليل والاستثمار في القدرات البشرية.
وحين تتحول عملية إدارة الأداء من أداةٍ للرقابة إلى **أداةٍ للتمكين والتطوير**، تنقلب فلسفة العمل المؤسسيّ رأسًا على عقب:
فبدل أن يُصبح المدير قاضيًا يُصدر أحكامًا، يتحول إلى مدرّبٍ وموجّهٍ وممكّنٍ.
وبدل أن يُنظر إلى الأداء كواجبٍ وظيفيٍّ، يُصبح رسالةً شخصيةً وقيمةً إنسانيةً ومصدر فخرٍ ذاتيّ.

هذا التحول من التقييم إلى التمكين هو أول مظاهر النضج في الفكر الإداريّ العربيّ الجديد، وهو الذي يُؤسس لمرحلةٍ جديدةٍ نُدير فيها الأداء كما نُدير الإنسان: بفهمٍ، وثقةٍ، وعدالةٍ، واحترامٍ لقدراته.

ثانيًا: من البيانات إلى الوعي

لقد كانت البيانات عبر التاريخ الإداريّ العربيّ حاضرةً، لكنها كانت — في الغالب — خاملةً، تُجمع ولا تُحلّل، وتُقدَّم كأرقامٍ جامدةٍ لا كمعرفةٍ حيّةٍ.
أما اليوم، فقد أدركنا أنّ **تحليل بيانات الأداء هو العقل الذي يفكّر للنظام**، وأنّ البيانات حين تُحلَّل بوعيٍ تتحول إلى معرفةٍ، وحين تُربط بالأهداف تتحول إلى قراراتٍ، وحين تُربط بالقيم تتحول إلى وعيٍ مؤسسيٍّ مستدامٍ.

ولذلك، فإنّ النموذج العربيّ الموحّد لا يكتفي بجمع البيانات بل يجعل منها لغةً جديدةً للتفكير الإداريّ العربيّ.
لغةٌ تُترجم الإنجاز إلى معنى، وتحوّل الانحراف إلى درسٍ، وتربط بين السبب والنتيجة، بين الجهد والأثر، بين الفرد والمؤسسة، بين العمل والمجتمع.

ثالثًا: من النظام إلى الثقافة

إنّ أعظم إنجازٍ يمكن أن يحققه أي نظامٍ إداريٍّ هو أن يتحول إلى **ثقافةٍ حيّةٍ** تُمارسها المؤسسة دون إكراهٍ أو تكلّفٍ.
وحين تتحول إدارة الأداء إلى ثقافةٍ، فإنها لا تعود وظيفةً من وظائف الموارد البشرية، بل تُصبح **سلوكًا تنظيميًا يوميًا**، يُمارسه المدير كما يُمارسه الموظف، ويؤمن به الجميع باعتباره منهجًا للنجاح الفرديّ والجماعيّ.

هذه الثقافة لا تُبنى بالقوانين، بل **تُزرع في الضمير المؤسسيّ** عبر القيم، والقدوة، والتدريب، والشفافية، والمساءلة العادلة.
وحين تتجذّر هذه الثقافة، تُصبح المؤسسة العربية بيئةً تُكافئ الأداء الحقيقيّ لا المظهريّ، وتُقدّر التحسين لا التبرير، وتُعلّم موظفيها أن النجاح ليس حدثًا عابرًا بل سلوكٌ مستدام.

رابعًا: من التقنية إلى الحكمة

التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ قدّما للعالم العربيّ فرصًا غير مسبوقةٍ لتطوير أنظمة إدارة الأداء، لكنّ الخطر الأكبر هو أن **نُغرق في التقنية ونفقد الحكمة**.
فالذكاء الاصطناعيّ قادرٌ على التحليل والتنبؤ والتصنيف، لكنه لا يملك الضمير ولا الحس الإنسانيّ الذي يميز القائد العربيّ الحكيم.
ولهذا، فإنّ النموذج العربيّ الموحّد يسعى إلى بناء **ذكاءٍ مؤسسيٍّ أخلاقيٍّ**، يُوازن بين التقنية والقيم، ويجعل الخوارزميات تخدم الإنسان لا تحكمه.

الذكاء الحقيقيّ في إدارة الأداء ليس ذكاء الآلة، بل ذكاء الإدارة التي تعرف متى تستخدم التقنية، ومتى تستمع إلى الإنسان.
وهنا تكمن فرادة النموذج العربيّ: أنه لا يقدّس التقنية، ولا يرفضها، بل **يوظّفها بوعيٍ إنسانيٍّ مستنيرٍ**.

خامسًا: من الفرد إلى المنظومة

إدارة الأداء الحديثة لم تعد مسؤولية المدير أو قسم الموارد البشرية وحدهما، بل أصبحت **مسؤوليةً منظوميةً متكاملةً** تشترك فيها القيادة العليا، والإدارات التنفيذية، والمراجعة الداخلية، والجهات الرقابية، والمجتمع ذاته.
فالأداء لم يعد فعلاً فرديًا، بل نظامًا بيئيًا (Ecosystem) تتكامل فيه الأدوار لضمان التحسين المستمرّ.

في هذا السياق، يظهر دور **حوكمة الأداء**، التي تضمن النزاهة والعدالة والشفافية في التطبيق، وتُحوّل التقييم من سلطةٍ شخصيةٍ إلى نظامٍ عادلٍ قائمٍ على المساءلة والمعايير المعلنة.
وهكذا، تنتقل المؤسسة من حكم الأشخاص إلى حكم النظام، ومن الانطباع إلى المعلومة، ومن المجاملة إلى النزاهة.

سادسًا: من اللحظة إلى الاستدامة

التحسين الحقيقيّ لا يُقاس بالنتائج الفورية، بل **بقدرة المؤسسة على الاستمرار في التحسين**.
فالاستدامة هي الاختبار النهائيّ لأي نظامٍ للأداء: هل يُمكن أن يعمل بكفاءةٍ بعد مغادرة قائده؟ هل يُمكن أن يُجدّد نفسه تلقائيًا؟ هل يمكنه أن يتعلم من ذاته؟

الاستدامة تعني أن المؤسسة بلغت مرحلة **النضج الإداريّ** حيث يُصبح الأداء جزءًا من جيناتها التنظيمية، لا نشاطًا إضافيًا.
وحين تصل المؤسسة العربية إلى هذه المرحلة، تُصبح قادرةً على إنتاج التميز لا استهلاكه، وعلى تصدير المعرفة لا استيرادها، وعلى تحويل كل تحدٍّ إلى فرصةٍ للتجديد.

سابعًا: من المحلية إلى الريادة العربية

النموذج العربيّ الموحّد لا يُريد أن يكون نسخةً محليةً من الأنظمة الغربية، بل يريد أن يُقدّم للعالم **رؤيةً عربيةً أصيلةً في إدارة الأداء**.
رؤيةٌ تستند إلى العدالة الإسلامية، والحكمة الإدارية العربية، والضمير الإنسانيّ الذي جعل العمل عبادةً والإتقان شرفًا.

وحين يتكامل هذا النموذج بين دول الخليج والدول العربية الأخرى، ويتوحد الإطار المفاهيميّ بين السعودية والإمارات ومصر وقطر وعمان والكويت والبحرين والأردن والمغرب، فإننا سنشهد ولادة **"المدرسة العربية في إدارة الأداء"** التي تُقدّم للعالم فلسفةً جديدةً تُوازن بين الكفاءة والقيم، بين الإنجاز والإنسانية.

هذه المدرسة يمكن أن تُصبح المرجع الإقليميّ للمنظمات العربية والدولية، وأن تُحوّل التجارب العربية في الحوكمة، والرقمنة، والجدارات، والاستدامة، إلى **منظومة فكريةٍ متكاملةٍ** تُسهم في صياغة مستقبل الإدارة في القرن الحادي والعشرين.

ثامنًا: نحو ميثاقٍ عربيٍّ للتميز والأداء المستدام

إنّ الخطوة التالية في مسار هذا المشروع ليست في كتابة المزيد من اللوائح، بل في **توقيع ميثاقٍ عربيٍّ للتميّز والأداء المستدام**، يُجسّد القيم المشتركة للأمة العربية في العمل والإدارة والتنمية.
ميثاقٌ يُؤكد أنّ الأداء ليس مجرد كفاءةٍ تشغيليةٍ، بل مسؤوليةٌ وطنيةٌ وأخلاقيةٌ وحضاريةٌ.
ميثاقٌ يُعيد للوظيفة معناها النبيل كأمانةٍ، وللإدارة دورها الرساليّ كخدمةٍ، وللمؤسسة رسالتها المجتمعية كمنظومةٍ للتنمية.

وعندها فقط يمكننا القول إنّ العالم العربيّ قد تجاوز مرحلة *نقل الممارسات* إلى مرحلة *صناعة النماذج*، وإنه لم يعد تابعًا في الفكر الإداريّ بل مساهمًا فيه.
وسيكون النموذج العربيّ الموحّد لإدارة الأداء شاهدًا على أنّ **الأداء يمكن أن يكون علمًا وفنًا وضميرًا في آنٍ واحد**، وأنّ الأمة التي تُدير أداءها بوعيٍ وعدالةٍ واستدامةٍ هي الأمة التي تُدير مستقبلها بثقةٍ وبصيرةٍ ونضجٍ حضاريٍّ رفيعٍ.

التوثيق

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

هذه الإضاءة من إعداد:

د. محمد العامري

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

للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية، ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامري على الواتساب عبر الرابط التالي:

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

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع:

www.mohammedaameri.com

#إدارة_الأداء_الوظيفي #التميّز_المؤسسي #الاستدامة #النموذج_العربي_لإدارة_الأداء #حوكمة_الأداء #تحليل_البيانات #الذكاء_الاصطناعي #التحول_الرقمي #الجدارات #المؤشرات #التحسين_المستمر #العدالة_التنظيمية #الشفافية #الريادة_العربية #الاستدامة_المؤسسية #Organizational_Justice #Continuous_Improvement #EFQM #ISO30414 #SHRM #CIPD #Human_Capital_Development #UAE #الإمارات #الإمارات_العربية_المتحدة #دبي #ابوظبي #العين #الشارقة #عجمان #ام_القوين #د_محمد_العامري #مهارات_النجاح