



يُقدم هذا المقال تحليلًا عميقًا لفلسفة الجدارات الوظيفية؟ بوصفها البنية الذهنية والسلوكية للأداء الفعال، ويفترض كيف تحولت من مفهوم إداري إلى منظومة متكاملة لقياس القدرات، تربط بين المعرفة، والمهارة، والسلوك، والقيمة، لتصنع إنسانًا قادرًا على التميز المؤسسي المستدام.

الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 1809 | October 29, 2025



# الجدرات والكفاءات الوظيفية: المفهوم، التصنيف، وطرق القياس

## Competencies and Job Competencies: Concept, Classification, and Measurement Methods

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

منذ أن ولد مفهوم **الجدارنة** في الفكر الإداري الحديث منتصف القرن العشرين، تغير المشهد جذرياً في كيفية فهم الإنسان داخل المؤسسة.

فبعد أن كانت الكفاءة تُقاس بالأقدمية أو الشهادة أو الخبرة الزمنية، جاء الفكر الجداراتي ليؤكد أن القيمة الحقيقية للعامل ليست فيما يملكه من مؤهلات، بل في الطريقة التي يُحوّل بها هذه المؤهلات إلى أداء فعال ومتكرر ومستدام في بيئة العمل.

إنّ **الجدارة** ليست مهارةً منعزلةً أو سلوكاً طارئاً، بل هي نظام تفكير وسلوكٍ واتجاهٍ معرفيٍّ متكاملٍ يُعبر عن قدرة الفرد على أداء مهامه بطريقةٍ تحقق النتائج وتنماها مع القيم المؤسسية والمعايير الأخلاقية.

وقد أثبتت التجارب المؤسسية الرائدة أنّ المؤسسات التي تتبنّى نموذجاً واضحاً للجدارات تُصبح أكثر قدرةً على التوظيف السليم، والتطوير الفعال، والتحفيز العادل، والقيادة المستدامة.

في عالمٍ يتغير بسرعةٍ مذهلة، لم تعد المعرفة وصدها كافيةً، ولا التدريب وحدها مضمون النتيجة. إنّ ما يصنع الفرق الحقيقي هو منظومة الجدارات (Competency framework) التي تحول القدرات الفردية إلى طاقةٍ مؤسسيةٍ موجهةٍ نحو التميز.

فهي البوصلة التي تُرشد السياسات، والميزان الذي تُقاس به السلوكيات، واللغة المشتركة التي يتحدث بها الأداء في بيئة العمل الحديثة.

ولذلك، يُعدّ فهوم الجدارات **بمفهومها وتصنيفها وطرق قياسها** المدخل الحقيقي لفهم الإنسان في الأداء.

ولبناء أنظمةٍ عادلةٍ وفعالةٍ لتقدير الموظفين، وتطبيق التعاقب الوظيفي، وتنمية القيادات المستقبلية.

## فهرس المقال

1 مفهوم الجدارة: من النظرية إلى الممارسة

2 تطور الفكر الجداراتي في الإدارة الحديثة

3 أنواع وتصنيفات الجدارات الوظيفية

4 الفرق بين الكفاءة (Competence) والجدارة (Competency)

5 الإطار الجداراتي المؤسسي: من الرؤية إلى التطبيق

6 قياس الجدارات: من الملاحظة إلى النمذجة

7 نماذج الجدارات العالمية والخليجية

8 الجدارات كجسر بين الأداء الفردي والتميز المؤسسي

## 1 مفهوم الجدارة: من النظرية إلى الممارسة

يشكّل مفهوم الجدارة (Competency) أحد أعظم التحوّلات الفكرية في تاريخ الإدارة الحديثة، لأنّه غير طريقة فهمنا للأداء البشري داخل المؤسسات، وانتقل بنا من منطق "ما يفعله الإنسان" إلى "ما يجعله قادرًا على الفعل".

ففي حين ركّزت النظريات الكلاسيكية على الإنجاز والنتائج، جاءت نظرية الجدارات لـ"العمق" السؤال:

لماذا ينجح البعض في تحقيق الأداء المتميز رغم امتلاك الجميع المهارات نفسها؟

من هنا ولدت فكرة أن الأداء المتميّز لا يعود فقط إلى المهارة أو الخبرة، بل إلى مزيجٍ متكاملٍ من المعرفة والسلوك والدافعية والقيم، أي إلى طريقة تفكير الفرد وتعامله مع المواقف، لا فقط إلى ما تعلّمه أو مارسه.

إن الجدارة إذاً ليست “ماذا يعرف الفرد” ولا “ماذا يفعل”， بل “كيف يفكّر ويتصرّف في مختلف المواقف لتحقيق النتائج المرجوة”.

وقد صاغ الباحث الأمريكي ديفيد ماكيلاند (David McClelland) هذا التحول التاريخي في دراسته الشهيرة عام 1973 بعنوان *Testing for Competence Rather Than Intelligence* حين أكد أن النجاح في العمل لا يتبنّى به معدل الذكاء أو المؤهل العلمي، بل مستوى الجدارة الكامنة التي تُمكّن الفرد من استخدام معارفه ومهاراته في مواقف حقيقة ومعقدة.

هذه الرؤية كانت الشارة الأولى لولادة حركة فكرية جديدة في الإدارة والتدريب والتوظيف، أطلق عليها لاحقًا “إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات” (Competency-Based HR Management).

## ٢. من التعريف إلى الفهم التطبيقي

تنوعت تعريفات الجدارة في الأدبيات الأكاديمية، لكنها تلتقي حول مورِّ واحد: “القدرة المتكررة على الأداء الفعال في سياق محدّد، اعتمادًا على مزيجٍ من المعرفة والمهارة والسلوك والدافع الداخلي”. وفيما يلي أبرز التعريفات التي رشّخت هذا المفهوم:

معهد CIPD البريطاني يعرّف الجدارة بأنها:

مجموعة من السلوكيات والمعارف والقدرات التي تُسهم في تحقيق الأداء المتفوق والمستدام في وظيفة أو سياق معين.

منظمة SHRM الأمريكية تُعرّفها بأنها:

القدرة المتكاملة التي تجمع بين المعرفة الفنية والمهارات الشخصية والسلوكيات التنظيمية الضرورية لـ“أداء العمل بنجاح متكرر”.

أما الدليل الإرشادي السعودي لائحة الأداء الوظيفي فيعرّفها بأنها:

مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تُعبّر عن قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة وفعالية، بما يتسمّ مع أهداف الجهة وقيمها المؤسسيّة.

وورد في نظام إدارة الأداء الإماراتي أن الجدارة هي:

مزيج من القدرات والسمات الشخصية والسلوكيات التي تمكن الموظف من تحقيق نتائج متميزة تساهم في إنجاز الأهداف المؤسسية.

هذه التعريفات جمِيعاً تجمع على أن الجدارة ليست مجرد مهارة تقنية، بل هي سلوك متقدّر يظهر تلقائياً حين تواجه المواقف المعقدة في العمل. فالمهارة يمكن أن تكتسب بالتدريب، لكن الجدارة تُبنى بالوعي والسلوك والمعارضة المتكررة حتى تصبح طبعاً راسخاً.

## ؟ البنية الداخلية للجدارة

لفهم الجدارة على نحو علمي دقيق، لا بد من إدراك أن الجدارة ليست عنصراً واحداً بل منظومة متكاملة، يمكن تشبيهها بالهرم الذي تتكامل طبقاته لتنتج الأداء الفعال. وقد وضع سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer) نموذجاً شهيراً يُعرف بـ نموذج الجليد (Iceberg Model)، حيث يُقسّم الجدارة إلى مستويين:

1 المستوى الظاهر (Above the Surface): يشمل المهارات والمعارف القابلة للملاحظة والقياس المباشر، كإجاده استخدام نظام تكنولوجي أو مهارة التواصل الكتابي. هذه يمكن تطويرها بالتدريب.

2 المستوى العميق (Below the Surface): يشمل الاتجاهات، والدوافع، والقيم، وسمات الشخصية، وهي الجوانب التي يصعب ملاحظتها لكنها تفسّر الفروق الحقيقية في الأداء بين الأفراد. هذه لا تُدرّس بل تُنفّى عبر التجربة والتوجيه والثقافة المؤسسية.

إذًا، الجدارة ليست فقط ما نراه من أداء خارجي، بل ما لا نراه من وعيٍ داخليٍّ يُحرّك ذلك الأداء ويبقيه ثابتاً في مواجهة التحديات. ولذلك، فإن المؤسسات الذكية لا تكتفي بقياس المهارات، بل تبحث في عمق الجدارة لتفهم لماذا يتصرف الأفراد كما يتصرفون.

## ؟ الجدارة في الفكر المؤسسي الحديث

يُنظراليوم إلى الجدارة بوصفها العمالة المشتركة في إدارة الموارد البشرية.

فهي تُستخدم في التوظيف لاختيار الأنساب، وفي التدريب لتحديد الاحتياجات الحقيقة، وفي إدارة الأداء لقياس السلوك والنتائج معاً، وفي التطوير الوظيفي لبناء المسارات المهنية، وفي تطبيق التعاقب الوظيفي لاختيار القادة المستقبليين.

إن ما يجعل الجداره بهذا القدر من الشمول هو أنها تمثل اللغة التي تربط بين الإنسان والنظام<sup>٢</sup>. فهي تسمح للمؤسسة بترجمة رؤيتها وقيمها إلى سلوكيات ملموسة في الميدان، وتحتاج للقائد أن يقيس جودة الأداء لا من خلال الإنجاز الكمي فقط، بل من خلال الطريقة التي تتحقق بها الإنجاز.

وقد أكد نموذج EFQM للتميز المؤسسي على هذا المبدأ حين ربط بين الجداره والسلوك القيادي، مشيراً إلى أن المؤسسات المتميزة لا تتحقق نتائجها من خلال الأفراد الأكفاء فقط، بل من خلال الأفراد الجديرين الذين يجسدون قيم المؤسسة في تصرفاتهم اليومية.

## ٢ من المفهوم إلى السلوك

حين نفهم الجداره بهذا العمق، ندرك أنها ليست مفهوماً إدارياً جامداً، بل حالة وعي مستمرة يعيشها الموظف في كل لحظة من أدائه. فالموظف الجدير لا يؤدي المهام فقط، بل يؤديها بوعي أخلاقي، وبانضباط مهني، وبمرونة فكرية تمكنه من التكيف مع المتغيرات.

إن الجداره هنا تتحول إلى أسلوب حياة وظيفي، يعبر عن التزام الفرد بالتحسين الذاتي والاحتراف في كل ما يقوم به، ويحول بيئه العمل من مكان للإنجاز فقط إلى منظومة تعلمٍ ونموٍ مستمرٍ.

وهكذا، تصبح الجداره الجسر الذي يربط بين "الكفاءة" و"القيمة"، وبين "المهارة" و"الهوية المهنية"، فلا يكون الأداء مجرد وسيلة للبقاء في الوظيفة، بل وسيلة لإثبات الانتماء والتميز والمساهمة في تحقيق رسالة المؤسسة.

## ٣ تطوير الفكر الجداراتي في الإدارة الحديثة

لم يظهر مفهوم الجداره فجأة في الفكر الإداري الحديث، بل كان نتاج تراكم علميٍّ طويلٍ في علم النفس، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، امتد عبر قرن من الزمن، تحول فيه التركيز من الوظيفة إلى الإنسان، ومن الرقابة إلى التمكين، ومن النتائج إلى القدرات والسلوكيات التي تصنع النتائج<sup>٣</sup>.

إن تتبع تطور الفكر الجداراتي ليس مجرد استعراض تاريخي، بل هو نافذة لفهم كيف انتقلت الإدارة من منطق الكفاءة التشغيلية إلى منطق الجدارة الإنسانية، وكيف تحولت المؤسسات من قياس ما ينجذب إلى بناء من ينجذب.

## ١- البدايات النفسية للجدارة في علم النفس الصناعي (1900-1950)

يعود أصل فكرة الجدارة إلى بدايات القرن العشرين مع نشوء علم النفس الصناعي والتنظيمي (Industrial Psychology)، حين حاول العلماء تفسير الفروق الفردية في الأداء بين العاملين الذين يشغلون الوظائف نفسها.

في تلك الفترة، كانت الإدارة العلمية لتايلور (Taylor) ترتكز على الكفاءة الميكانيكية في أداء المهام، لكن علماء النفس مثل هوغو مونستربيرغ (Hugo Münsterberg) وإدوارد ثورنديك (Edward Thorndike) بدأوا يطرحون سؤالاً مختلفاً:

ما الذي يجعل بعض الأفراد يتقنون العمل بفطرة وسلامة بينما يفشل آخرون رغم التدريب نفسه؟

أدّت هذه التساؤلات إلى ظهور ما عُرف آنذاك بـ اختبارات الكفاءة المهنية (Aptitude Tests)، والتي حاولت قياس السمات الذهنية والسلوكية المرتبطة بالنجاح الوظيفي، مثل الدقة والانتباه والتحمل والثبات الانفعالي.

غير أن هذه الاختبارات، رغم دقتها في قياس القدرات، لم تكون كافية لتفسير التميّز، فهي تُخبرنا من يمكنه أداء العمل، لكنها لا تُخبرنا من يمكنه التفوق فيه. وهنا بدأ البحث عن مفهوم أعمق من المهارة، مفهومٍ يربط الأداء بالسلوك والقيم، وهو ما سيُعرف لاحقاً بـ الجدارة.

## ٢- الانعطافة الكبرى: ظهور مصطلح الجدارة في السبعينيات (1970-1985)

يعتبر العقد السبعيني نقطة التحول التاريخية لمفهوم الجدارة. وفي عام 1973، نشر عالم النفس الأمريكي ديفيد ماكيليلاند (David McClelland) مقالة الشهير *Testing for Competence Rather Than Intelligence* الذي شكل ثورة فكرية في علم النفس التربوي والإداري على حد سواء.

في هذا البحث، قدّم ماكيليلاند أطروحته الجوهرية:

إن الذكاء الأكاديمي والمستوى التعليمي لا يتيحان بالنجاح في الحياة المهنية.

بينما السمات السلوكية والقيم والدوافع الداخلية هي المؤشر الحقيقي للتميز المستدام.

ومن هنا، انتقل التركيز من ما يعرفه الفرد إلى كيف يستخدم ما يعرفه.

وبعده لاحقاً علماء آخرون في جامعة هارفارد، أبرزهم ريتشارد بوياتزيس (Richard Boyatzis)، الذي نشر عام 1982 كتابه المرجعي *The Competent Manager*، وفيه صنف الجدارات الإدارية إلى مجموعات (مثل القيادة، الاتصال، إدارة التغيير)، ووضع أول نموذج متكامل لقياس الجدارات عبر الملاحظة والسلوك الفعلي، لا من خلال السيرة الذاتية أو المؤهل.

لقد مثل عمل بوياتزيس نقلة من النظرية النفسية إلى المنهج الإداري التطبيقي، وجعل الجدارة لغة مشتركة بين الإدارة والتنمية البشرية.

### ثالثاً: مرحلة النمذجة المؤسسية للجدارة في إطار المنظمات (1985-2000)

مع نهاية الثمانينيات، انتقلت الجدارة من المختبرات النفسية إلى أرض الواقع المؤسسي. فبدأت الشركات الكبرى مثل جنرال إلكتريك (GE) وشل (Shell) في بناء أطر الجدارات المؤسسية (Competency frameworks) التي تحدد السلوكيات والمعارف المطلوبة لكل وظيفة ومستوى قيادي.

وفي عام 1993، قدم سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer) كتابهما الشهير *Competence at Work* الذي أصبح المرجع الأوسع انتشاراً في إدارة الجدارات.

في هذا الكتاب، وضعوا نموذج *هرم الجداراتي* الذي صنف القدرات إلى خمس طبقات متضادة:

1 الدوافع (Motives)

2 السمات الشخصية (Traits)

3 المعتقدات والقيم (Self-Concept)

4 المعارف (Knowledge)

5 المهارات (Skills)

وأكد المؤلفان أن المستويات الثلاثة الأولى (الدوافع، السمات، المعتقدات) هي الجوهر العميق للجدارة، وهي التي تميز الأداء المتفوق عن الأداء المقبول.

في هذه الفترة، تبنت العديد من الحكومات والمؤسسات الدولية نموذج الجدارات ك إطار لتطوير الموارد البشرية.

فأخذته منظمة العمل الدولية (ILO) ضمن تصنيفاتها المهمة.

واستخدمته مؤسسات التعليم والتدريب المهني في تقييم البرامج والخرجات.

## رابعاً: مرحلة النضج الإداري [٣] من الجدارات الفردية إلى الجدارات المؤسسية (2000-2010)

مع مطلع الألفية الجديدة، تطور الفكر الجداراتي من التركيز على [الفرد] إلى التركيز على [المؤسسة]. Competency-Based فلم يعد الهدف بناء موظفي كفء فقط، بل بناء مؤسسة قائمة على الكفاءات (Organization).

وفي هذا السياق، بدأت المنظمات تميّز بين ثلاثة مستويات للجدارات: 1. الجدارات الجوهرية (Core Competencies): التي تعبّر عن هوية المؤسسة وثقافتها وقيمها الأساسية. 2. الجدارات الوظيفية (Functional Competencies): التي تحدّد متطلبات النجاح في كل وظيفة أو تخصّص. 3. الجدارات القيادية (Leadership Competencies): التي تميّز القادة القادرين على توجيه الآخرين وتحقيق الرؤية.

وقد ساعد هذا التقسيم المؤسسات على دمج نظام الجدارات في جميع مراحل دورة حياة الموظف: من الاستقطاب، إلى التدريب، إلى التقييم، إلى التطوير المهني، إلى التخطيط للتعاقب الوظيفي.

وفي هذه المرحلة، بدأت المنظمات الدولية [٤] مثل CIPD البريطانية وSHRM الأمريكية وEFQM الأوروبية بتوحيد المصطلحات وتطوير نماذج مرجعية معيارية لتصميم [٥] إطارات الجدارات (Competency Models) التي تتماشى مع استراتيجيات المؤسسات وأهدافها طويلة المدى.

## خامساً: مرحلة التوطين والتكامل الخليجي (الآن 2010-2020)

مع تصاعد جهود التحول الوطني في دول الخليج العربي، برزت الحاجة إلى أنظمة أداء تستند إلى الجدارات، تُعزّز العدالة وتحقق التميّز المؤسسي وتوّجه التطوير المهني.

ففي المملكة العربية السعودية، أُدرج مفهوم الجدارات رسمياً في الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي (2017).

وفي إطار الكفاءات التخصصية والسلوكية (2020) الصادر عن وزارة الموارد البشرية، الذي صنف الجدارات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

الجدارات السلوكية (Behavioral Competencies)

الجدارات الفنية (Technical Competencies)

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، أصبح نظام إدارة الأداء الحكومي نموذجاً متقدماً في العالم العربي، إذ اعتمد إطار الكفاءات الحكومية (UAE Government Competency Framework) الذي يربط الجدرات بالقيم الوطنية مثل الريادة والابتكار والسعادة، ويتضمن الإطار الإماراتي مستويات سلوكيّة دقيقة لكل جدراة، ويتضمن التقييم، والتدريب، والترقيات، وتحطيط المسار الوظيفي.

هذا التوجه الخليجي جعل من الجدرات الركيزة المركزية في منظومات الأداء المؤسسي الحكومي، إذ أصبح التقييم السلوكي جزءاً لا يتجزأ من تقييم الأداء الكمي، لتحقق العدالة الشاملة التي تجمع بين الإنجاز والسلوك، وبين النتائج والقيم.

## ٦ سادساً: التحول المعاصر من الجدرات الثابتة إلى الجدرات الديناميكية (Dynamic Competencies)

في العقد الأخير، ومع الثورة الرقمية والتحول المؤسسي المتتسارع، لم تعد الجدرات تفهم بوصفها صفات ثابتة، بل بوصفها قدرات متعددة قابلة للتطور المستمر، ظهر ما يُعرف اليوم بالجدرات المستقبلية (Future Skills) وـالجدرات الرقمية (Digital Competencies) التي تُمكّن الأفراد من التكيف مع بيئات العمل المرنّة، والذكاء الاصطناعي، والعمل الهرجي.

إنّ الجدراة الحديثة ليست ممتلاك مهارة واحدة، بل القدرة على التعلم المستمر، والتكييف، والتفكير التحليلي، والتعاون العابر للتخصصات.

وهذا ما يُشير إليه خبراء CIPD بمفهوم **Adaptive Competence**، أي الجدراة التي لا تكتفي بالمعرفة بل تتطور ذاتها استجابةً للتغيير.

وفي هذا الإطار، أصبحت الجدرات ليست فقط وسيلة لإدارة الأداء، بل أدّاً لقيادة التحول المؤسسي (Transformation Enabler).

فهي تمكّن المؤسسة من إعادة تصميم وظائفها ومهاراتها المستقبلية باستمرار، وتحولها من مؤسسة تتفاعل مع التغيير إلى مؤسسة تصنعه.

## ٧ سابعاً: خلاصة التحول الفلسفية

من خلال هذا التطور التاريخي الممتد على مدى قرن من الزمان، يمكن تلخيص رحلة مفهوم الجدراة في ثلاثة مطبات فلسفية كبيرة:

1 الجدارة كصفة نفسية (1900-1970):  
تُركّز على السمات الفردية والقدرات الذهنية والسلوكية.

2 الجدارة كسلوك إداري (1970-2000):  
تُترجم السمات إلى سلوكيات قابلة للملاحظة والتحليل داخل المؤسسة.

3 الجدارة كمنظومة مؤسسية (الآن 2000-):  
تُستخدم لبناء الثقافة المؤسسية، وإدارة الأداء، وتوجيه الاستراتيجيات الوطنية للتطوير والتميز.

وبهذا، لم يعد مفهوم الجدارة مجرد أداة لتقدير الموظف، بل أصبح منهاً فلسفياً لإدارة الإنسان باعتباره المورد الأكثر ذكاءً واستدامةً في عصر المعرفة.

### 3 أنواع وتصنيفات الجدارات الوظيفية

يُعدّ تصنّيف الجدارات من أهم المراحل المفصليّة في بناء نظام إدارة الأداء المؤسسي، لأنّه يُحول مفهوم

الجدارة من فكرة عامة إلى منظومة علمية قابلة للقياس والمقارنة والتطوير.

فلا يمكن لأي مؤسسة أن تدير أداءها بفعالية ما لم تحدّد بوضوح ما الذي تعتبره "جدارة" في سلوك موظفيها، وما السلوكيات والمعارف التي تجسّد تلك الجدارة في الواقع اليومي.

لقد تطور تصنّيف الجدارات عبر العقود تبعاً للفكر الإداري والمدرسة التي تتبناها المؤسسة سواء كانت نفسية، أو سلوكيّة، أو استراتيجية، أو قيادية

لكن معظم الأطر الحديثة، سواء العالمية أو الخليجية، تتفق على أنّ الجدارات تنقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية تمثل معاً المنظومة المتكاملة للأداء الإنساني:

الجدارات الجوهرية، والجدارات الوظيفية، والجدارات القيادية.

وتتفرّع عنها تصنّيفات فرعية مثل الجدارات السلوكيّة، والتقنية، والمعرفية، والمستقبلية.

#### أولاً: الجدارات الجوهرية (Core Competencies) الهوية المؤسسية الحية

تُعدّ الجدارات الجوهرية بمثابة "الحمض النووي (DNA)" للمؤسسة، وهي التي تُعبر عن شخصيتها وثقافتها وقيمها، وتُوحد سلوك جميع العاملين تحت مظلة واحدة من الفهم والانتماء.

هذه الجدارات لا تخص وظيفة معينة، بل تشكّل السلوك المشترك الذي يُنتظر من جميع الموظفين، بغض النظر عن موقعهم الإداري أو مهامهم الفنية.

يُعرّفها معهد CIPD البريطاني بأنّها:

مجموعة من السلوكيات والقيم التي تجسّد ثقافة المؤسسة، وتشترك فيها جميع الأدوار باعتبارها أساس التميز المؤسسي.

وفي النظام الإماراتي لإدارة الأداء الحكومي، تُعرف الجدارات الجوهرية بأنها:

مجموعة من القدرات والسلوكيات التي تعبّر عن القيم الوطنية والمهنية المشتركة، وتسهم في تحقيق الرؤية العامة للحكومة.

أما في إطار الكفاءات السلوكية السعودية (2020)، فقد تم تحديدها ضمن محور الجدارات العامة المشتركة وتشمل مثلاً:

العمل بروح الفريق.

الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.

ال التواصل الفعال.

التفكير التحليلي.

التكيف مع التغيير.

هذه الجدارات تمثل الحد الأدنى المطلوب من السلوك المهني الإيجابي الذي يتوقع أن يمارسه جميع الموظفين كمعايير للأداء المتنز و المنضبط.

وخطورة غيابها لا تكمن في ضعف الأداء الفني، بل في انهيار التماسك الثقافي للمؤسسة، فالمؤسسة التي لا تمتلك جدارات جوهرية واضحة تُشبه جسداً بلا هوية قيمية، تتحرك ميكانيكيّاً دون روح تجمعها.

## ثانياً: الجدارات الوظيفية (Functional Competencies) التميز المهني في الممارسة

تمثل الجدارات الوظيفية العمود الفقري للعمل اليومي، فهي التي تحدد المعارف والمهارات والسلوكيات الفنية المطلوبة للنجاح في وظيفة محددة، وهي تختلف من وظيفة إلى أخرى تبعاً لطبيعتها ومسؤولياتها الفنية.

القدرات الفنية والمعرفية والسلوكية المتخصصة التي تُمكّن الفرد من أداء متطلبات وظيفته المحددة بكفاءة وفاعلية.

وفي الدليل الإرشادي السعودي للائحة الأداء الوظيفي، تُعرف بأنها:

مجموعة القدرات والمهارات الفنية المتخصصة المرتبطة بطبيعة الوظيفة، والتي تُسهم في تحقيق أهداف الجهة.

أما في نظام الأداء الإماراتي، فقد تم تضمينها ضمن "الجدرات التخصصية"، وتشمل مثلاً:

التحليل المالي.

تصميم السياسات.

الخطيط التشغيلي.

إدارة المشروعات.

إعداد التقارير الفنية.

تتجسد أهمية الجدرات الوظيفية في كونها المعيار الذي تُقاس به كفاءة الأداء الفعلي على أرض الواقع، فهي تمثل القدرة على التطبيق العملي للمعارف النظرية، وترجم المهارة إلى إنجاز ملموس يمكن ملاحظته وتوثيقه.

إن الموظف الذي يمتلك جدرات وظيفية قوية هو الذي يُتقن تفاصيل عمله دون الحاجة إلى رقابة دائمة، ويسهم في تحسين العمليات عبر وعيه المهني العالمي.

ولهذا السبب، يُعد تقييم الجدرات الوظيفية شرطاً أساسياً في الترقية والتطوير المهني في الأنظمة الخليجية.

إذ لا يمكن الانتقال إلى مستوى إداري أعلى ما لم يثبت الموظف كفاءته الفنية في مستوى الحال.

## ٣ ثالثاً: الجدارات القيادية (Leadership Competencies) [٣] من الإٰدراة إٰلى الإٰلهام

تُشكّل الجدارات القيادية قمة الهرم الجداراتي، وهي التي تُعبّر عن القدرات السلوكية والمعرفية والوجدانية التي تجعل القائد قادرًا على توجيه الآخرين وتحفيزهم وتحقيق نتائج مؤسسيّة من خلالهم.

يُعرّفها CIPD بأنها:

القدرات التي تمكّن الأفراد في مواقع القيادة من التأثير الإيجابي في الآخرين، وبناء فرق عملٍ عالية الأداء، وتحقيق نتائج استراتيجية. [٤]

وفي إطار الكفاءات القيادية الإماراتي،

تُحدّد ضمن خمسة محاور رئيسية هي:

١ التفكير الاستراتيجي.

٢ تمكين الفرق وتحفيزها.

٣ صنع القرار المبني على البيانات.

٤ قيادة التغيير والابتكار.

٥ تمثيل القيم الحكومية في السلوك.

أما في إطار الكفاءات السعودي،

فقد تم اعتماد ست جداراتٍ قيادية جوهريّة، منها:

القيادة بالقدوة.

تطوير الآخرين.

التوجيه الاستراتيجي.

صنع القرار الفعال.

تمكين الفريق.

إدارة الأداء المؤسسي.

هذه الجدارات لا تتعلق بالمناصب فقط، بل بأسلوب القيادة ذاته. فقد يكون الموظف قائدًا في سلوكه وإن لم يحمل لقبًا رسميًا.

حين يلهمهم زملاء، ويساعدونهم على النمو، ويجسدون قيم المؤسسة في أدائهم اليومي.

من هنا، ينظر إلى الجدارات القيادية كأداة لتحديد القادة المحتملين (Leadership Pipeline)، وكأساس للخطيط للتعاقب الوظيفي (Succession Planning)، حيث تُصبح الجدارات معياراً لاختيار القادة المستقبليين بدلاً من الأقدمية أو العلاقات.

## ٤. الجدارات السلوكية للأداء (Behavioral Competencies)

تُعد الجدارات السلوكية الجسر الذي يربط بين الأداء الفني والفعالية الإنسانية، وهي التي تُعبر عن الطريقة التي يُنفّذ بها الموظف مهامه وكيف يتعامل مع زملائه، وكيف يُظهر قيم المؤسسة في سلوكه اليومي.

تعرفها EFQM بأنها:

السلوكيات المرئية التي تُظهر التزام الفرد بقيم المؤسسة وثقافتها أثناء تأدية مهامه اليومية.

وفي الدليل السعودي للجدارات السلوكية،

تُصنف إلى خمس فئات رئيسية:

١. التواصل الفعال.
٢. العمل الجماعي.
٣. التوجيه نحو النتائج.
٤. التفكير التحليلي والإبداعي.
٥. التكيف والمرنة.

بينما يركّز الإطار الإماراتي على سلوكيات إضافية مثل:

روح الريادة.

خدمة المتعاملين.

النزاهة والشفافية.

السعادة والإيجابية في بيئة العمل.

الجدارات السلوكية إذا هي الترجمة الأخلاقية والثقافية للأداء الفني، لأنها تُظهر كيف يعيش الموظف القيم المؤسسية في سلوكه اليومي.

وهي ما يجعل الأداء إنسانياً لا ميكانيكيّاً.

ولهذا، تعتمد أنظمة الأداء الخليجية تقبيقاً مزدوجاً: أداءً كميّاً يُقاس بالمؤشرات، وأداءً سلوكياً يُقاس بالجدرات. وإذا تراجع أيٌّ منها، فإن الأداء الكلي يُعدّ غير مكتمل.

## ٤ خامسًا: الجدرات التقنية والمعرفية (Technical and Cognitive Competencies)

في عالمٍ رقميٍّ سريع التغيير، أصبحت الجدرات التقنية والمعرفية من أكثر الأنواع تأثيراً في قابلية الموظف للبقاء والنمو. فهي لا تتعلق بامتلاك المعرفة فحسب، بل بالقدرة على استخدام التكنولوجيا والبيانات لتحسين الأداء واتخاذ القرار.

وتشمل هذه الجدرات مجالاتٍ مثل:

تحليل البيانات (Data Analytics).

ادارة الأنظمة الرقمية (Digital Systems).

التفكير النقدي وحل المشكلات المعقدة.

ادارة المعرفة.

التعلم الذاتي المستمر.

وفي الأنظمة الخليجية الحديثة، أدرجت هذه الجدرات تحت ما يُعرف بـ ٤الجدرات المستقبلية (future Competencies)، وهي القدرات التي تُهيئ القوى العاملة لمتطلبات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

لقد أصبحت المؤسسات التي تبني هذه الجدرات قادرةً على مواجهة المستقبل بثقة، لأنها تبني موظفين مرنين قادرين على إعادة تشكيل مهاراتهم (Reskilling) باستثمار، بدلًا من الاعتماد على مؤهلاتٍ جامدةٍ سرعان ما تفقد قيمتها في سوق العمل.

## ٥ سادسًا: التكامل بين الجدرات

رغم تنوع أنواع الجدرات، فإنها لا تعمل بمعزل عن بعضها،

بل تُشكّل معاً منظومةً متكاملةً تُعرف بـ نظام الجدار المتكامل (Integrated Competency System) في هذا النظام، تُغذّي الجدارات الجوهرية السلوك المؤسسي، وتنترجم الجدارات الوظيفية المهارات الفنية، وتوجه الجدارات القيادية السلوك الاستراتيجي، وتعطى الجدارات التقنية والمعرفية القدرة على الابتكار والتحديث.

هذا التكامل هو الذي يصنع الفارق بين المؤسسة التي تُقيّم موظفيها بالأرقام، والمؤسسة التي تفهم موظفيها ك بشّرٍ متكاملين يحملون قيماً ومهارات وسلوكياتٍ تصنع الأداء المستدام.

## ٤ سابعاً: الرؤية التحليلية الختامية

إنّ تصنيف الجدارات ليس تمريناً تنظيمياً، بل إعلان هويةٍ فكريةٍ للمؤسسة. فكل مؤسسة تُعرف الجدارات وفق رؤيتها لما يعنيه الأداء الجيد، وبذلك تحدّد بشكلٍ غير مباشرٍ ما نوع الإنسان الذي ت يريد أن تبنيه.

فالمؤسسات التي تُركّز على الجدارات السلوكية تبني ثقافة التعاون والالتزام، والتي تُركّز على الجدارات القيادية تُنشئ قادةً تحويليين، والتي تُطّور الجدارات التقنية تُهيئ نفسها للمستقبل.

ومن ثم، يمكن القول إنّ الجدارات ليست فقط وسيلةً لإدارة الأداء، بل أداؤه لتشكيل الهوية المؤسسية وبناء ثقافة العمل.

إنها اللغة التي تتحدث بها القيم داخل المؤسسة، والجسر الذي يربط بين رؤية الإدارة العليا وسلوك الموظف في الميدان، والأساس الذي يبني عليه التميز المؤسسي المستدام.

## ٤٤ الفرق بين الكفاءة (Competence) والجدار (Competency)

يُعدّ التمييز بين مصطلحي الكفاءة (Competence) والجدار (Competency) من القضايا المفصلية التي أثارت جدلاً طويلاً في أدبيات الإدارة والموارد البشرية، نظراً لتقاطع المفهومين وتشابههما في الاستخدام العملي. فكثيرٌ من المؤسسات والباحثين يستخدمون المصطلحين بمعنى واحد، في حين أنّ الدقة العلمية تُظهر أن بينهما فرقاً جوهرياً في المنهج، والغاية، والعمق التحليلي، وطبيعة القياس.

إنّ الفهم الصحيح لهذا الفرق لا يُسهم فقط في دقة المفاهيم، بل يُؤثّر مباشراً في تصميم أنظمة إدارة الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وصياغة المسارات المهنية، وبناء مؤشرات الجدارات السلوكية في بيئة العمل.

فالكفاءة والجدرة وجهان لعملة الأداء، لكن أحدهما يرکز على ما ينجذب، والآخر يرکز على كيف ينجذب. وهذا يكمن جوهر التمييز.

## ١- الجذور التاريخية للمفهومين

ظهر مفهوم الكفاءة (Competence) قبل مفهوم الجدرة (Competency) بعقود طويلة، ففي الخمسينيات والستينيات الميلادية، كان الحديث في ميدان الإدارة والتدريب يدور حول الكفاءة المهنية (Occupational Competence)، التي كانت تُعرف بأنها:

القدرة على أداء مهام محددة وفق معايير الجودة والإنتاج المطلوبة.

هذا المفهوم نشأ من المدرسة الصناعية التي كانت ترى الإنسان جزءاً من الآلة الإنتاجية، وكان الهدف منه ضبط الأداء الفني وتحديد الحد الأدنى من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل. بمعنى آخر، كانت الكفاءة تُقاس بالمخرجات القابلة للاقياس الكمي كعدد الوحدات المنتجة، أو دقة التقارير، أو سرعة الإنجاز.

ثم جاءت السبعينيات، حين أدخل عالم النفس ديفيد ماكيليلاند مفهوم الجدرة (Competency) الذي تجاوز فكرة القدرة الفنية إلى القدرة السلوكية والتحفيزية والمعرفية. وبينما كانت الكفاءة تنظر إلى ما يستطيع الفرد فعله، كانت الجدرة تسأل: لماذا وكيف يفعله؟ أي أن الكفاءة ترتبط بالنتيجة، والجدرة ترتبط بالعملية العقلية والسلوكية التي أنتجت تلك النتيجة.

## ٢- ثانياً: المنظور التحليلي لالفرق في البنية الفكرية

يمكن القول إن الفرق بين المصطلحين هو الفرق بين الأداء الميكانيكي والأداء الوعي.

الكفاءة (Competence) تركز على تلبية متطلبات الوظيفة في حدتها الأدنى. تهتم بالجانب الفني والمعياري. تُقاس بمعنى إتقان الموظف لمهام محددة ضمن معايير الجودة والزمن. تستخدم عادةً في البيئات التشغيلية والمهنية التي تتطلب أداءً نمطياً ثابتاً (مثل المهام الإجرائية أو الفنية).

الجدرة (Competency)

تجاوز الإتقان الفني لتشمل السلوكيات، والقيم، والدوافع، والقدرة على التكيف واتخاذ القرار في المواقف الجديدة.

تعبر عن الأداء المتفوق المستدام، لا الأداء الكافي فقط. تُستخدم لتمييز العامل المتميّز عن العامل المقبول، ولتطوير القيادة والابتكار والتميز المؤسسي.

بهذا المعنى، يمكن تشبيه الكفاءة بـ الحد الأدنى للأداء المطلوب، في حين تمثل الجدارة الحد الأعلى للأداء المتميّز.

### ثالثاً: في اللغة النظرية الفرق بين Competency و Competence

في الأدب الإنجلزي المتخصص (CIPD و SHRM و OECD و ILO)، يُستخدم مصطلح Competence عادةً في السياقات التقنية والمهنية، بينما يُستخدم Competency في السياقات السلوكية والإدارية والقيادية.

الجدارة (Competency)	الكفاءة (Competence)	البعد المقارن
السلوك (Behavior-based)	المهمة (Task-based)	المنطلق
الأداء المتميّز	الإتقان الوظيفي	الهدف
إداري/سلوكي	فني/تشفييلي	المجال
القيم والدوافع والسلوك	المعرفة والمهارة	الأساس
نوعي (سلوكيات ومؤشرات)	كمي (نتائج وأرقام)	القياس
طويل المدى (نمو مستدام)	قصير المدى (وظائف محددة)	المدى الزمني
يحقق التميّز المؤسسي	يضمن الجودة التشفييلية	الصلة بالمؤسسة

من هنا، يتضح أن الكفاءة تُجيب عن سؤال: "هل يستطيع الموظف أداء عمله؟" بينما الجدارة تُجيب عن سؤال: "كيف يؤدي الموظف عمله؟ وما الذي يجعله متميّزاً فيه؟"

### رابعاً: الفرق في التطبيق العملي داخل أنظمة إدارة الأداء

في الواقع العملي، تتكامل الكفاءة والجدارة داخل دورة الأداء الوظيفي، لكن لكلّ منها وظيفة محددة في مراحل التقييم المختلفة:

١ في مرحلة التخطيط:

تُستخدم الكفاءات لتحديد المهام الأساسية والمؤشرات الكمية المرتبطة بها.

٢ في مرحلة التنفيذ:

تُظهر الكفاءات قدرة الموظف على الالتزام بالمعايير الفنية والإجرائية المطلوبة.

٣ في مرحلة المراجعة:

تُظهر الجدارات في السلوكيات والتفاعلات والمبادرات والتحفيز الذاتي.

٤ في مرحلة التقييم السنوي:

تقاس الكفاءة بالأرقام والنتائج،

وتقاس الجداراة بالللاحظة والسلوك والسمات القيادية والقيمية.

إن المدير الوعي لا يقيّم موظفيه فقط بما أجزوه، بل بالطريقة التي أنجزوا بها أعمالهم. فربّ أداء عالي من شخص لا يمتثل لقيم المؤسسة، فيسبب ضرراً ثقافياً يفوق أي إنجاز رقميّ. لذلك، لا بدّ من الموازنة بين **الكفاءة الفنية** و**الجدارة السلوكية** لضمان عدالة التقييم وموضوعيته.

## ٤ خامسًا: في الإطار الخليجي **توظيف المفهومين في الأنظمة الوطنية**

اعتمدت الأنظمة الخليجية **السعودية والإماراتية** تمييزاً واضحاً بين الكفاءة والجدارة في إطار الأداء المؤسسي:

**في المملكة العربية السعودية:**

حدد الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي (2017) أن التقييم يتكون من جزأين متكملين:

الأداء الوظيفي (Performance): يُقاس من خلال مؤشرات الأداء المرتبطة بالكفاءة الفنية.

السلوكيات الوظيفية (Behavior): تُقاس من خلال مؤشرات الجدارات السلوكية والقيادية. وهذا التكامل يعكس رؤية وزارة الموارد البشرية بأن الأداء لا يخترق في النتائج فقط، بل في الطريقة التي تُحقق بها.

**وفي دولة الإمارات العربية المتحدة:**

يعتمد نظام إدارة الأداء الحكومي نموذجاً ثلاثي الأبعاد يضم:

الأهداف المؤسسية (Results).

السلوكيات والجدارات (Behavior & Competency).

التطوير المهني (Development).  
بحيث يعطي وزناً متوازناً للنتائج والجدراء لضمان العدالة والموضوعية.

وفي كلا النظارتين، تُستخدم الكفاءة لتحديد مستوى الإتقان المهني،  
بينما تُستخدم الجدراء لتقدير مستوى النضج السلوكي والثقافي.

## ٦٦ سادساً: من الفارق إلى التكامل

رغم هذا التمايز، إلا أن الكفاءة والجدراء لا ينبعي النظر إليهما كبدلين متنافسين،  
بل كعنصرين متكاملين يشكلان معاً معاقة الأداء المتوازن.  
فالكفاءة تضمن جودة الإنجاز، والجدراء تضمن استدامته،  
والجمع بينهما هو ما يُنتج الموظف الكامل قادر على العمل بإتقان وتفاعل بقيم.

إن الكفاءة دون جدراء تُنتج أداءً آلياً بلا روح،  
والجدراء دون كفاءة تُنتج حماساً بلا إنتاج.  
أما حين تتكاملان، تنشأ بيئة عمل يُقاس فيها النجاح لا فقط بما أُنجز،  
بل أيضاً بمنهجية الإنجاز، وأثره، وأخلاقيته، واستدامته.

## ٧ سابعاً: الرؤية التحليلية الختامية

يمكن القول إن الكفاءة والجدراء تمثلان البعدين الأفقي والعمودي للأداء المؤسسي.  
فالكفاءة هي الامتداد الأفقي الذي يُعطي نطاق المهام والوظائف،  
أما الجدراء فهي الامتداد العمودي الذي يغوص في عمق السلوكيات والقيم التي تحرك الأداء.

حين تبني المؤسسة نظامها على الكفاءة فقط، فهي تُدير العمل.  
وحين تبنيه على الجدراء فقط، فهي تُحفّز الأفراد.  
لكن حين تجمع بينهما، فهي تبني الإنسان والنظام معاً.

ذلك هو جوهر التمييز المؤسسي الذي تُنادي به النماذج العالمية مثل ISO 30414 و EFQM،  
وتسير نحوه بوعي الأنظمة الخليجية الحديثة في رؤيتها للتحول الوطني،  
حيث يصبح الأداء انعكاساً للقدرة والقيمة، وللمهارة والهوية في آن واحد.

## ٧٧ ٥ الإطار الجداراتي المؤسسي: من الرؤية إلى التطبيق

يُعد الإطار الجداراتي المؤسسي (Institutional Competency framework) الركيزة المنوجية التي تُحول

مفهوم **الجدارة** من مجرد فكرة نظرية إلى منظومة تشغيلية متكاملة توجّه الأداء، وتوحد السلوك، وترتبط بين الإنسان والنظام في مسار واحد من الفهم والعمل والتميز. فمن دون إطار منهجي واضح للجدرات، تبقى السلوكيات المؤسسية موزعة في الوعي الفردي، غير قابلة للقياس أو الإدارة أو التطوير، بينما يحول الإطار الجداراتي هذه السلوكيات إلى لغة تنظيمية مشتركة، تعرف المؤسسة من الداخل، وتوحدها حول ما تعتبره أداء فعّالاً، وسلوكيًا مهنيًا رشيدًا، وقيمة مضافة في بيئة العمل.

## ١. أولاً: المفهوم العام للإطار الجداراتي

الإطار الجداراتي المؤسسي هو وثيقة مرجعية استراتيجية تحدد الجدرات المطلوبة في مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، وتعرّفها تعريفاً وصفياً سلوكيًا دقيقاً، وتبيّن السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة، ومستويات الاتقان المتوقعة لكل جدار، وترتبطها مباشرةً بأهداف المؤسسة وقيمها ورسالتها.

بمعنى آخر، هو خريطة السلوك المؤسسي التي ترشد الموظف كيف يفكّر ويتصرّف ويتعامل ليجسّد ثقافة المؤسسة في أدائه اليومي.

يشبه الخبراء هذا الإطار بـ **النظام العصبي الإداري** للمؤسسة، لأنّه ينقل نبض القيم إلى كل عضو فيها، ويحول المبادئ التجريدية (النزاهة، والمسؤولية، والتميز) إلى ممارسات ملموسة قابلة للملأحة والقياس.

فبدلاً من أن يترك السلوك للانطباعات الفردية أو التقديرات الذاتية، يصبح الأداء السلوكي جزءاً من النظام المؤسسي المقنن، تبني عليه قرارات التوظيف، والتقييم، والتطوير، والترقية، والمكافآت.

## ٢. ثانياً: الغاية من بناء الإطار الجداراتي

ليست الغاية من الإطار الجداراتي مجرد وصف للسلوكيات المطلوبة، بل إعادة تصميم فلسفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على أساس الجدرات.

فالأنظمة التقليدية تُدير الموارد البشرية عبر المهام والوظائف، بينما الأنظمة الحديثة تُديرها عبر الجدرات والسلوكيات، وهذا هو التحول الحقيقى من **إدارة الأفراد** إلى **قيادة الأداء المؤسسي**.

إن الغاية الجوهرية من الإطار الجداراتي تتجلى في:

#### ١ توحيد اللغة المؤسسية للأداء:

حيث يتحدث جميع الموظفين من أصغر موظف إلى أعلى قيادة بلغة واحدة عند وصف السلوك المرغوب.

فبدلاً من أحكام عامة مثل موظف ممتاز أو سلوك إيجابي،

يتم تحديد معايير دقيقة: يظهر الجدارة في التواصل الفعال من خلال الإصفاء، والتعبير البناء، وتبادل التغذية الراجعة.

#### ٢ تحقيق العدالة في التقييم:

إذ يضمن الإطار أن تقييم جميع الوظائف وفق نفس المعايير السلوكية،

فيزول التحيز الشخصي، ويستبدل بالقياس الموضوعي المعتمد على مؤشرات سلوكية قابلة للملاحظة.

#### ٣ توجيه التدريب والتطوير:

فبدلاً من برامج تدريب عامة أو عشوائية،

يوجه التدريب إلى الجدارات التي ثبت ضعفها في التقييم،

مما يحقق الاستثمار الذكي في التنمية البشرية.

#### ٤ ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي:

لأن كل جدارة تصاغ لتدعم هدفاً استراتيجياً للمؤسسة،

فيتحول كل سلوك فردي إلى لبنة في بناء التميز المؤسسي الكلي.

### ٣ ثالثاً: مكونات الإطار الجداراتي

يختلف هيكل الإطار الجداراتي من مؤسسة لأخرى،

لكن معظم الأطر العالمية مثل CIPD، وSHRM، وEFQM، وISO 30414 تتفق على أن الإطار يتكون من المكونات التالية:

#### ١ الجدارات الأساسية (Core):

وتشمل القيم والسلوكيات المشتركة لجميع الموظفين.

#### ٢ الجدارات الوظيفية (Functional):

وهي القدرات الفنية والمعرفية الخاصة بكل تخصص أو إدارة أو مهنة داخل المؤسسة.

#### ٣ الجدارات القيادية (Leadership):

وهي القدرات التي تمكن القادة والمديرين من إدارة الفرق وتحفيز الأداء وصنع القرار.

الجدارات المستقبلية أو التحولية (Future or Transformational): وهي القدرات المرتبطة بالتعامل مع التغيير والابتكار والتحول الرقمي والاستدامة.

ولكل جدارٍ من هذه الجدارات مستويات إتقانٍ (Proficiency Levels) تحدّد سلوكياً عبر سلمٍ تدريجيًّا عادةً ما يتكون من أربع أو خمس درجات، مثل: ١٠٠٠ مبتدئ ٢٠٠٠ ممارس ٣٠٠٠ متقدّم ٤٠٠٠ خبير ٥٠٠٠ قائد في الجدار.

بهذا الشكل، لا يكتفى بتسمية الجدار، بل يحدّد السلوك الذي يمثل كل مستوى. فعلى سبيل المثال، في جدارٍ **التواصل الفعال** (The Effective Communication Wall):

المستوى المبتدئ: ينقل المعلومات بوضوح عند الحاجة.

المستوى المتقدّم: يُكيّف أسلوبه الاتصالي وفق الموقف.

المستوى القيادي: يُلهم الآخرين من خلال التواصل الاستراتيجي المؤثر.

## ٤) رابعاً: التجربة السعودية في إطار الجداراتي كأداة للحكومة والتطوير

قدمت المملكة العربية السعودية تجربةً متميزةً في تطوير إطارٍ وطنيٍّ للجدارات، عبر إطار الكفاءات التخصصية والسلوكية (2020) الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، الذي جاء متسلقاً مع الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي (2017).

هذا الإطار يقسم الجدارات إلى ثلاثة فئاتٍ رئيسية:

- ١) الجدارات السلوكية: مثل العمل الجماعي، التواصل، التوجّه نحو النتائج.
- ٢) الجدارات الفنية: مثل التحليل المالي، إدارة المشاريع، تطوير السياسات.
- ٣) الجدارات القيادية: مثل صنع القرار، القيادة بالقدوة، تطوير الآخرين.

وقد تم اعتماد هذا الإطار في جميع الجهات الحكومية كمرجعٍ للتعيين، والتقييم، والتدريب، والتطوير. إنّ أهم ما يميز التجربة السعودية هو ربطها بين الجدارات والأداء المؤسسي من خلال الحكومة. فكل جدارٍ في الإطار لها تعريفٍ ومؤشراتٍ سلوكيةٍ محددة، ويُستخدم هذا التعريف في إعداد النماذج الموحدة للتقييم السنوي والنصف سنوي، مما يجعل الأداء الوظيفي جزءاً من منظومةٍ معياريةً وطنيةً تعزّز العدالة والشفافية.

كما ينسجم هذا الإطار مع رؤية المملكة 2030 التي تُركّز على بناء القدرات البشرية وتمكين القيادات الوطنية، فهو لا يُقيّم ما يفعله الموظف فقط، بل كيف يُعبر في سلوكه اليومي عن القيم الوطنية والمهنية التي تسعى الرؤية لترسيخها.

## ٥. خامسًا: التجربة الإماراتية ؟ القيادة بالجدرات

تعّد دولة الإمارات العربية المتحدة من أوائل الدول التي تبنّت الإطار الجداراتي المؤسسي على مستوى الحكومة.

ففي عام 2012، أطلقت الحكومة نظام إدارة الأداء الحكومي (EPMS) الذي يعتمد على إطار الكفاءات الحكومية (UAE Government Competency framework).

يتكون الإطار الإماراتي من أربع مجموعات رئيسية من الجدرات:

١. جدرات أساسية: مثل خدمة المتعاملين، التواصل الفعال، الإيجابية والسعادة.
٢. جدرات قيادية: مثل القيادة بالقدوة، التفكير الاستراتيجي، التحفيز والتمكين.
٣. جدرات مستقبلية: مثل الابتكار، التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي.
٤. جدرات تخصصية: خاصة بكل جهة أو قطاع مهني.

ويمتاز الإطار الإماراتي بتركيزه على القيادة بالجدرات، أي أنّ القائد لا يقيّم فقط على نتائج إدارته، بل على مدى تجسيده للقيم والسلوكيات القيادية اليومية. فهو يحفّز الموظفين بالقدوة، ويسعد رسالة المؤسسة في تعاملاته، ويُظهر النزاهة والشفافية والتسامح والابتكار في آن واحد.

وهذا ما جعل الجدرات جزءاً من الهوية الوطنية الإماراتية.

إذ لم تُعد مجرد معايير إدارية، بل رموزاً سلوكية تعبّر عن روح الحكومة الحديثة التي تقود بالثقة والمسؤولية.

## ٦. سادسًا: المعايير العالمية الداعمة لبناء الإطار الجداراتي

يعتمد تصميم الإطار الجداراتي على عدد من المعايير والمنهجيات العالمية التي تضمن دقته واستدامته، منها:

CIPD: ترّكز على الربط بين الجدرات والأدوار السلوكية داخل المؤسسة، وتوصي بتحديث الإطار كلّ ثلاثة سنوات على الأقل.

SHRM: تؤكّد على الدمج بين الجدرات الفنية والسلوكية لضمان العدالة في التقييم.

EfQM: تعتبر الجدرات جزءاً من التمكين المؤسسي ضمن محور القيادة والأفراد.

ISO 30414: تلزم المؤسسات بقياس مؤشرات الجدرات ضمن تقارير رأس المال البشري (Human Capital Reporting).

هذه المعايير لا تكتفي بالتوصية ببناء الإطار، بل تحدّد منهجية التطبيق التي تشمل التحليل الوظيفي، والمقابلات السلوكية، وورش النمذجة الجداراتية، وآليات المراجعة الدورية.

## ٧ سابعاً: خطوات بناء الإطار الجداراتي المؤسسي

يتطلّب بناء إطار جداراتي فعالً منهجية علمية دقيقة تمرّ بعدة مراحل متّكاملة، منها:

١ تحليل الرؤية والاستراتيجية المؤسسيّة: لفهم القيم الجوهرية والأهداف العليا التي ينبغي أن تُترجم إلى سلوكيات عملية.

٢ تحليل الوظائف والأدوار (Job Analysis): لتحديد الجدارات المطلوبة لكل مستوى وظيفي.

٣ إجراء المقابلات السلوكية (Behavioral Interviews): لاستخلاص السلوكيات المميزة للأداء العالي.

٤ تصميم نموذج الإطار (Competency Model): الذي يحدّد الجدارات والمستويات السلوكية.

٥ المراجعة والاعتماد المؤسسي: من قبل القيادة العليا لضمان مواءمة الإطار مع القيم والرؤية المؤسسيّة.

٦ التطبيق والدمج: عبر تضمين الإطار في أنظمة التوظيف، والتقييم، والتدريب، والتعاقب الوظيفي.

٧ التحديث والتحسين المستمر: لمواءمة الإطار مع التحولات الرقمية والاستراتيجية.

## ٨ ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية

إنّ الإطار الجداراتي المؤسسي ليس مجرد وثيقة إدارية، بل منظومة قيم ومعايير وسلوك تحول المؤسسة إلى كيانٍ حيٍ يتعلم من ذاته ويتطور أداءه باستمرار. فهو يجسّد فلسفة إدارة الأداء القائمة على الإنسان، ويعيد تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة على أساس الشراكة والمسؤولية المتبادلة.

إنّ المؤسسة التي تمتلك إطاراً جداراتياً واضحاً تمتلك هوية مؤسسيّة متماسكةً.

وإدراةً رشيدةً للأداء، وثقافةً قائمةً على الوعي والسلوك، وتحول من إدارة للموارد البشرية إلى إدارة للقدرات البشرية (Human Capability Management) ومن التركيز على الوظيفة إلى التركيز على الإنسان الذي يصنع القيمة.

وهكذا يصبح الإطار الجداراتي هو البنية التحتية للأداء المؤسسي الراقي، الذي يربط بين الرؤية والقيمة والسلوك والنتيجة، وينحول المؤسسة من كيان إداري إلى منظومة معرفية أخلاقية قادرة على التعلم والتجدد والتميز المستدام.

## 6. قياس الجدارات: من الملاحظة إلى النمذجة

يعد قياس الجدارات المرحلة الأكثر حساسيةً وعمقاً في دورة إدارة الأداء الوظيفي، لأنها تحول المفهوم مجرد للجذارة إلى واقع قابل للرصد والتحليل والتطوير. فلا يكفي أن تعرف الجدارات أو تصاغ في وثيقة رسمية، بل لا بد أن تُقاس على نحو علمي يضمن الموضوعية والعدالة، ويكشف الفرق بين ما يفترض أن يكون وما هو كائن فعلاً.

إن عملية القياس هنا لا تتعامل مع أرقامٍ جامدةً فقط، بل مع سلوكٍ إنسانيٍ متحركٍ ومتغيرٍ بطبعته. ولهذا، فإن قياس الجدارات هو جوهر إدارة الأداء الحديثة، لأنه لا يقيس النتائج النهائية فقط، بل يقيس العقل والسلوك والقيمة التي أنتجت تلك النتائج.

### أولاً: فلسفة قياس الجدارات

ينطلق قياس الجدارات من فرضية جوهرية مفادها أن الأداء الفعال ليس حصيلة المهارات التقنية وحدها، بل هو انعكاس لمجموعة من القدرات السلوكية والمعرفية والداعية التي تُعبر عن كيف يعمل الفرد لا لماذا ينجذب.

ففي حين يمكن قياس الكفاءة الفنية عبر مؤشرات كمية (مثل عدد التقارير أو سرعة الإنجاز)، فإن قياس الجذارة يتطلب فهماً دقيقاً لأنماط السلوكية المتكررة، والبيئة التي يتركه في المؤسسة.

بهذا المعنى، يصبح قياس الجدارات رحلةً تحليليةً تربط بين المشاهدة والتفسير والتطوير. ولا يهدف القياس هنا إلى الحكم أو التصنيف، بل إلى التحسين والتوجيه والتمكين. فهو ليس أداةً للمساءلة فقط، بل وسيلةً لفهم الإنسان في العمل واستثمار طاقاته على نحو أكثر وعيًا.

## ٢) ثانياً: التحدي المنهجي في قياس السلوك

قياس الأداء الفني سهل لأنه يعتمد على معايير رقمية.

أما قياس الأداء السلوكي فهو أكثر تعقيداً، لأنه يتعامل مع ظواهر غير مرئية مثل القيم، والدوافع، والمواقف، والانفعالات.

ولهذا واجهت المؤسسات في بدايات تطبيق أنظمة الجدارات مشكلتين رئيسيتين:

١) التحيز الشخصي للمقيم: إذ يميل بعض المديرين إلى إصدار أحكام انطباعية مبنية على الميول الشخصية لا على مؤشرات موضوعية.

٢) عدم وضوح السلوك المرغوب: حين تصاغ الجدارات في عبارات عامة مثل العمل الجماعي دون تحديد لما يعنيه ذلك سلوكياً.

جاءت النماذج الحديثة لتجاوز هذه الإشكاليات من خلال بناء أدوات سلوكية دقيقة تحول السلوك إلى وحدات قابلة للرصد.

مثل مقياس السلوك المعياري BARS، والتغذية الراجعة 360 درجة، والمقابلات الجداراتية السلوكية (BEI).

## ٣) ثالثاً: نموذج مقياس السلوك المعياري (BARS)

يعد نموذج BARS أحد أكثر أدوات القياس السلوكي شيوعاً وموثوقية. وهو مزيج ذكي بين التقييم الكمي والوصفي، حيث يحول كل جدار إلى سلوكيات محددة تمثل مستويات الأداء المختلفة.

فبدلاً من تقييم الاتصال الفعال بدرجة عامة من 1 إلى 5، يقدم نموذج BARS تعرضاً دقيقاً لكل مستوى:

المستوى	الوصف السلوكي
١) ضعيف	يتواصل دون وضوح، ويظهر انفعالاً أو تسرعاً في الردود.
٢) مقبول	يقدم معلومات أساسية لكنه لا يتأكد من الفهم المتبادل.
٣) جيد	يعبر بوضوح ويظهر احتراماً لآراء الآخرين.
٤) متميز	يُصفي بانتباه، ويتكيف مع نعطف الطرف الآخر.
٥) قيادي	يلهم الآخرين من خلال اتصاله ويؤثر إيجابياً في سلوكهم.

بهذا الأسلوب، يصبح التقييم سهلاً وموضوعياً، ويمكن للمدير أن يُسند تقييمه إلى أدلة سلوكية محددة لا إلى الانطباعات العامة.

وقد اعتمدت هيئات الحكومية في الإمارات والسعوية هذا النهج في النماذج الرسمية لتقييم الأداء الوظيفي،

إذ يطلب من المقيم أن يُسند الدرجة إلى وصف سلوكٍ محددٍ من الجدول المرجعي، وبذلك تُصبح العدالة قابلة لقياس.

## ٤ رابعاً: أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة (Feedback 360)

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أدوات القياس تكاملاً وعدالة، إذ لا يعتمد على تقييم المدير فقط، بل يجمع آراء عدة أطرافٍ يتعامل معها الموظف في بيئته العمل، مثل: الزملاء، والمرؤوسين، والعملاء الداخليين أو الخارجيين، وأحياناً تقييم الذات.

تكمّن قوّة هذا النموذج في أنه يُقدّم صورةً شموليةً عن سلوك الفرد كما يُدركه الآخرون، فيكشف الفجوة بين تصوّره الذاتي لأدائه وبين الواقع كما يراه من حوله. وهذا يُسهم في بناء الوعي الذاتي، وتعزيز التواضع المهني، وإطلاق حوارٍ بناءً حول السلوك المؤسسي.

كما ينسجم هذا النموذج مع فلسفة الجدارات، إذ يؤكد أن الأداء ليس علاقةً عموديةً بين الرئيس والمرؤوس فقط، بل منظومة تفاعلية تُقاس بعدد المرات التي يؤثر فيها الموظف إيجاباً في بيئته.

ولهذا السبب، تتجه المؤسسات الخليجية الحديثة مثل وزارة الموارد البشرية السعوية، والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الإماراتية إلى دمج أسلوب 360 درجة في تقييم الجدارات القيادية تحديداً، لأنّه يُقدّم صورةً أعمق عن تأثير القائد في الآخرين.

## ٥ خامساً: المقابلات الجداراتية السلوكية (BEI)

تُستخدم المقابلات الجداراتية السلوكية (Behavioral Event Interviews) كأداة نوعية لتحليل السلوك وتحديد مستوى الجدارات. في هذا الأسلوب، يطلب من الموظف أن يصف موقفاً حقيقياً واجهها في عمله، ويسأل أسللةً محددةً مثل:

ماذا كنت تفكّر وتشعر حينها؟

ما القرارات التي اتخذتها؟

ما النتائج التي تحققت؟

ويقوم المقيم بتحليل الإجابات لاستخلاص السلوكيات الجداراتية المتكررة، فمنها يُستدل على السمات الجوهرية مثل القدرة على التكيف، القيادة، التواصل، التحليل، أو إدارة التوتر.

وقد استخدم هذا الأسلوب لأول مرة في جامعة هارفارد ضمن أبحاث بوياتزيس (Boyatzis)، ثم تبنته مؤسسات مثل SHRM و CIPD في تقييم القيادات. وهو اليوم جزء من ممارسات التوظيف المتقدمة في عدد من الوزارات الخليجية التي تُركز على اختيار الكفاءات القيادية الجديرة لا المجرّبة فقط.

## ٧ سادساً: المعايير المؤسسيّة (Calibration) وضبط العدالة

لكي يكون قياس الجدارات فعّالاً وعادلاً، لا بد من نظام معايير مؤسسيّة يضمن اتساق التقييمات بين مختلف الإدارات والمقيمين. فقد يُقيّم مدير معين موظفيه بسخاء، بينما يكون آخر أكثر تشدداً، فتفقد المؤسسة مصداقية بياناتها.

المعايير هنا تُشبه الميزان الذهبي للعدالة، وتجري عادةً عبر لجان متخصصة في الموارد البشرية، تراجع نتائج التقييم، وتقارنها بمعايير الأداء العامة، وتناقش الحالات التي يبدو فيها التقييم متطرفاً صعوداً أو هبوطاً.

كما تُستخدم أدوات التحليل الإحصائي لتحديد مدى تشتت التقييمات، ومدى انحياز المقيمين، ولتصحيح الأخطاء البشرية الشائعة مثل:

تأثير الانطباع الأول (Halo Effect).

الميل للوسط (Central Tendency).

التساهل أو التشدد (Leniency/Severity).

بهذه الطريقة، يتحول قياس الجدارات من ممارسة فردية إلى نظامٍ مؤسسيٍّ منضبط يحقق العدالة، ويعزز الثقة في نتائج الأداء.

## ٤ سابقاً: ربط القياس بالتطوير

القياس الحقيقي لا يقف عند حدود التقييم، بل يبدأ منه. فكل نتيجة في تقييم الجداراً تُعتبر إشارةً تنمويةً تُوجه المؤسسة نحو قرارات التطوير.

فعندما تُظهر البيانات ضعفاً في جداراً التفكير التحليلي، فإنّ هذا لا يُعد فشلاً، بل فرصة لبناء برنامجٍ تدريسيٍّ مستهدفٍ يعالج هذا الجانب تحديداً. وحين يُظهر الموظف تميّزاً في التواصل والقيادة بالقدوة، فإنّ المؤسسة تُرشّحه للبرامج القيادية المستقبلية.

هذا التكامل بين القياس والتطوير هو ما يجعل نظام الجدارات نظاماً تعليمياً مستمراً (Learning System) لا نظاماً رقابياً فقط. وينتقل التقييم من ممارسةٍ شكليةٍ إلى أداةٍ استراتيجيةٍ لتطوير الإنسان والمؤسسة معاً.

## ٥ ثالثاً: الرؤية التحليلية الختامية

إنّ قياس الجدارات هو المرأة التي ترى فيها المؤسسة جواهر ثقافتها السلوكية، وكلّما كانت هذه المرأة صافيةً ودقيقةً، كلّما كانت قراراتها في التطوير أكثر وعيّاً وعدلاً. فهو لا يقيس الأرقام، بل يقيس الوعي، والنية، والاتساق بين القول والفعل.

وحين تصل المؤسسة إلى مرحلة يُقاس فيها الأداء السلوكى بالمعايير نفسها التي يُقاس بها الأداء الفنى، فإنّها تكون قد بلغت النضج المؤسسي الحقيقي، الذي تتكامل فيه الكفاءة مع القيمة، والسلوك مع النتيجة، لتصبح العدالة والتطوير وجهين لعملة واحدة تُسقى الجداراً المؤسسية.

## ٦ نماذج الجدارات العالمية والخليجية

إنّ دراسة نماذج الجدارات العالمية والخليجية ليست مجرد مقارنة بين مدارس إدارية مختلفة بل هي رحلة معرفية تكشف تطور الفكر الإنساني في فهم الأداء وتطويره. فالجدارة لم تعد مفهوماً محلياً محدوداً، بل أصبحت لغةً إداريةً عالميةً تتحدث بها المؤسسات في مختلف القارات، لتوحد بين السلوك والنتيجة، وبين القيمة والمارسة.

وإذا كانت الجدارات في جواهرها تمثل كيف يعمل الإنسان، فإنّ النماذج العالمية تمثل كيف تُفكّر المؤسسة في الإنسان.

ومن خلال هذه النماذج، يتجلّى التحول من النظريات المجردة إلى المنظومات المعيارية القابلة للتطبيق والقياس والحكمة.

هذا المحور يقارن بين أبرز النماذج العالمية (CIPD [ ] SHRM [ ] EFQM [ ] ISO 30414) وبين النماذج الخليجية (النظام السعودي، والنظام الإماراتي)، ليُظهر كيف استطاعت الرؤى الوطنية أن تترجم المعايير العالمية إلى سياقات ثقافية وإدارية تتناسب مع بيئة العمل العربية، دون أن تفقد بعدها العلمي أو منهجها المؤسسي.

## ١. النموذج البريطاني (CIPD Competency framework) [ ] كجoker للتميز

يُعد معهد تشارترد للأفراد والتنمية CIPD من أقدم وأعمق المدارس الفكرية التي تناولت الجدارات بالتحليل والتطبيق.

وقد طور إطاراً شاملاً يُعرف بـ CIPD Profession Map [ ] وهو بمثابة خريطة معرفية وسلوكية تُوجه محترفي الموارد البشرية والإدارة نحو الأداء الفعال المستدام.

يرتكز النموذج على مبدأ فلسفياً جوهرياً هو أن:

القيمة المؤسسية تُقاس ليس فقط بما تحققه المؤسسة، بل بكيفية تحقيقها.

أي أن السلوكات والقيم تُعتبر جزءاً أصيلاً من النتائج، لا عاملًا ثانوياً لها.

يتكون الإطار البريطاني من ثلاثة مستويات متراپطة:

١. جوهـرـ السـلـوكـ المـهـنـيـ (Core Behaviors): وهي القيم والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها جميع العاملين في أي سياق مهني، وتشمل النزاهة، الاحترام، التعلم المستمر، والجرأة الأخلاقية.

٢. الجـدـارـاتـ المـتـخـصـصـةـ (Specialist Knowledge): وهي القدرات الفنية الخاصة بكل مجال وظيفي أو تخصص إداري (مثل التعويضات، أو تطوير القيادات).

٣. المـعـرـفـةـ الجوـهـرـيـةـ (Core Knowledge): وتشمل الفهم الاستراتيجي للعلاقات البشرية، والبيئة المؤسسية، والحكومة، والتعلم التنظيمي.

ويُميـزـ نـمـوذـجـ CIPDـ بـيـنـ [ ] الأـداءـ الجـيدـ [ ] وـ[ ] الأـداءـ العـمـيقـ [ ]ـ،ـ حيثـ يـنـظـرـ إـلـىـ الـجـدـارـةـ بـوـصـفـهـاـ تـجـسـيـداـ لـالـسـلـوكـ الـأـخـلـاقـيـ الـوـاعـيـ الـذـيـ يـرـبـطـ الـفـرـدـ بـالـغـاـيـةـ الـمـؤـسـسـيـةـ الـكـبـرـىـ.

وقد أثر هذا النموذج في كثير من الأنظمة الأوروبية والערבية، إذ نقل التركيز من مهارات العمل إلى قيم العمل، ومن القدرة على التنفيذ إلى الوعي بأثر التنفيذ.

## ٢ ثانياً: النموذج الأمريكي (SHRM Competency Model) القيادة بالقدرة والسلوك

يعد جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية SHRM المرجع الأوسع في بناء الجدارات المهنية عالمياً، حيث وضعت إطاراً شاملاً أطلقته عليه SHRM Competency and Capability Model، الذي يستخدم اليوم كأساس لاعتماد شهادات الاحتراف في إدارة الموارد البشرية (SHRM-SCP و SHRM-CP).

يرتكز النموذج الأمريكي على ثمانية مجالات أساسية للجدار، تجمع بين المهارة الفنية والقدرة السلوكية، وهي:

- ١ القيادة والتأثير (Leadership & Navigation).
- ٢ الأخلاقيات والمهنية (Ethical Practice).
- ٣ إدارة العلاقات (Relationship Management).
- ٤ الاتصال (Communication).
- ٥ الاستشراف التنظيمي (Business Acumen).
- ٦ التفكير الاستشرافي (Critical Evaluation).
- ٧ الاستشارات (Consultation).
- ٨ إدارة المواهب والتطوير (Global & Cultural Effectiveness).

ما يميز هذا النموذج أنه يجمع بين السلوك والنتيجة في توازن دقيق، فهو لا يرى الجدار سلوكاً مجرداً، بل قدرة قابلة للقياس والتحسين المستمر. ولهذا السبب، يقسم كل جدار إلى أربعة مستويات للتطور المهني: مبتدئ، ممارس، متقدم، خبير.

بحيث يستطيع الموظف أن يدرك موقعه في سلم النمو السلوكي ويعمل على تطوير ذاته وفق خطة واضحة.

وقد ألمم هذا النموذج كثيراً من المؤسسات الخليجية في صياغة نماذجها الوطنية، خصوصاً في مجال الجدارات القيادية التي ترتكز على الأخلاقيات، وصنع القرار، والقدرة على إدارة التغيير.

## ٣ ثالثاً: نموذج التميز الأوروبي (EFQM) الجدار كقيمة مؤسسية

قدم نموذج EFQM الأوروبي للتميز المؤسسي بعداً فلسفياً متقدماً لفهم الجدار،

إذ لم يعد ينظر إليها كخصائص فردية فقط، بل كقدرات مؤسسية تتجسد في السلوك الجماعي للمؤسسة.

ففي فلسفة EFQM، لا تكون المؤسسة متميزة إلا إذا امتلكت **جدرات تنظيمية** تمكنها من قيادة التغيير، والتعلم، والتعاون، والتأثير في المجتمع.

يتضمن الإطار تسعه معايير رئيسية، منها معيار القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والعمليات، والنتائج، وتعود الجدرات جزءاً أساسياً من محوري القيادة والأفراد، إذ يقيّم القادة بناءً على قدرتهم على تحفيز القيم في السلوك، والأفراد بناءً على مدى تجسيدهم لقيم المؤسسة في حياتهم اليومية.

وبذلك، يتحول قياس الجدارة من مجرد أداة للموارد البشرية إلى آلية لتحقيق التمييز المؤسسي الشامل (Organizational Excellence).

## رابعاً: معيار ISO 30414 **الجدرة كمؤشر في رأس المال البشري**

أحدثت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) نقلة نوعية في التعامل مع الجدرات، عندما أصدرت معيار ISO 30414:2018 المتعلق بقياس وإدارة رأس المال البشري (Human Capital Reporting).

لأول مرة، أصبحت **الجدرات** كمية ضمن تقارير الأداء المؤسسي، فالمنظمة لا تكتفي بتوصيف الجدرات، بل تلزم المؤسسات بالافصاح عنها ضمن مؤشرات مثل:

معدل تطوير القدرات (Capability Development Rate).

نسبة الموظفين الحاصلين على تقييم جدرات إيجابي.

العلاقة بين الجدرة والإنتاجية.

العائد على الاستثمار في تطوير الجدرات.

بهذا، تحولت الجدرة إلى أصل من أصول رأس المال البشري يدار ويُقاس ويُستثمر فيه، وأصبح تطويرها مسؤولية استراتيجية تقع على عاتق الإدارة العليا لا فقط إدارة الموارد البشرية.

## ٤ خامسًا: النموذج السعودي ٤ العدالة السلوكية والتميز في الأداء

في إطار التحول الوطني الذي تقوده رؤية المملكة 2030، برزت الحاجة إلى نظام شامل يضمن العدالة في التقييم ويربط الأداء الفردي بالتميز المؤسسي، فأطلقت وزارة الموارد البشرية ٤ إطار الكفاءات التخصصية والسلوكية ٤ ليكون المرجع الوطني للجدرات.

يقوم النموذج السعودي على مبدأ ٤ القياس المزدوج للأداء ٤، الذي يوازن بين:

الأداء الكمي (الأهداف والمؤشرات).

الأداء السلوكى (الجدرات والقيم المؤسسية).

ويصنف الجدرات في ثلاثة مجموعات رئيسية:

١ ٤ الجدرات السلوكية: مثل التعاون، التواصل، التوجه نحو النتائج.

٢ ٤ الجدرات الفنية: مثل التحليل، والتخطيط، وإدارة العمليات.

٣ ٤ الجدرات القيادية: مثل صنع القرار، وتحفيز الفريق، وتطوير الآخرين.

ويتضمن الإطار مستويات سلوكية واضحة لكل جدراة (من مبتدئ إلى قيادي)، تُستخدم في التوظيف، والتدريب، والتقييم السنوي، والترقية.

وقد تميز النموذج السعودي بأنه حوكمة للجدرات على المستوى الوطني،

فهو لا يُطبق في مؤسسة واحدة فحسب،

بل في جميع الأجهزة الحكومية، مما خلق لغة موحدة للأداء في القطاع العام السعودي.

## ٥ سادسًا: النموذج الإماراتي ٤ القيادة بالجدرات والتحفيز بالقيم

يعد نظام إدارة الأداء الحكومي في دولة الإمارات (EPMS) من أكثر النماذج الخليجية نضجاً واتساقاً مع المعايير العالمية.

فهو يجسد فلسفة ٤ القيادة بالجدرات ٤ وتحولها إلى سلوك يومي في بيئة العمل الحكومي.

يستند الإطار الإماراتي إلى ٤ إطار الكفاءات الحكومية ٤ الذي يربط الجدرات بالقيم الوطنية مثل الريادة، والابتكار، والسعادة، وخدمة المتعاملين.

وينقسم الإطار إلى أربع مجموعات متراقبة:

١ ٤ جدرات أساسية: السعادة والإيجابية، خدمة المتعاملين، العمل الجماعي.

٢ ٤ جدرات قيادية: القيادة بالقيادة، صنع القرار، إدارة التغيير.

3 جدارات مستقبلية: الذكاء الاصطناعي، الابتكار، استشراف المستقبل.

4 جدارات تخصصية: تحديد وفق طبيعة كل جهة حكومية.

وقد نجح هذا الإطار في تحويل الجدارات إلى ثقافية وطنية للتميز المؤسسي، إذ تُقاس السلوكيات بنفس الجدية التي تُقاس بها النتائج، ويُكافأ القائد الذي يلهم الآخرين بقيم الحكومة، تماماً كما يُكافأ من يحقق الأهداف الكمية.

إن النموذج الإماراتي لا يهدف إلى تقييم الموظف، بل إلى تمكين الإنسان، فهو يجسد الفلسفة الحديثة في الإدارة العامة التي ترى أن القيمة الحقيقية ليست في النظام، بل في الإنسان الذي يفعّله.

## ٢ سابعاً: المقارنة التحليلية بين النماذج العالمية والخليجية

المحور	النماذج العالمية (السعودي والإماراتي)
المنطلق الفكري	الإنسان كشريك في التنمية الوطنية
التركيز	الأداء السلوكى المتسق مع القيم
المجال	القطاع الحكومي والخدمة العامة
المنهج	الدمج بين القيم الوطنية والمعايير العالمية
القياس	نماذج رسمية وطنية موحدة
الغاية النهائية	بناء الإنسان والقيادة الوطنية

من خلال هذا التحليل، ندرك أن النماذج الخليجية لم تقتبس النماذج العالمية حرفيًا، بل أعادت تأطيرها داخل منظومة القيم العربية والإسلامية، لتنتج نموذجًا خاصًا يوازن بين المهنية والهوية، وبين الأداء والإنسانية، وهو ما يعتبر أحد أبرز إنجازات الفكر الإداري الخليجي في القرن الحادي والعشرين.

## ٣ ثامناً: الرؤية التحليلية الختامية

لقد أثبتت التجارب العالمية والخليجية أن الجدارة ليست أداة فنية فقط، بل فلسفة إدارية أخلاقية شاملة.

فهي لا تسعى إلى صناعة موظفي ناجح فحسب، بل إلى بناء إنسان ناضج يدير ذاته وقيمه كما يدير عمله. وحين تبني المؤسسة إطاراً للجدارات، فإنها تعلن ضمناً أنها تقيّم الإنسان لا فقط كعامل، بل كقيمة، وكعنصر في منظومة التميز المؤسسي.

لقد أصبحت الجدارة اليوم المعيار العالمي للتنمية البشرية الرشيدة، ولم تعد حكراً على المختصين في الموارد البشرية، بل أصبحت لغة القيادة الحديثة، وسر التوازن بين الكفاءة والإنسانية، وبين النظام والثقافة، وبين المؤسسة والوطن.

## 8 الجدارات كجسر بين الأداء الفردي والتميز المؤسسي

تمثّل الجدارات (Competencies) في الفكر الإداري الحديث الجسر الحيوي الذي يربط بين الأداء الفردي بوصفه سلوكاً بشرياً ديناميكياً، وبين التميز المؤسسي بوصفه غايةً استراتيجيةً تسعى إليها المنظمات العصرية. فمن دون هذا الجسر، تبقى المنظومة المؤسسية مفككةً بين الأهداف العليا من جهة، والأنشطة اليومية من جهة أخرى، ويفدو الأداء مجرد أرقام لا روح فيها، أو جهود فردية لا تنظم في رؤية كلية متكاملة.

إنّ الجدارة هي تلك اللغة الخفية التي يتفاهم بها الفرد والنظام، فهي تجعل قيم المؤسسة حيةً في السلوك اليومي للموظفين، وتحوّل الرؤية الاستراتيجية إلى ممارسات قابلة للملاحظة، وترتبط بين ما تريده القيادة وما يفعله العاملون فعلاً. ولهذا، يُقال إنّ الجدارات هي الترجمة السلوكية للرؤية المؤسسية.

## أولاً: من الأداء الفردي إلى القيمة المؤسسية

حين نتحدث عن الأداء الفردي، فإننا نتحدث عن سلسلة من القرارات والسلوكيات التي يقوم بها إنسان يومياً في عمله.

لكن هذه السلوكيات لا تترجم إلى قيمة مؤسسية إلا عندما تنسق مع الجدارات المحددة التي تعبر عن فلسفة المؤسسة وطريقتها في العمل.

فالموظف قد ينجذب مهامه، ولكن ما لم يُظهر في أدائه الجدارة المطلوبة (التعاون، والالتزام، والإبداع، والتفكير التحليلي)، فإنّ إنجازه يبقى معزولاً عن منظومة التميز المؤسسي. بمعنى آخر، الجدارة هي التي تمنح الفعل الفردي معناه المؤسسي.

وهنا يظهر الفرق بين العمل والأداء، فال الأول يعبر عن النشاط، والثاني يعبر عن القيمة. والجدرة هي التي تحول النشاط إلى قيمة تخدم أهداف المؤسسة وتسهم في تحقيق رؤيتها.

وفي التجارب الخليجية الحديثة مثل النظام السعودي والإماراتي أصبح قياس الأداء لا يقتصر على ماذا تحقق، بل يمتد ليشمل كيف تحقق، فالسلوك أصبح معياراً لا يقل أهمية عن النتيجة، لأنّه يعبر عن الهوية المهنية للمؤسسة.

## ٢) ثانياً: الجدرات كحلقة وصل بين الإنسان والنظام

يعد نظام الجدرات أحد أعظم الابتكارات الإدارية التي أعادت صياغة العلاقة بين الإنسان والنظام في المنظومات التقليدية، كان الموظف يعامل كمنفذ لتعليمات جامدة، بينما في المنظومات الجداراتية، يعامل كعنصر واع يسهم في تطوير النظام نفسه.

فالجدرات تمنح الإنسان إطاراً من الحرية الموجهة: حرية التفكير، والإبداع، واتخاذ القرار، لكن في اتجاه ينسق مع قيم المؤسسة واستراتيجيتها.

وهذا ما يجعل الجدرات أداة للتمكين لا للقييد، فهي لا تحدد ما يجب أن تفعله فحسب، بل كيف تعبّر عن ذاتك وأخلاقك واحترافك في عملك.

وقد أكد نموذج EFQM للتميّز المؤسسي هذا البعد حين وضع القيادة الجداراتية ضمن عناصره الجوهرية، مشيراً إلى أن المؤسسة المتميزة هي تلك التي تجعل الموظفين يعيشون قيمها في قراراتهم اليومية، فيُصبح السلوك الفردي امتداداً طبيعياً لثقافتها المؤسسية.

## ٣) ثالثاً: من الجدرات الفردية إلى الجدرات المؤسسية

من الناحية المفاهيمية، تتكون المنظومة الجداراتية من مستويين متكملين:

١) الجدرات الفردية (Individual Competencies): وهي القدرات التي يمتلكها الأفراد وتمكنهم من أداء وظائفهم بفعالية وكفاءة. وتشمل المعرفة، والمهارة، والسلوك، والدافعية، والقدرة على التعلم.

٢) الجدرات المؤسسية (Organizational Competencies): وهي القدرات التي تمتلكها المؤسسة كمجموعة متكملة.

مثل قدرتها على الابتكار، وإدارة المعرفة، وبناء الشراكات، والتحسين المستمر.

العلاقة بينهما تشبه العلاقة بين الخلايا والجسد. فلا يمكن للجسد أن يكون قوياً إذا كانت خلاياه ضعيفة، ولا يمكن للخلايا أن تزدهر إذا كان الجسد مريضاً. فالمؤسسة الجداراتية تبني قوتها المؤسسية من مجموع الجهد الفردي الوعي، وتعمل الأفراد بيئة تمكّنهم من تطوير جداراتهم باستمرار.

وهكذا يتحقق التوازن بين النظام الذي يُمكّن و الإنسان الذي يُسهم، فتنشأ بيئة عمل واعية تنمو فيها الجدارة كما تنمو القيمة.

## رابعاً: الجدارات في منظومة التميز المؤسسي (EFQM و CIPD و SHRM)

تعامل النماذج العالمية مع الجدارات بوصفها البنية العميقه للتميز المؤسسي، فهي الرابط الخفي بين الاستراتيجية، والثقافة، والعمليات.

في نموذج EFQM، تُعتبر الجدارات أحد ممكّنات (Enablers) محور الأفراد، ويعّد التميز المؤسسي بمدى قدرة المؤسسة على تطوير وتوظيف الجدارات الفردية لتحقيق نتائج مستدامة.

أما CIPD فترتبط الجدارات بالمهنية والأخلاق في الأداء، وتعتبر أن التميز لا يُقاس فقط بالنتائج بل بالقيم التي تقف وراء تلك النتائج.

بينما SHRM ترى في الجدارات أداة استراتيجية لتوحيد السياسات والعمليات، حيث تُستخدم في التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، وتحطيم التعاقب الوظيفي، لتضمن أن المؤسسة تعمل كمنظومة واحدة تحكمها المعايير نفسها في السلوك والنتائج.

بهذه المقاربة، تتحول الجدارات من مجرد أداة في الموارد البشرية إلى قوة استراتيجية لإدارة الثقافة المؤسسيّة.

## خامساً: التطبيق الخليجي من تقييم الأداء إلى بناء ثقافة التميز

في التجارب الخليجية الحديثة، برزت الجدارات كأحد الأعمدة الرئيسية في تحقيق التكامل بين الأداء الفردي والاستراتيجية الوطنية.

في المملكة العربية السعودية،

أكّد الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي (2017) أن تقييم الموظف لا يُقاس بالنتائج فقط، بل أيضًا بالسلوكيات الوظيفية التي تعبر عن الجدارات السلوكية والقيادية. كما حدد إطار الكفاءات التخصصية والسلوكية (2020) أن الجدارات تُستخدم في بناء الخطط التدريبية، وربطها بنتائج الأداء السنوي، مما جعلها أداة عملية في تطوير رأس المال البشري ضمن مسار التحول الوطني.

﴿ أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد جعل نظام إدارة الأداء الحكومي (EPMS) الجدارات محورًا رئيسيًا في كل مراحل الدورة السنوية للأداء، حيث تُستخدم في: تحديد الأهداف الفردية.

إجراء الحوار النصف سنوي.

صياغة خطط التطوير الفردي (IDP).

إعداد التقييم السنوي النهائي.

وأصبحت الجدارة جزءًا من الثقافة الحكومية ذاتها، إذ ينظر إلى الموظف لا كمنفذ للأوامر، بل كصانع للتميز الوطني من خلال سلوكه وأخلاقياته.

بهذا، تحولت الجدارات من مفهوم إداري إلى قيمة وطنية تجسّد روح الحكومة، وترتبط بين كفاءة الأداء وجودة الإنسان.

## ﴿ سادسًا: الأثر الثقافي والمعرفي للجدارات في بيئة العمل

لا يمكن الحديث عن التميز المؤسسي دون الحديث عن الثقافة المؤسسية التي تُغذّيه. فالجدارات لا تنشأ في الفراغ، بل تُبنى وُتغذى في بيئة تنظيمية تمتلك ثقافةً داعمةً للتعلم والانفتاح والمساءلة.

حين تكون المؤسسة قائمةً على ثقافة الخوف أو المخاباة، فإنّ الجدارة تُصبح شكليّة لأنّ السلوك لا يُكافأ بعده. أما حين تسود ثقافة الثقة والتغذية الراجعة البناءة، فإنّ الموظف يُصبح أكثر استعدادًا لتجسيد الجدارات المطلوبة.

وهنا يظهر البعد المعرفي العميق للجدارات:

فهي ليست مجرد سلوكٍ خارجي، بل نظامٌ تفكيرٌ إدراكيٌ (Cognitive System) يعيّد تشكيل طريقة الفرد في فهوم ذاته، وفهم الآخرين، وفهم المؤسسة التي يعيش فيها.

وقد أكّدت أبحاث علم النفس التّنظيمي أنّ المؤسسات التي تبني ثقافتها على الجدرات تُحقق:

ارتفاعاً في الولاء الوظيفي بنسبة تصل إلى 30%.

تحسناً في مؤشرات الأداء المؤسسي بمعدل 20%.

انخفاضاً في معدل دوران الموظفين نتيجة شعورهم بالعدالة والانتماء.

وهذه الأرقام وإن اختلفت من بيئةٍ إلى أخرى تؤكّد حقيقةً واحدةً: أنّ الاستثمار في الجدار هو استثمار في الثّقافة قبل أن يكون في المهارة.

## ؟؟ سابقاً: الجدرات كمحركٍ للاستدامة والتحسين المستمر

إنّ أحد أعظم الأدوار التي تؤديها الجدرات هو تمكين المؤسسة من التحسين المستمر (Continuous Improvement).

فحين تُصبح الجدرات جزءاً من النّظام المؤسسي،

يُصبح التّعلم جزءاً من الأداء ذاته،

ويتحول الخطأ إلى فرصة للتطوير،

ويُصبح التّقييم وسيلةً للنمو لا أداه للمحاسبة فقط.

وهذا هو جوهر فلسفة Kaizen اليابانية التي تلتقي مع الفكر الجداري في رؤية واحدة: أنّ التّميز لا يُصنع في يومٍ، بل يُبنى بالتّكرار الوعي للسلوك الصحيح.

ولهذا، نجد أنّ المؤسسات الجدارية لا تُكّرر نفسها،

بل تتعلّم من نفسها،

فهي تمتلك ذاكرةً سلوكيةً تحفظ أفضل الممارسات وتحسّنها باستمرار.

ومن هنا يمكن القول إنّ الجدرات ليست نهاية الرحلة، بل بدايتها.

فكل جدارٌ تُقاس وتنطّورٌ تُصبح خطوةً في مسارٍ طويٍ من النّضج المؤسسي الذي لا يتوقف.

## ؟ ثالثاً: الرؤية التحليلية الختامية

إنّ الجدرات هي النسيج الذي يربط خيوط الأداء الفردي بخارطة التّميز المؤسسي.

فمن خلالها يتحول الموظف من منفذٍ إلى شريك،  
والقائد من مراقبٍ إلى فمكّن،  
والمؤسسة من كيانٍ إداريٍّ إلى كيانٍ متعلمٍ وفّلهم.

فهي تمثل الضمير الحي للأداء المؤسسي،  
تُوازن بين العقل والعاطفة، بين الهدف والقيمة، وبين النتيجة والطريقة.

وحين تُصبح الجدارات جزءاً من الحمض النووي للمؤسسة،  
فإن التميّز لم يعد خياراً استثنائياً،  
بل سلوكاً يومياً متكرراً يمارسه الجميع بوعيٍّ، لأنهم يرونها انعكاساً لهويتهم المهنية والإنسانية.

إن المؤسسة التي تُدير جداراتها بوعيٍّ تُدير مستقبلها بثقة،  
لأنها لا تُراهن على السياسات، بل على الإنسان الذي يضعها.  
ومن هنا، فإن الجدارات هي الجسر الذي يربط الأداء بالإنسانية، والنتائج بالرسالة، والتميّز بالاستدامة.

## ؟ الخاتمة التحليلية الشاملة

حين نتأمل رحلة الجدارات من جذورها الفكرية الأولى إلى تجلياتها المؤسسية الحديثة، ندرك أننا أمام مفهومٍ ليس مجرد مصطلحٍ إداريٍّ أو إجراءٍ تنظيميٍّ، بل أمام منظورٍ فلسفـيٍّ متكاملٍ لإدارة الإنسان داخل المنظومة المؤسسية.

لقد انتقلت الإدارة عبر العقود من التركيز على المهام إلى التركيز على الأهداف، ثم إلى التركيز على الإنسان بوصفه محور الأداء، والجداراة هي التعبير العلمي عن هذا التحول العميق في الوعي الإداري.

فالجدارة ليست **ما يفعله الموظف** فقط، بل **كيف يُفكـر** ويتصـرف و**يُعبـّر** عن ذاته المؤسسية. إنها المزيج الدقيق بين المعرفة والمهارة والسلوك والقيمة، الذي يجعل الأداء فـعـالـاً، متـكرـراً، ومستـدامـاً. ومن هنا تأتي قوتها: فهي لا تقيس فقط ما تحقق، بل تكشف ما وراء ذلك **أي المنظومة الذهنية والسلوكية** التي أنتجت الأداء.

## ؟ أولاً: من المعرفة إلى الوعي

لقد كان الفكر الإداري القديم يكتفي بقياس ما يعرفه الفرد، ثم تطور لقياس ما يستطيع فعله، ثم بلغ ذروته حين بدأ في قياس **كيف يتصرف ولماذا يفعل**.

في هذا التطور، تمثل الجدارة نقطة العبور من التعليم إلى الوعي.

ومن التدريب إلى التمكين،  
ومن المخرجات إلى القيمة.

إن المؤسسة التي تبني نظمها على الجدارات لا تكتفي بتدريب موظفيها على المهارات، بل تُنفّي فيهم وعيًا سلوكياً يجعلهم يتصرفون وفق قيم مشتركة حتى في غياب الرقابة، وهنا يتحول الانضباط من خارجي إلى داخلي، ويصبح الالتزام نابعاً من القناعة لا من اللوائح.

---

## ٣ ثانياً: من الأداء الفردي إلى الثقافة المؤسسية

تعيد الجدارة تعريف الأداء الفردي من كونه مجرد تحقيق أهداف إلى كونه إسهاماً في بناء الثقافة المؤسسية.

فكل سلوكٍ جديٍ يُكرر ويُكافأ يتحول إلى عادةً مؤسسية، وكل عادةً مؤسسية تُكرّس تصبح جزءاً من هوية المؤسسة.

وحيث تُصبح الجدارات لغة المؤسسة، تتحول الإدارة إلى ثقافة حية تتجسد في تفاصيل العمل اليومي، حينها لا يكون القائد هو من يُصدر الأوامر، بل من يُجسد القيم ويلهم الآخرين ليتصرفوا بها، ولا يكون الأداء فعلًا منفصلًا، بل حالةً جماعيةً من الانسجام التنظيمي، يتصرف فيها الجميع وكأنهم كيانٌ واحدٌ تحكمه القيم ذاتها.

---

## ٤ ثالثاً: من النظام إلى الإنسان

إن الجدارات تُعيد الاعتبار إلى الإنسان داخل النظام، فهي لا ترى فيه ترساً في آلة، بل عقلًا وقلباً وضميرًا وموهبةً.

إن النظام بلا جدارات يُنتج الطاعة، لكن النظام بالجدارات يُنتج الوعي.

والفرق بين الطاعة والوعي هو الفرق بين المؤسسة التي تُدار بالقواعد، والمؤسسة التي تُقاد بالقيم.

فالجدارات تزرع في كل موظف بذرة القيادة، وتجعله مسؤولاً عن قراره وسلوكه و نتيجته، وحيث يتحول كل فرد إلى قائد في موقعه، تُصبح المؤسسة كياناً ناضجاً، متكاملاً، قادرًا على التعلم الذاتي والتجدد المستمر.

وهذا هو جوهر الفلسفة التي تبنتها النماذج الخليجية الحديثة، إذ لم تكتفي باستيراد أدوات القياس من الغرب، بل أضافت إليها الروح القيمية العربية والإسلامية، لتجعل الجدارة لا مجرد سلوكٍ مهنيٍّ، بل أمانةً أخلاقيةً ومسؤوليةً وطنيةً.

---

## ٤) رابعاً: من التنظيم إلى التميز

في النماذج التقليدية، كانت المؤسسة تُنظم العمل لتضمن الانضباط، أما في النماذج الجداراتية، فهي تُنقّي الإنسان لتصنع التميز.

فالجدارة هي البنية التحتية للتميز المؤسسي، لأنها تحول المبادئ إلى ممارسة، والرؤية إلى سلوك، والاستراتيجية إلى ثقافة، ومن دونها، يظل التميز شعراً تجميلياً، لا واقعاً عملياً.

ولهذا، نجد أن كل نماذج التميز العالمية من EFQM إلى Baldridge تضع الأفراد والقيادة الجداراتية في قلب معايرها، لأنها تدرك أن الأنظمة يمكن نسخها، لكن السلوك لا يُستنسخ، إنّ ما يميز المؤسسة المتميزة حفّا هو أسلوبها الفريد في التفكير والعمل والتفاعل.

---

## ٥) خامساً: من الحكومة إلى الاستدامة

لقد نقلت الجدارة مفهوم الحكومة من مراقبة الأداء إلى قيادة الأداء، فال المؤسسة الجداراتية لا تكتفي بوضع ضوابط للامتثال، بل تبني نظاماً يضمن أن الامتثال ينبع من الداخل.

وعندما يُبنى الأداء على الجدارة، تتحقق الاستدامة لأنّ السلوك الصحيح يتكرر دون إجبار أو متابعة مفرطة، فالإنسان الجدير يُصبح نظاماً ذاتياً للانضباط، والمؤسسة الجداراتية تُصبح نظاماً حيّاً للتجدد.

وهكذا تتحقق الاستدامة المؤسسية لأنّها وُضعت في خطة، بل لأنّها تترسخ في السلوك اليومي، وفي الوعي الجماعي للمؤسسة.

---

## ٦ سادساً: البعد الخليجي ٦ الهوية كمرجعية للجداره

تعُد التجارب الخليجية في إدارة الأداء عبر الجدارات تجربة فريدةً عالمياً، لأنها لم تكتفي باعتماد النماذج الدولية (CIPD, SHRM, EFQM)، بل أعادت تأطيرها في سياق وطني وثقافي عميق، يربط الجداره بالقيم الوطنية والهوية المؤسسية.

في المملكة العربية السعودية، أصبحت الجداره جزءاً من منظومة العدالة الإدارية التي تضمن التقييم الموضوعي،

وفي الإمارات العربية المتحدة، أصبحت الجداره لغة القيادة الحديثة التي تربط بين الأداء والسعادة والإيجابية.

لقد تجاوزت هذه النماذج فكرة ٦قياس الأداء ٦ إلى ٦بناء الإنسان ٦، وتحولت من أدوات للموارد البشرية إلى أدوات للتحول الوطني والتميز الحكومي، حتى أصبح من الممكن القول إن الجداره اليوم هي التعبير الإداري عن فلسفة التنمية البشرية في الخليج.

## ٧ سابعاً: التكامل بين العقل والقيمة

من أبرز ما تحققه الجدارات هو التوازن بين العقل المؤسسي والقيمة الإنسانية. فهي تجمع بين التحليل والانتهاء، وبين الفكر والأخلاق.

لخلق نموذجاً للإنسان الفعال الذي يعمل باتقان لأنه يحب عمله، ويخلص لمؤسساته لأنها تقدر قيمته.

ففي الوقت الذي يسعى فيه العالم إلى الذكاء الاصطناعي، تُعيد الجداره الاعتزاز إلى الذكاء الإنساني الأخلاقي الذي لا يمكن برمجته. إنها تعلم المؤسسات أن التقنية تنظم، لكن القيم تلهم، وأن التميز لا يُقاس بما تمتلكه المؤسسة من أنظمة، بل بما تجسده من سلوكيات حية تعبر عن روحها.

## ٨ ثامناً: الوعي الختامي ٦ الجداره كفلسفة حياة مهنية

في نهاية هذه الرحلة الفكرية، يمكن القول إن الجداره ليست مسأراً إدارياً فحسب، بل أسلوب تفكيرٍ وحياة مهنية راقية تعلم الإنسان أن العمل ليس وسيلة للبقاء فقط، بل مجالاً للازدهار والنمو.

حين يُصبح السلوك المهني انعكاساً للقيم،  
وحين تتحول الجدارة إلى ثقافة متجلّرة في كل قرار وسلوكٍ و موقف،  
حينها لا تُصبح المؤسسة ناجحةً فحسب،  
بل فُلّهمةً للنجاح.

فالموظّف الجدير ليس من يُنجذب المهام،  
بل من يُضيف المعنى إلى كل ما يُنجذب،  
وال المؤسسة الجداراتية ليست من تُطبّق الأنظمة،  
بل من تعيش رسالتها و تترجمها سلوكاً يومياً متكرّراً.

إنّ هذا هو التميّز الحقيقى:  
أن يتحوّل الأداء من نتائج إلى ثقافة،  
ومن ثقافة إلى هوية،  
ومن هوية إلى وعيٍ جماعيٍّ يقود المؤسسة نحو الاستدامة والخلود الإداريّ.

## الخلاصة الفكريّة

حين تدار المؤسسة بالأنظمة فقط، فإنّها تُنتج الالتزام.  
و حين تدار بالقيم فقط، فإنّها تُنتج الحماس.  
لكن حين تدار بالجدرارات، فإنّها تُنتج الالتزام الوعي، والحماس المنضبط، والتميّز المستدام.

الجدارة إِذَا ليست محطةً في طريق الأداء، بل هي الطريق ذاته.  
ومن يسلك هذا الطريق بإيمان وفهمٍ ووعيٍّ،  
سيكتشف أنّ أعظم ما تبنيه الجدارة ليس المؤسسة فحسب،  
بل الإنسان القادر على تحويل كل تجربة إلى قيمة، وكل سلوكٍ إلى تميّزٍ.

## التوثيق للمقال

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

هذه الإضافة من إعداد:

د. محمد العاصمي

مدرب و خبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية.  
خبرة تمتّد لأكثر من ثلاثين عاماً في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضافات والمعرفات النوعية.

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

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

تصفح المزيد من المقالات عبر الموقع:

[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

---

# إدارة\_الأداء\_الوظيفي # الجدارات Competencies # د\_محمد\_العameri # مهارات\_النجاح  
# التطوير\_المؤسسي # الجدارات\_السلوكية # الجدارات\_الوظيفية # الجدارات\_القيادية  
# Competency\_framework #CIPD #SHRM #EFQM #IS030414 #Human\_Capital#  
# HR\_Development# #القيادة\_التحفيزية #حكومة\_الأداء # التحسين\_المستمر # الموارد\_البشرية  
#Talent\_Management #Performance\_Management #Behavioral\_Competencies  
#Leadership\_Competencies #Saudi\_Vision2030 #UAE\_Government  
# الكفاءات\_الوطنية