



يُقدّم هذا المقال رؤيةً استراتيجيةً لبناء نموذجٍ عربيٍ موحدٍ لإدارة الأداء الوظيفي، يُزلاج بين الخصوصية الثقافية والمهنية للمنطقة العربية وبين أفضل الممارسات العالمية، ويهدف إلى تأسيس منظومةٍ عربيةٍ متكاملةٍ لإدارة الأداء الوظيفي.

698 المشاهدات عدد | د. محمد العامري الكاتب November 3, 2025



## نحو نموذجٍ عربيٍ موحدٍ لإدارة الأداء الوظيفي: الرؤية والمنهجية والتمكين

**Towards a Unified Arab Model for Performance Management:  
Vision, Methodology, and Empowerment**

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

في كلّ مرحلةٍ من مراحل تطور الفكر الإداري العربي، كانت قضية الأداء الوظيفي تُطلّ برأسها كموضوعٍ مركزيٍّ يتقطّع فيه الاقتصادي بالإنساني، والتكنولوجي، والسياسي بالقيمي، لتفدو 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 تحديًّا فكريًّا واستراتيجيًّا كبيرً: كيف يمكن بناء نموذجٍ عربيٍ موحدٍ لإدارة الأداء الوظيفي، لا يكون مجرد استنساخ للنماذج الغربية، ولا تكرارًا لاجتهادات المحليّة، بل منظومةٍ معرفيةٍ أصيلةٍ تُعبّر عن هويتنا وخدم تطلعاتنا التنموية وتنسجم بمتطلبات المستقبل.

لقد أثبتت التجارب الخليجية والعربية <sup>٢</sup> كالتجربة الإمارتية في إدارة الأداء الحكومي، والنموذج السعودي في لائحة الأداء الوظيفي <sup>٣</sup> أن بناء نظام فعال لإدارة الأداء لا يتوقف عند حدود الأدوات والسياسات، بل يمتد إلى عمق الفلسفة الإدارية ذاتها: فلسفة ترى الإنسان مركز الأداء لا موضوعه، وتعتبر الجدارات قيمة قبل أن تكون معياراً، وتعامل مع الأداء بوصفه حركة مستمرة للتعلم والتحسين لا مجرد لحظة للتقدير والمساءلة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى الانتقال من "التجارب المنعزلة" إلى "النموذج العربي الموحد" ، الذي يوحد الإطار المفاهيمي واللغوي والتكنولوجي والممارساتي لإدارة الأداء في الدول العربية كافة، مع احترام خصوصيات كل دولة وثقافتها المؤسسية.

إن هذا الطموح لا يأتي من فراغ، بل من واقع يشهد تشتت النماذج وتفاوت التطبيقات وغياب المرجعيات المعيارية التي تنظم إدارة الأداء في المؤسسات العربية. ففي حين تعتمد بعض الدول نموذجاً وظيفياً بيروقراطياً يرتكز على الرقابة والتقييم، تسير أخرى في اتجاه استراتيجي يربط الأداء بالخطيط الوطني وبناء الكفاءات. وبين هذا وذاك تتنوع المدارس، وتضيئ الرؤية الموحدة التي يمكن أن تشكل الأساس لبناء منظومة عربية متكاملة تعيد الاعتبار للموظف كقيمة وطنية وكأصل معرفي واستثماري للمستقبل.

من هذا المنطلق، يأتي هذا المقال ليقدم مشروعًا فكريًا مؤسسيًا متكاملًا، يستند إلى تحليل نظري للتجارب العالمية (CIPD, SHRM, ISO 30414, EFQM) وإلى نماذج خلية وعربية رائدة، من أجل بلورة نموذج عربي موحد لإدارة الأداء الوظيفي يقوم على ثلاث ركائز كبرى: الرؤية، والمنهجية، والتمكين.

الرؤية تمثل البوصلة الفكرية التي تحدد الغاية الكبرى للنظام: بناء إنسان عربي منتج ومحمّل وقادر على الإسهام في التنمية المستدامة. والمنهجية تمثل الإطار العلمي الذي يحول الرؤية إلى أدوات وإجراءات ومؤشرات واضحة قابلة للقياس والمراجعة. أما التمكين فهو البعد العملي الذي يترجم النظام إلى ثقافة حية وممارسة يومية تعزز الأداء وتولد التحسين المستمر.

هذا النموذج المنشود لا يهدف إلى التوحيد الشكلي، بل إلى الاندماج المعرفي، أي توحيد الفلسفة والمنهج والمصطلح دون إلغاء الخصوصيات التنفيذية للدول العربية. فكما توحد الجامعات العربية معايير الاعتماد الأكاديمي مع مراعاة البيئات التعليمية، وكما تنسق الدول العربية سياساتها الأمنية أو الاقتصادية ضمن إطار مرن، يمكن <sup>٤</sup> بل يجب <sup>٥</sup> أن تتوحد الرؤية في إدارة الأداء لتكون ميثاقاً عربياً للأداء المؤسسي والوظيفي.

ولعل اللحظة التاريخية الراهنة بما تحمله من تحولات رقمية كبيرة، ومشروعات تحديث حكومي شاملة، وتمكين واسع للموارد البشرية في العالم العربي، تمثل فرصة مثالية لإطلاق هذا المشروع. فالعالم العربي اليوم بحاجة إلى نموذج إداري يعيد صياغة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وبين الأداء والتنمية، وبين الفرد والدولة، ضمن رؤية تكاملية تجعل الأداء أداة للنضضة، لا مجرد وسيلة لإدارة.

إن ما ندعو إليه في هذا المقال هو تحول فكري ومؤسسي شامل، يرى إدارة الأداء بوصفها منظومة وعيٍ قبل أن تكون نظاماً إجرائياً، وبوصفها أداة تمكين قبل أن تكون أداة رقابة، وبوصفها مشروعًا حضارياً يرسم في بناء مستقبل عربي قائم على الجدارات، والكفاءة، والمسؤولية، والتعلم المستمر.

## فهرس المقال ?

- ١٠٠ ١) الرؤية العربية المشتركة لإدارة الأداء: من التجزئة إلى التكامل المؤسسي
  - ١٠٠ ٢) الأسس الفكرية والفلسفية للنموذج العربي الموحد في ضوء التجارب الخليجية والعالمية
  - ١٠٠ ٣) المنهجية المؤسسية: بناء الإطار العربي المعياري لإدارة الأداء
  - ١٠٠ ٤) التكامل بين الجدارات السلوكية والقيم الثقافية في بيئة العمل العربية
  - ١٠٠ ٥) مؤشرات الأداء العربية: من القياس إلى التمكين والتحسين المستمر
  - ١٠٠ ٦) الحكومة، العدالة التنظيمية، والشفافية في إدارة الأداء العربي
  - ١٠٠ ٧) دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في بناء النموذج العربي الموحد
  - ١٠٠ ٨) التمكين والتعلم المؤسسي: نحو استدامة الأداء في المنظمات العربية
  - ١٠٠ ٩) استشراف مستقبل النموذج العربي لإدارة الأداء في ضوء التحديات العالمية والتحولات الإقليمية

## ٦) [؟] الرؤية العربية المشتركة لإدارة الأداء: من التجزئة إلى التكامل المؤسسي

عندما تتأمل مشهد إدارة الأداء في العالم العربي، نجد أننا أمام لوحة فسيفسائية متنوعة من النماذج والممارسات والسياسات، تختلف من دولة إلى أخرى، بل ومن مؤسسة إلى أخرى داخل الدولة الواحدة. بعض الدول تبنت نماذج مستوردةً بالكامل من مدارس الفكر الإداري الغربي، فاستعانت أدواته ومصطلحاته دون أن تعيد صياغتها بما يتناسب مع بيئتها الثقافية، فبدت أنظمتها في ظاهرها حديثةً ولكن في جوهرها غريبة عن واقعها الإداري والاجتماعي. ودول أخرى اجتهدت في بناء نماذجها الوطنية لإدارة الأداء لكنها وقفت عند حدود التجريب المحلي، دون أن تربط تجربتها ضمن إطارٍ عربيٍ شاملٍ يوفر التكامل المعرفي والتنسيق الاستراتيجي بين الأقطار العربية. ومن هنا، يصبح السؤال الجوهري الذي يفرض نفسه: هل يمكن للعالم العربي أن يصوغ رؤية مشتركةً لإدارة الأداء الوظيفي تُعبر عن قيمه، وتستثمر ثروته البشرية، وتوحد مساره الإداري في اتجاه التنمية المستدامة؟

إن الإجابة على هذا السؤال لا تُبنى على الطموح العاطفيّ وحده، بل على إدراكيٍ علميٍّ بأنّ المرحلة القادمة من النهضة العربية لن تتحقق إلا بإدارة أداءٍ واعيةٍ ومتكمّلةٍ. فالعالم اليوم يعيش تحوّلاً جذرياً في فهم الأداء: لم يعد الأداء مجرد تنفيذ للمهام أو تحقيق الأهداف التشغيلية، بل أصبح الأداء منظومة منسقةٍ من القيم، والقدرات، والمعرفة، والجدرات، والحكومة التي تعمل معًا لتصنع إنساناً مؤهلاً ومنظمةً فاعلةً ودولةً قادرةً على المنافسة. وفي هذا السياق، يصبح غياب الرؤية العربية المشتركة فجوةً استراتيجيةً تهدى الطاقات وتنقص التكامل بين الدول العربية التي تشتهر في اللغة والثقافة والدين والمصير.

لقد أثبتت التجارب الإقليمية أن الدول التي تملك رؤية موحدة في إدارة الأداء تستطيع أن تحقق قفزات نوعية

في فعالية مؤسساتها العامة والخاصة. فالاتحاد الأوروبي مثلاً لا يملك نظاماً واحداً موحداً 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 وมาлиزيا في تطوير نماذج متباعدة في الشكل لكنها متكاملة في الفلسفة، تقوم على مبدأ الأداء كقيمة وطنية وثقافية يومية وليس مجرد عملية إدارية. وهذا بالضبط ما يحتاجه العالم العربي: اتحاد فكريٌّ إداريٌّ، لا بiroقراطيٌّ تنظيميٌّ، يعيد تعريف الأداء في سياقنا العربي باعتباره أحد محركات النهضة والتحول الحضاري.

إنّ بناء الرؤية العربية المشتركة لإدارة الأداء يتطلب أولاً الاعتراف بأنّ حالة التجزئة الحالية ليست مجرد تنوعٍ صحيٍّ، بل عبءٌ إداريٌّ ومعرفيٌّ يحدّ من القدرة على التعاون المؤسسي العربي. فغياب لغةٍ موحدةٍ للمفاهيم يجعل نقل الخبرات بين الدول صعباً، وغياب معايير مرجعيةٍ موحدةٍ يجعل المقارنات غير دقيقة وغير عادلة، وغياب منهجٍ عربيٍّ في إدارة الأداء يجعل كل دولةٍ تبدأ من الصفر، فتتoder الزمن والموارد في إعادة اختراع العجلة. ومن هنا، فإنّ الرؤية العربية المشتركة ليست ترفاً تنظيمياً، بل ضرورةً استراتيجيةً لتسريع التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية في المنطقة.

هذه الرؤية يجب أن تنطلق من الوعي بالخصوصية العربية، لا من محاولة تقليد الآخرين. فنحن أمةٌ تمتلك رصيداً هائلاً من القيم الدافعة للأداء، مستمدّة من تعاليم الإسلام التي جعلت الإتقان عبادةً، والمساءلة أمانةً، والعمل قيمةً، والعدل أساساً للتميز. كما تمتلك الدول العربية تجارب ثرية في الإصلاح الإداري يمكن أن تشكل اللبنة الأولى لبناء النموذج العربي الموحد، مثل: نظام إدارة الأداء الإمارati الذي يربط الأداء بالجدرات والتحفيز، والدليل الإرشادي السعودي الذي ينظم الأداء الوظيفي بمؤشرات دقيقة ومرجعات دورية، والتجارب البحرينية والعمانية التي ربطت الأداء بالتميز المؤسسي وفق منهجيات EFQM، والمبادرات الأردنية التي ركزت على المساءلة والتحسين المستمر. كلّ هذه الممارسات يمكن أن تشكل نسيجاً عربياً واحداً لو جمعت في إطارٍ معرفيٍّ متكاملٍ، يراعي الفروق التنفيذية لكنه يوحد المرجعية الفكرية.

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

1 الإنسان في المركز: أي أنّ الهدف من إدارة الأداء هو تطوير الإنسان العربي لا محاسبته، وتمكينه لـ مراقبته، وتحفيزه لا تقييده.

2 العدالة التنظيمية: بحيث تقوم أنظمة الأداء على النزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص، فلا يكون الأداء وسيلة للتمييز أو الإقصاء بل أداةً للإنصاف والتحفيز.

3 الجدرة كمحرك: إذ يجب أن تتحول الجدرات إلى لغةٍ عربيةٍ موحدةٍ للجدرات المهنية والسلوكية. ويفهمونها وفق معاييرٍ علميةٍ تستند إلى دليلٍ عربيٍّ للجدرات المهنية والسلوكية.

4 التحسين المستمر: فإذاً إدارة الأداء ليست مشروعًا مؤقتًا بل رحلةً دائمةً للتعلم 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 عالمياً دون أن تفقد أصالتها.

وبهذا المنطق، فإنّ الرؤية العربية المشتركة ليست وثيقةً تنظيميةً فحسب، بل هي إعلانٌ وعيٌ إداريٌّ عربيٌّ

جديد، يهدف إلى أن تكون إدارة الأداء ركيزةً من ركائز العمل العربي المشترك، مثلها مثل الاقتصاد والتعليم والأمن. رؤيتها تجعل الأداء جسراً بين المواطن والدولة، وبين الموظف والمؤسسة، وبين الحلم العربي والإنجاز العملي.

إن الانتقال من التجزئة إلى التكامل المؤسسي لا يمكن أن يتحقق إلا عبر منظومة ثلاثة الأبعاد: بعد فكري يعيد صياغة المفاهيم والمصطلحات الإدارية بلغة عربية دقيقة تحدد الوعي؛ وبعد مؤسسي ينشئ كياناً عربياً مرجعياً لإدارة الأداء يشبه المجالس الوزارية المتخصصة؛ وبعد تكنولوجي يبني على التحول الرقمي لتبادل البيانات والخبرات والتقارير عبر منصات عربية موحدة تدعم التكامل بين مؤسسات الخدمة المدنية العربية.

وحيث تتحقق هذه الأبعاد الثلاثة، ستتحول إدارة الأداء من نشاط إداري إلى منظومة استراتيجية عربية تسهم في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز رضا الموظفين، وتحقيق التوازن بين الكفاءة والإنتاجية والعدالة والابتكار. وحيثها، سيصبح الأداء العربي لغة مشتركةً بين دبي والرياض والدوحة والمنامة ومسقط وعُمان والقاهرة والرباط، لغة لا تكتب بالحروف فقط، بل تترجم إلى أفعال تحدث الفارق في حياة الناس.

إن الرؤية العربية المشتركة لإدارة الأداء هي الخطوة الأولى لبناء المستقبل الإداري العربي، لأنها تؤسس لفكرةٍ جديد يرى أن التكامل الإداري هو أساس الوحدة التنموية، وأن الإنسان العربي حين يحسن الأداء إنما يسهم في نهضة أمة بأكملها. فالتكامل هنا ليس مجرد تعاون إداري، بل فعلٌ وعيٌ حضاريٌ يعيد تعريف العمل في سياق الرسالة لا الوظيفة، وفي سياق القيمة لا الإجراء، وفي سياق التنمية لا البيروقراطية.

## 2.2 الأسس الفكرية والفلسفية للنموذج العربي الموحد في ضوء التجارب الخليجية والعالمية

حين نتحدث عن بناء نموذج عربيٍ موحدٍ لإدارة الأداء، فإننا لا نتحدث عن استيراد أداة إدارية جاهزة أو نسخ تجربة ناجحة من الخارج، بل عن تأسيس فلسفة فكرية عربية متكاملة تنطلق من جذور الوعي الإداري العربي والإسلامي، وتحاور بوعيٍ نقدٍ مع المدارس الفكرية العالمية التي أسست نظريات الأداء وإدارة الموارد البشرية والحكومة المؤسسة. فالنموذج العربي لا يمكن أن يبني إلا على أساس فكريٍ متينٍ يدرك الإنسان في سياقه الثقافي والاجتماعي والديني، ويرى في الأداء ليس مجرد سلوكٍ تنظيميٍ أو كفاءةٍ وظيفية، بل تجسيداً حياً للقيمة والمعنى والمسؤولية.

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

ما هو مفهوم الأداء في الفلسفة الإدارية العربية؟  
هل هو الإنجاز الكمي فقط؟  
هل هو التزام الموظف بالنظام؟  
أم هو تجسيدٌ أخلاقيٌ لمبدأ الاتقان الذي يجعل العمل عبادةً والإنتاج رسالةً؟

إن الفكر الإداري الغربي على أهميته قد تطور في سياق ثقافي مادي يرى الإنسان كأداة اقتصادية لإنتاج القيمة، بينما الفكر العربي والإسلامي يرى الإنسان غاية التنمية لا وسيلة، ويرى الأداء فعلاً قيمياً يرتبط بالضمير لا بالرقابة، وبالأمانة لا بالجزاء. وهذا الفارق الجوهرى هو ما يجب أن يبني عليه أي نموذج عربي لإدارة الأداء، بحيث يكون أكثر إنسانية في جوهره وأكثر التزاماً في مخرجاته وأكثر توازناً بين الروح والمادة، بين القيمة والإنتاج، وبين الكفاءة والعدالة.

الفكر الإداري العربي المعاصر لم يكن يوماً بمعزل عن التجارب العالمية، بل تفاعل معها بذكاء واستفاد منها بعمق. فمنذ منتصف القرن العشرين بدأت الدول العربية وخاصة الخليجية منها في استلهام مبادئ الإدارة العلمية والخطيب الاستراتيجي ونظم التقييم الحديثة. ومع ذلك، فإن هذا التفاعل بقي في كثير من الأحيان على المستوى الإجرائي دون أن يصل إلى المستوى الفلسفى الذي يعيد 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 رسخه ماكيلاند، كانت الرؤية العربية بحاجة إلى نموذج يدمج بين الكفاءة والنية، بين السلوك والأثر، بين الفرد والمؤسسة، وبين الأداء والمجتمع.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن النموذج العربي الموحد يجب أن يقوم على خمسة أساسيات فكرية كبرى تمثل جوهر فلسفته، وتميّزه عن بقية النماذج العالمية:

## ؟ أولاً: الأساس القيمي الإنساني

الإنسان في الفلسفة العربية والإسلامية ليس مجرد مورد بشري بل هو خليفة في الأرض، مسؤول عن إعمارها بالاتقان، ومحاسب على ما ينجذب. وهذا البعد القيمي يجعل الأداء فعلاً تعبدياً بقدر ما هو إداري. فالموظف الذي يؤدي عمله بإحسان لا يخدم مؤسسته فحسب، بل يحقق غاية إنسانية عليا ترتبط بالمسؤولية والأمانة والعدل. ومن هنا، فإن إدارة الأداء في النموذج العربي يجب أن تنطلق من هذه القاعدة: أن الأداء ليس مجرد تحقيق مؤشرات، بل ممارسة أخلاقية تعكس التزام الإنسان بضميره قبل التزامه بمديره، وأن العدالة ليست قيمة اختيارية بل أساساً للتنمية والإنتاج.

ولذلك فإن الجدارات السلوكية في النموذج العربي يجب أن تبني على قيم مثل الصدق، والإخلاص، والمسؤولية، والتكافل، والنزاهة، والاحترام. وهي قيمة متجلدة في تراثنا، لكنها تحتاج إلى تحويل منهجي إلى معايير قابلة للقياس والتطبيق، بحيث يتحول التراث الأخلاقي إلى نظام إداري فعال يعزز الانضباط والتحفيز في آن واحد.

## ؟ ثانياً: الأساس المعرفي والتعليمي

النموذج العربي الموحد يجب أن يبني على فكرة أن الأداء لا يدار بالعقوبة بل ينبع بالمعرفة. فالأداء نتاج مباشر للوعي، والوعي لا يتكون إلا عبر منظومات تعليمية ومؤسسية تحوّل المؤسسة إلى مدرسة مستمرة للتعلم. ومن هنا، فإن النموذج العربي يجب أن يرتكز على مفهوم "المؤسسة المتعلمة" (Learning Organization) كما قدّمه بيتر سنج، ولكن برؤية عربية تجعله أكثر تكيّفاً مع بيئتنا الثقافية والاجتماعية.

وهذا يعني أن التقييم في النظام العربي يجب أن ينظر إليه كأداة للتطوير وليس حكم نهائياً، وأن التحسين المستمر يجب أن يربط بالتعلم الجماعي لا بالفردي فقط. فكل تقييم يجب أن يترجم إلى فرصة تدريبية، وكل فجوة يجب أن تنتج درساً مؤسسيّاً.

## ثالثاً: الأساس المنهجي العلمي

رغم البعد القيمي في النموذج العربي، إلا أن ذلك لا يعني التخلّي عن المنهجية العلمية الدقيقة. بل على العكس، فإن الجمع بين الروح والعلم هو ما يمنح النموذج العربي تفرّده. فإدارة الأداء في الفكر المعاصر أصبحت علماً قائماً بذاته يعتمد على أدوات التحليل الإحصائي، وبناء مؤشرات الأداء، وربطها بالأهداف الاستراتيجية، وتطبيق منهجيات مثل (Balanced Scorecard) (PDCA Cycle) (EFQM Excellence Model).

النموذج العربي يجب أن يتبنّى هذه الأدوات ولكن بطريقة تُعيد تفسيرها وفق البيئة العربية، بحيث لا تكون مجرد تقنيات إدارية جامدة، بل أدواتٌ مرنّة تعكس خصوصية الواقع العربي. فمثلاً، حين نتحدث عن مؤشرات الأداء، لا ينبغي أن نقيس فقط النتائج الرقمية، بل أيضاً الأثر الاجتماعي والثقافي للممارسات المؤسسيّة. فالمنظمة العربية لا تعمل في فراغ اقتصادي، بل في نسيج اجتماعيٍّ غنيٍّ بالمعانٍ والعلاقات والولاءات.

## رابعاً: الأساس التكاملّي الحضاري

النموذج العربي لا يجب أن يقطع صلته بالتاريخ الإداري للحضارة الإسلامية، التي كانت سبّاقاً في وضع أسس للحكومة والمساءلة والإنتاجية. فمفهوم *ديوان العطاء* في الدولة الأموية، و*ديوان الجند* في العباسية، ونظام الحسبة في العصور الإسلامية، كانت جميعها أنظمة لإدارة الأداء والمساءلة والمحاسبة، وإن اختلفت أدواتها. هذه الجذور الحضارية تمثل مادةً فكريةً غنيةً يجب استعادتها وتطويرها لا كماضٍ يستحضر بل كأساس لبناء المستقبل.

وحيث يدمج النموذج العربي هذا التراث مع منهجيات الإدارة الحديثة، فإنه يُنتج نموذجاً مترافقاً في العالم، نموذجاً يربط بين الأصالة والمعاصرة، بين التراث والعلم، بين الهوية والابتكار.

## خامساً: الأساس الاجتماعي الثقافي

لا يمكن فصل الأداء عن الثقافة التي ينتمي إليها الموظف. فالمجتمع العربي يقوم على قيم اجتماعية مثل الاحترام، والتضامن، والانتماء، وهذه القيم تشكّل البيئة النفسية والسلوكية للأداء. لذلك يجب أن يُصَفّم النظام الإداري العربي بحيث يحفّز 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 العربي على مبدأ التحفيز بالقيمة المشتركة لا بالعقوبة الفردية، وأن يُعيد تعريف الولاء المؤسسي على أساس الشراكة لا الخضوع.

إن هذه الأساس الخمسة (القيمي، والمعرفي، والمنهجي، والتكاملّي، والاجتماعي) تشكّل العمود الفقري للنموذج العربي الموحد في إدارة الأداء، وهي التي تضمن له الأصالة في الهوية والدقة في التطبيق.

والقدرة على التكيف مع تحديات المستقبل.

وحين ننظر إلى التجارب الخليجية خاصة إماراتية و السعودية نجد أنها تمثل الخطوط الأولى لتجسيد هذه الفلسفة عملياً. فالإمارات، من خلال نموذجها في الأداء الحكومي، قد جسدت الأساس القيمي الإنساني بجعل الجدران السلوكية جزءاً من التقييم العام، وال السعودية عبر الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي قد جسدت الأساس المنهجي العلمي من خلال معايير دقيقة ومؤشرات واضحة تربط الأداء بالتحسين المستمر، والبحرين عبر ربط الأداء بالتميز المؤسسي مثل التكامل بين الأداء والإبداع الإداري.

إن هذه التجارب لا تقدم كنماذج نهائية، بل ك حلقات في سلسلة التطور العربي الإداري، الذي يحتاج اليوم إلى فلسفة جامعة توحد الاتجاه وتحدد المسار وترسخ المعنى. وهذا هو جوهر الأساس الفكري للنموذج العربي الموحد: أن يكون وعيًا جماعيًا يحول الأداء من أداة للرقابة إلى وسيلة للنهضة، ومن عملية مؤسسية إلى ثقافة حضارية ممتدة في كل مؤسسة ومجتمع عربي يسعى إلى الاتقان والعدالة والتمكين.

### 3. المنهجية المؤسسية: بناء الإطار العربي المعياري لإدارة الأداء

حين ننتقل من الحديث عن الرؤية والفلسفة إلى الحديث عن المنهجية المؤسسية في بناء النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء، نكون قد دخلنا إلى المرحلة التي تتقاطع فيها الفكرة مع الواقع، والرؤية مع التطبيق، والمبدأ مع الممارسة. فالرؤية مهما بلغت من عمق لا تحدث أثراً إلا إذا تحولت إلى منهج مؤسسي واضح يترجم القيم والمفاهيم إلى أنظمة وآليات وإجراءات ومعايير قابلة للتطبيق والقياس والتحسين. والمنهجية هنا ليست مجرد مجموعة أدوات تقنية، بل هي الروح العملية للفكر العربي الجديد في إدارة الأداء، لأنها هي التي ستجعل النظام العربي يتحدث بلغة واحدة في بيئات مختلفة، ويعمل وفق مبادئ موحدة رغم تباين الظروف السياسية والاقتصادية والتنظيمية بين الدول العربية.

إن بناء الإطار العربي المعياري لإدارة الأداء يجب أن يقوم على فلسفة "التكامل في التنوع"، أي أن نضع إطاراً مرنًا يستوعب الفروق بين الدول والمؤسسات دون أن يفقد وحدته المبدئية. وهذا الإطار يجب أن يتكون من مجموعة مستويات متراقبة تشكل ما يمكن تسميته بـ النظام العربي المتكامل لإدارة الأداء (Arab Performance Management Framework - APMF) العالمي الرصينة، ويتتيح لكل دولة عربية أن تطور نسختها المحلية من النموذج دون أن تخرج عن الإطار العربي العام.

ولكي نصل إلى هذا النظام المتكامل، لا بد من بناء منهجية عربية مؤسسية تعتمد على خمسة أركان متراقبة تمثل البنية التحتية للفكر والتطبيق في إدارة الأداء العربي: الإطار التشريعي، الإطار المؤسسي، الإطار الإجرائي، الإطار التقني، والإطار القيمي الثقافي.

## ١. أولاً: الإطار التشريعي

يمثل الإطار التشريعي الأساس القانوني الذي ينظم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية والخاصة، ويضمن اتساقها مع السياسات الوطنية ومعايير العدالة والشفافية. في معظم الدول العربية، تتفاوت درجة النضج التشريعي في مجال الأداء؛ فبعضها يملك لواحة تفصيلية دقيقة تحدد الحقوق والواجبات وآليات التقييم، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية في "اللائحة التنفيذية للموارد البشرية" ودليلها الإرشادي للأداء الوظيفي، وبعضها الآخر ما زال يعتمد على قرارات تنظيمية عامة دون إطار معياري واضح.

النموذج العربي الموحد يجب أن يوحد هذه المرجعيات التشريعية ضمن ميثاق عربي لإدارة الأداء، يصدر عن مجلس تنسيقي عربي للموارد البشرية، ويهدف إلى وضع معايير أساسية لإدارة الأداء تلزم المؤسسات الحكومية كافة في الدول العربية بالالتزام بالحد الأدنى من معايير العدالة، والشفافية، والتوثيق، والتحسين المستمر. هذا الميثاق سيؤدي إلى تقليل الفجوات التشريعية بين الدول، وسيخلق بيئه قانونية موحدة تسمم في تسهيل التنقل الوظيفي وتبادل الخبرات بين الكفاءات العربية.

الإطار التشريعي المقترن يجب أن يتضمن:

١. تعريفاً موحداً للأداء الوظيفي ومكوناته.
٢. حقوق الموظف والتزاماته في دورة الأداء.
٣. التزامات المؤسسة في توفير بيئه عادلة وشفافة للتقييم.
٤. آليات الطعن والمراجعة لضمان النزاهة الإدارية.
- ٥.ربط الأداء بنظام الحوافز والترقيات والعقوب.
٦. حماية سرية بيانات الأداء وضمان أمن المعلومات.

وبذلك يتحول الأداء إلى عقد أخلاقي وتنظيمي بين الفرد والمؤسسة والدولة، يقوم على مبدأ الثقة المتبادلة لا على السيطرة الإدارية.

## ٢. ثانياً: الإطار المؤسسي

بعد الإطار التشريعي يأتي الإطار المؤسسي، وهو الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات والهيئات التنظيمية التي تدير الأداء داخل المؤسسات. إدارة الأداء ليست مسؤولية قسم الموارد البشرية فقط، بل هي مسؤولية مشتركة تبدأ من القيادة العليا وتنتهي عند الموظف.

النموذج العربي يجب أن يعيد توزيع هذه الأدوار ضمن منظومة مؤسسية متكاملة، بحيث يكون لكل جهة دور واضح في دورة الأداء:

القيادة العليا: ترسم الاتجاه وتربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية الوطنية.

الإدارة الوسطى: تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات تشغيلية قابلة للقياس.

الرؤساء المباشرون: يقودون الأداء اليومي ويوفرون التغذية الراجعة المستمرة.

إدارة الموارد البشرية: تدير النظام، وتضمن عدالته، وتنسق بين الوحدات المختلفة.

الموظفون: يشاركون بفاعلية في تحديد الأهداف الذاتية ومتابعة التطوير المهني المستمر.

هذا التقسيم لا يجب أن يكون نظرياً، بل مدعوماً بهياكل تنظيمية واضحة تبيّن خطوط السلطة والمسؤولية والمساءلة في كل مرحلة من مراحل الأداء. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دليل مؤسسيٍّ عربيٍّ لإدارة الأداء، يشرح بدقةٍ كيف تبني وحدات إدارة الأداء داخل المؤسسات، وكيف تدار اجتماعات المراجعة، وكيف تُفعّل مؤشرات الأداء على مستوى الأفراد والفرق والإدارات.

## ثالثاً: الإطار الإجرائي

يعتبر الإطار الإجرائي العمود الفقري للنظام العربي المعياري لإدارة الأداء، لأنه يحدّد الخطوات التفصيلية لدورة الأداء كاملاً.

ويجب أن تصاغ هذه الدورة في أربع مراحل رئيسية وفق أفضل الممارسات العالمية، مع إضافة البعد القيمي الذي يميّز النموذج العربي:

1 التخطيط للأداء: تحديد الأهداف الفردية وال المؤسسية وفق نموذج الأهداف الذكية (SMART)، مع التأكيد على أن تكون الأهداف نابعةً من استراتيجية المؤسسة ومتراقبةً مع الرؤية الوطنية.

2 المتابعة المستمرة: عبر اجتماعات دورية بين الرئيس والموظف لتقديم التقدّم وتقديم التغذية الراجعة البناءة في بيئة منفتحة وآمنة تحفّز الحوار لا التهديد.

3 التقييم النهائي: باستخدام أدوات متعددة تجمع بين التقييم الكمي (المؤشرات) والنوعي (السلوكيات والجدرات)، 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 خطط تطويرية فردية وجماعية، ترتبط مباشرةً ببرامج التدريب والترقيات وخطط الإحلال الوظيفي.

الإطار الإجرائي العربي يجب أن يُسمّ بالبساطة والوضوح والشفافية، وأن يكون موئلاً بالكامل وفق معايير الجودة الإدارية (مثلاً 9001 ISO)، بحيث يمكن تتبع أي قرار أو تقييم إلى مصدره الأصلي، مما يعزّز الثقة في النظام ويحدّ من التحيزات الشخصية.

## ٤ رابعاً: الإطار التقني

لا يمكن للنموذج العربي الموحد أن ينجح في عصر التحول الرقمي دون أن يتضمن مكوناً تقنياً قوياً يمكن من توحيد البيانات وتحليلها واستثمارها في التحسين المستمر. فالتقنية ليست مجرد أداة لتوثيق الأداء، بل عقل إداري متصل يحول النظام إلى منظومة ذكية تتعلم وتنكيف وتنبأ.

الإطار التقني العربي لإدارة الأداء يجب أن يُصَفَّم بحيث يتيح التكامل بين أنظمة الموارد البشرية (HRMS) وأنظمة إدارة الأداء (PMS) وأنظمة التميز المؤسسي، وأن يدعم التحليل التنبؤي عبر الذكاء الاصطناعي. وينبغي أن تبني المنصة العربية الموحدة 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 إلكترونياً بالكامل.

تبني مؤشرات الأداء الفردية والمؤسسية.

بناء تقارير تحليلية وتنبؤية.

إدارة خطط التطوير الوظيفي والتدريب.

إصدار تنبؤات ذكية حول الانحرافات في الأداء.

ربط الأداء بالحوافز إلكترونياً بشفافية.

بهذا الإطار التقني، يتحول الأداء إلى منظومة رقمية متكاملة تعزز سرعة القرار الإداري ودقته وموضوعيته، وتحل لصانع القرار العربي رؤية شاملة ومبنية على البيانات الحقيقة، لا على الانطباعات الشخصية.

## ٥ خامساً: الإطار القيمي الثقافي

ربما يكون هذا الركن هو الأهم في بناء المنهجية العربية المعاييرية، لأنه يمثل البعد الهوياتي الذي يميز النموذج العربي عن بقية النماذج العالمية. فالإطار القيمي ليس مكملاً تجميلياً للنظام، بل هو جوهره الأخلاقي والإنساني الذي يضمن أن تظل إدارة الأداء وسيلة للتمكين لا وسيلة للضغط.

الإطار القيمي يجب أن يدمج في كل مراحل الأداء، من تحديد الأهداف إلى التقييم، فحين تقييم الجدرات السلوكية، يجب أن تربط بالقيم المؤسسية والوطنية مثل العدالة، والنزاهة، والمسؤولية، والإيجابية، والالتزام، والعطاء. كما يجب أن تدمج القيم الإسلامية والعربية في صلب الأدوات الإدارية بطريقة عملية، مثل

تضمين بند لتقدير "الإحسان في العمل" أو "الالتزام بالقيم المؤسسية" في نماذج التقييم.

إن هذا الدمج بين المنهجية والقيمة ينبع من إدراة أداء عربية متفردة في جوهرها، تحقق التوازن بين الإنسان والنظام، بين الكفاءة والرحمة، بين المعيار والنية، بين العدالة والمحفظ، بين الانضباط والإبداع.

وهكذا، حين تبني هذه الأطر الخمسة [التشريعي، والمؤسسي، والإجرائي، والتقني، والقيمي] وفق رؤية موحدة، سيتكون ما يمكن تسميته بـ"المنهج العربي المتكامل لإدارة الأداء"، وهو ليس مجرد دليل تطبيقي بل منظومة فكرية ومؤسسية متماسكة تعيد تعريف الأداء في المنطقة العربية. هذا المنهج هو الذي سيحول الأداء من نشاط إداري إلى لغة عربية مؤسسية تنظم التفكير والسلوك والقرار في المؤسسات العربية كافية.

## 4 [ ] التكامل بين الجدارات السلوكية والقيم الثقافية في بيئة العمل العربية

إن الحديث عن الجدارات السلوكية في سياق بناء نموذج عربي موحد لإدارة الأداء ليس حديثاً عن أدوات تقييمية أو مقاييس مهنية فحسب، بل هو حديث عن الإنسان العربي في بيئة عمله الطبيعية، عن منظومته القيمية، وعن سلوكه المؤسسي الذي يجمع بين العقل والعاطفة، وبين الالتزام بالواجب والاعتزاز بالهوية. فالجدارة في الفكر الإداري الغربي تُعرف بأنها مزيج من المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تؤدي إلى أداء فعال، أما في الفكر العربي الأصيل، فالجدارة تتجاوز هذا التعريف الضيق لتصبح تعبيراً عن النضج الإنساني والتوازن الأخلاقي والوعي الاجتماعي، بحيث يكون الأداء انعكاً للقيم وليس مجرد استجابة للوائح.

ولعل أعظم ما يميز المجتمعات العربية أنها مجتمعات ذات طابع قيمي واضح، تُشكل فيه الأخلاق والدين والعادات جزءاً لا يتجزأ من تكوين الفرد المهني والاجتماعي. ولهذا فإن بناء نظام عربي لإدارة الأداء دون أن يُدمج هذه القيم في صميم الجدارات سيكون كمن يبني هيكل بلا روح، أو نظاماً بلا ضمير. فالقيمة هي الطاقة المحركة للجدارة، والجدارة هي الترجمة السلوكية للقيمة. وحين يفصل بينهما، يتحول الأداء إلى ميكانيكية بيرلوكراتية فاقدة للمعنى، بينما حين يُدمجان، يصبح الأداء العربي إنسانياً، متوازناً، أصيلاً، وملوحاً في الوقت ذاته.

إن التكامل بين الجدارات والقيم في بيئة العمل العربية يتطلب أولاً أن نعيد تعريف الجدارة ليس بوصفها معياراً وظيفياً بارداً، بل بوصفها سلوكاً واعياً متजذراً في القيم. فالموظف الذي يمتلك جدارة "التواصل الفعال" في بيئة غربية قد يُقاس بقدرته على الإقناع والحوار والوضوح، أما في البيئة العربية فيُقاس أيضاً بقدرته على احترام الآخر، ومراعاة المكانة الاجتماعية، واللباقة الثقافية، والانسجام مع منظومة الأدب والذوق العام. وهنا تظهر أهمية بناء نموذج عربي للجدارات السلوكية يكون مستمدًا من الثقافة العربية الإسلامية، ويترجم هذه القيم إلى سلوكيات قابلة للقياس دون أن تُفرغها من محتواها الروحي.

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

## ١. 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 تكتسب بالتدريب فحسب، بل تُزرع بالقدوة والبيئة والثقافة المؤسسية. إنّ تحويل هذه القيم إلى مؤشرات سلوكية قابلة للقياس يمثل تحدياً علمياً لكنه في الوقت ذاته ضرورة حضارية. فحين يُقاس "الإخلاص في العمل" مثلاً عبر مؤشرات مثل الالتزام بالجودة، والحرص على المصلحة العامة، والمعبادة الذاتية، فإننا نُعيد الاعتبار للقيم كجزء من المنظومة المهنية، لا كزينة لغوية في أدلة السلوك الوظيفي.

## ٢. الدائرة الثانية: الجدارات التفاعلية (Interpersonal Competencies)

وهي الجدارات التي تنظم علاقة الفرد بالآخرين في بيئه العمل. وتشمل التعاون، والتعاطف، واحترام التنوع الثقافي، والتواصل الفعال، وبناء الثقة. في البيئة العربية، تمتاز العلاقات المهنية بالبعد الاجتماعي العميق، حيث يُنظر إلى الزميل والرئيس لا كوظيفتين بل كشخصيتين بينهما احترام متبادل مبني على المودة والاعتبار. ولذلك فإنّ إدارة الأداء في العالم العربي يجب أن تُراعي هذه الطبيعة الاجتماعية، فلا تُفرغ الجدارات من هذا البعد الإنساني، بل تُوظفه لتعزيز الانسجام والتكامل بين الأفراد والفرق والإدارات.

## ٣. الدائرة الثالثة: الجدارات الفكرية (Cognitive Competencies)

وتشمل التفكير التحليلي، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والإبداع، والتعلم المستمر. هذه الجدارات ليست حكراً على الغرب، بل هي في صميم التراث الإسلامي الذي دعا إلى التفكير والنظر والتجهاد والتجديد. إلا أن البيئة العربية بحاجة إلى أن تُعيد ربط التفكير بالأداء، بحيث لا يكون التفكير نشاطاً ذهنياً منفصلاً عن السلوك الوظيفي، بل عملية مستمرة لتجويد الأداء وتحسين القرارات. لذلك، يجب أن يُصمم النظام العربي بحيث يُكافئ التفكير لا فقط التنفيذ، ويُقدر التحليل لا فقط النتائج، ويعطي مساحة للخطأ التعلممي كجزء من دورة التطوير.

## ٤. الدائرة الرابعة: الجدارات الإنتاجية (Performance Competencies)

وهي الجدارات المرتبطة بالكفاءة والنتائج والخرجات، مثل التخطيط، والتنظيم، وتحقيق الأهداف، وإدارة الوقت، والمتابعة، والانضباط، والجودة. هذه الجدارات تشكل العمود الفقري لأي نظام أداء، ولكن في النموذج العربي يجب أن تُدمج بالقيم، بحيث يكون الإنجاز مشروطاً بالنية والإخلاص والالتزام بالصلحة العامة. فليس النجاح في تحقيق الأهداف هو الغاية الوحيدة، بل الطريقة التي تحققت بها هذه الأهداف ومدى انسجامها مع القيم المؤسسية والوطنية.

إن العلاقة بين الجداره والقيمة علاقه تكامل لا تناقض. فالقيمة تعطي الجداره معناها، والجداره تعطي القيمة وجودها العملي. والموظف المثالى هو الذي تتوافق لديه هذه الثنائيه: يمتلك المهارة ويمارسها وفق القيمة.

فعلى سبيل المثال:

الجداره في "القيادة" لا تكتمل إلا إذا مورست بروح "العدل والرحمة".

الجداره في "التواصل" لا تكون فعالة إلا إذا مورست بقيمة "الاحترام".

الجداره في "الابداع" لا تكون ناضجة إلا إذا مورست بقيمة "المسؤولية الاجتماعية".

ولهذا السبب، فإن النموذج العربي الموحد يجب أن يضم في بنائه إطاراً عربياً للجدارات السلوكية والقيم المؤسسية، يشمل مجموعة من السلوكيات المرجعية التي تُعبر عن هوية الإنسان العربي في بيئة العمل. ويمكن أن يُطلق عليه "الإطار العربي للجدارات القيمية" (Arab Values-Based Competency framework)، وهو مشروع حيوي يمكن أن تتبناه جامعة الدول العربية أو أحد مراكز التميز العربية المتخصصة.

هذا الإطار سيساعد المؤسسات العربية على توحيد لغتها في التقييم السلوكى، وتضمين القيم في كل مرحلة 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 تجاوز لقيم المؤسسية)، وفي التحفيز (مكافأة السلوك القيمي لا فقط الكفاءة التقنية).

---

ومن الجوانب المهمة التي يجب أن تُدرج في هذا التكامل أيضاً العلاقة بين الجدارات السلوكية والهوية المؤسسية.

فكل مؤسسة عربية تمتلك شخصية تنظيمية مستمدّة من ثقافتها الوطنية والقطاع الذي تتنمي إليه، وهذه الشخصية يجب أن تُترجم إلى مجموعة من الجدارات المميزة التي تُعبر عنها. فالمؤسسات الحكومية العربية <sup>٢</sup> مثلاً يمكن أن تُبرز جدارات مثل خدمة المجتمع، والشفافية، والالتزام بالقانون، بينما المؤسسات التعليمية تُبرز الإبداع، والبحث، والرعاية، والجودة، وهكذا.

وحين تبني الجدارات على هذا النحو، فإنها تُصبح لغة تربط الموظف بالهوية المؤسسية، وتعزز الانتماء بدل الاغتراب، وتحوّل إدارة الأداء من رقابة إلى تربية مهنية قائمة 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 تُدرس بالكلمات بل تُفرس بالسلوك. فحين يرى الموظف قائداته يمارسون الجدارات القيمية في سلوكه اليومي <sup>٣</sup> لأن يُنصلت باحترام، أو يُنصف في التقييم، أو يُكرّم في العلن من

يستحق ؟ تتحول الجدارات من نصوص إلى واقع، ومن مؤشرات إلى ثقافة حية. ولذلك، يجب أن تدرب القيادات العربية ليس فقط على إدارة الأداء بل على تمثيل القيم في أدائهم القيادي.

إن التكامل بين الجدارات السلوكية والقيم الثقافية في بيئة العمل العربية هو في جوهره مشروع لإعادة تعريف الإنسان العامل: ليس كمنفذ للأوامر، بل كصانع للمعنى. وهو أيضًا مشروع لإعادة تعريف المؤسسة: ليس كمنظومة من الإجراءات، بل كفضاء لوعي والالتزام والتطور الأخلاقي. حين تتحقق هذه الرؤية، يصبح الأداء العربي نموذجًا يحتذى، لأنّه يجمع بين الكفاءة العالمية والأصالة المحلية، بين الاتقان كمهارة والإحسان كقيمة، بين الجدارات كعلم والقيم كروح، في انسجام يجعل المؤسسة العربية بيئة للتميز المهني والنجاح الإنساني في آن واحد.

## 5) مؤشرات الأداء العربية: من القياس إلى التمكين والتحسين المستمر

حين نتحدث عن مؤشرات الأداء في سياق بناء نموذج عربي موحد لإدارة الأداء، فإننا لا نقصد تلك الأرقام الجامدة التي تدرج في الجداول والتقارير السنوية لتملأ الفراغ الإحصائي، بل نتحدث عن لغة جديدة لإدارة التنمية والتعلم المؤسسي في العالم العربي. فالمؤشر في حقيقته ليس رقماً بل فكرة ناطقة بالواقع، مرآة للسلوك المؤسسي، وبوصلة تقود الوعي الإداري نحو التحسين المستمر.

لقد آن الأوان أن ننتقل في العالم العربي من ثقافة القياس الكمي إلى ثقافة التحليل القيمي، وأن نفهم المؤشرات لا كوسيلة للحكم بل كأداة للفهم، وأن نستخدمها لا لتقدير الأشخاص بل لتطوير الأنظمة. فالاداء في جوهره منظومة من العوامل المتشابكة ؟ الفردية، والمؤسسية، والثقافية، والتقنية ؟ ولا يمكن لأي رقم أن يخزله أو يحكم عليه بمعزل عن سياقه. لذلك، فإن بناء مؤشرات الأداء العربية يتطلب فلسفة جديدة ترى المؤشرات كأداة لتفكير التحسين والتمكين، لا كوسيلة للتصنيف أو المقارنة أو العقاب.

في معظم المؤسسات العربية، ما زالت المؤشرات تُستخدم بمنطق ؟ الرقابة ؟ أكثر من ؟ التنمية ؟ تقدّم التقارير إلى الإدارات العليا للتوضيح الانحرافات عن الأهداف، ولكن نادرًا ما تُستخدم البيانات لتغذية القرار أو لتصميم خطط تطويرية حقيقة. وهنا تكمن الفجوة الكبرى التي يسعى النموذج العربي الموحد لإغلاقها: تحويل المؤشرات من أداء رقابي إلى منظومة تمكينية للتحسين المستمر.

### ؟ أولاً: من الفهم الرقمي إلى الفهم المؤسسي

في المنهج الغربي، تُقسّم مؤشرات الأداء إلى نوعين: مؤشرات رئيسية للأداء (KPIs) تُقيس مدى تحقيق الأهداف، ومؤشرات قيادية (Lead Indicators) تُنبئ بالنتائج المستقبلية. لكن في النموذج العربي، يجب أن نضيف بعدها ثالثاً أكثر عمقاً: المؤشرات القيمية (Value Indicators)، وهي التي تُقيس مدى التزام المؤسسة

فحين نقيس **أداء مؤسسة حكومية عربية**, لا يكفي أن نحسب معدلات إنجاز المعاملات أو أوقات تقديم الخدمة أو مؤشرات رضا المتعاملين, بل يجب أن نضيف مؤشرات أخرى أكثر جوهرية مثل عدالة الخدمة, احترام الكرامة الإنسانية, الأمانة في استخدام الموارد العامة, ونزاهة التواصل المؤسسي. فالمؤشر في النموذج العربي يجب أن يجib على سؤالين معاً: ماذا تحقق؟ وكيف تحقق؟

هذا التحول في فهم المؤشر يجعلنا ننتقل من **الإحصاء إلى الوعي**, ومن **التقييم إلى الفهم**, ومن **الحكم إلى التعلم**. إن المؤسسة التي تملك القدرة على قراءة مؤشراتها بوعي نديهي مؤسسة حية تتعلم من تجربتها وتعيد تشكيل ذاتها باستمرار. أما المؤسسة التي تنظر إلى المؤشرات كواجب رقابي بيروقراطي فهي مؤسسة جامدةً مهما بلغت دقة بياناتها.

## ثانياً: تصميم المؤشرات في الإطار العربي الموحد

تصميم المؤشرات في النموذج العربي يجب أن يراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمنطقة, وأن يوازن بين الشمولية والبساطة. فالتعقيد المفرط في بناء المؤشرات يربك التطبيق, والبساطة المفرطة تفرغها من القيمة. لذلك يجب أن تُصمم المؤشرات وفق مبادئ خمسة تشكل ما يمكن تسميته بـ المدونة العربية لتصميم مؤشرات الأداء (Arab KPI Design Code):

1 الارتباط الاستراتيجي: أي أن يكون كل مؤشر مرتبطاً بهدف وطني أو مؤسسي واضح, بحيث يمكن تتبع أثره في منظومة الأداء الكلي.

2 القياس المتوازن: بحيث تجمع المؤشرات بين الكم والكيف, بين الأثر والنتيجة, بين الكفاءة والفعالية, وبين المخرجات والسلوكيات.

3 الموثوقية والشفافية: فالمؤشر يفقد معناه إن لم يكن مبنياً على بيانات دقيقة ومصادر موثوقة, ويجب أن تكون آليات جمع البيانات معلنةً ومراجعةً بانتظام.

4 القيمة المضافة: أي أن يكون المؤشر أدأة لتوليد القرار لا مجرد تقرير للأداء الماضي, وأن يستخدم في التحسين لا في المحاسبة فقط.

5 الانسجام الثقافي: بحيث تُعبر المؤشرات عن بيئة المؤسسة ومجتمعها, فلا تُقاس كل مؤسسة بمقاييس غريب عنها, بل يُبنى مقاييسها على قيمها وسياقها وغاياتها.

وبذلك, يصبح لكل مؤسسة عربية نظام مؤشرات خاص بها, لكنه منسجم ضمن إطار عربي موحد يجعل البيانات قابلة للمقارنة والتحليل والتجميع في تقارير عربية مشتركة تُبرز الحالة العامة للأداء في العالم العربي.

## ٣ ثالثاً: التحول من القياس إلى التمكين

الفرق بين النظام الرقابي والنظام التمكيني في إدارة الأداء يشبه الفرق بين من يستخدم المرأة ليحاكم نفسه، ومن يستخدمها ليتحسن. فالمؤشرات لا يجب أن تكون وسيلة لمعاقبة الإدارات أو الأفراد، بل يجب أن تكون وسيلة لتمكينهم من رؤية واقعهم بدقة وتطوирه بوعي.

ولهذا، يقترح النموذج العربي الموحد أن تُدمج المؤشرات التمكينية (Empowerment Indicators) في نظام الأداء، وهي مؤشرات 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 أيضاً: هل امتلك البيئة والأدوات والدعم اللازم لتحقيقه؟

إن التحسين المستمر لا يتحقق إلا عندما تكون المؤشرات محفزة لا مهدّدة، وموجّهة لا قاطعة، وميسّرة لا معطلة. والمؤسسة العربية الذكية هي التي تحول المؤشرات إلى فرص للتطوير عبر بناء ثقافة تحليلية إيجابية تُشجع على الشفافية والمصارحة والاعتراف بالأخطاء دون خوف.

## ٤ رابعاً: التحليل المتقدم ودور الذكاء الاصطناعي

في عصر البيانات الضخمة والتحليل الذكي، لا يمكن لأي نموذج عربي لإدارة الأداء أن يتجاهل الدور الحاسم للتقنية في تحليل المؤشرات واستخلاص الأنماط والاتجاهات. فالتقارير التقليدية التي تكتفي بعرض الأرقام لم تعد كافية في زمن تراكم فيه البيانات بالآلاف كل ثانية. ولهذا يجب أن يكون للنظام العربي الموحد منصة عربية لتحليل مؤشرات الأداء (Arab Performance Analytics Platform - APAP) توظّف الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (Machine Learning) لاستخلاص الدروس والأنماط الخفية من البيانات.

هذه المنصة يمكنها أن تقدم للحكومات العربية تصوّرات دقيقة حول اتجاهات الأداء العام، وأن تحدد القطاعات التي تحتاج إلى تطوير، وأن تحلل أسباب تراجع الأداء أو تميّزه. كما يمكنها أن تقدم تقارير تنبؤية (Predictive Reports) تساعد القادة في اتخاذ قرارات استباقية قائمة على المعرفة، لا على الحدس أو التخيّل.

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

## ٥ خامساً: المؤشرات السلوكية كمحرك للتنمية الثقافية

واحدة من الإضافات الجوهرية في النموذج العربي هي إدراج ما يُعرف بـ "المؤشرات السلوكية" (Behavioral)

(KPIs) التي تُقيس القيم والسلوكيات التي تُشكل أساس الأداء المؤسسي. فالمؤسسة العربية لا تُقاس فقط بما تُنجزه من مشاريع، بل بما تُجسّده من قيمٍ في أثناه تنفيذها لتلك المشاريع. فيمكن أن ندرج 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 المهني والالتزام بالمواعيد.

معدلات التعاون بين الإدارات والفرق الوظيفية.

هذه المؤشرات تحول إدارة الأداء إلى منظومة تربوية مهنية تزرع القيم وتراقب أثرها، وتجعل التحسين سلوكاً مؤسسيّاً لا موميّاً موسمية.

## ٦. سادساً: التحسين المستمر كمنظومة تعلم حية

التحسين المستمر ليس مرحلة في دورة الأداء بل هو فلسفة مؤسسية تجعل كل عملية وكل قرار وكل مؤشر فرصة للتعلم والنمو.

وفي النموذج العربي، يجب أن يتحول التحسين إلى سلوكٍ إداريٍ يوميٍ يمارسه الجميع، من أعلى الهرم الإداري إلى قاعده، بحيث تُصبح المؤسسات العربية بيئة لتعلم الحي والتجريب الوعاء.

وهذا يتطلب بناء آلية مؤسسية تترجم بيانات الأداء إلى خطط تطوير حقيقة، بحيث يُناقش كل انحراف في الأداء في المجتمعات تخصص للتعلم والتحسين لا للمحاسبة. ويجب أن تُدمج نتائج المؤشرات في أنظمة التدريب الوطنية وبرامج إعداد القادة، لتصبح بيانات الأداء مصدراً لخطيط التنمية البشرية.

## ٧. سابعاً: من المؤشرات إلى الهوية العربية في الأداء

عندما تبني المؤشرات العربية على هذه الأسس ١. القيمية، والمعرفية، والتقنية، والتمكينية ٢. فإنها لا تُصبح مجرد أدوات لقياس الأداء، بل لغة تعبر عن هوية الأمة العربية في إدارتها للإنسان والعمل والوقت. فالأداء في النهاية ليس مسألة أرقامٍ بل مسأله وعيٍ ورسالة. والمؤشرات ليست نهاية المسار بل بدايته نحو إدارة أكثر عدالة وذكاءً ومرنةً وتوازناً.

وحيث تصل الدول العربية إلى مرحلة تمتلك فيها منظومة مؤشراتٍ متكاملةٍ تتحدث بلغةٍ واحدةٍ وتحتكم إلى

فلسفة موحدة، ستكون قد خطت خطوة تاريخية نحو تكوين عقل إداري عربي جماعي قادر على التعلم من ذاته وتحسين ذاته باستمرار.

فالمؤشر العربي هو **?** في جوهره **?** تعبير عن نotch الوعي العربي بأن الإدارة ليست تسييرًا للأداء بل قيادة للتحسين.

وي حين تتحول المؤشرات إلى ثقافة عامة، ستتحول المؤسسات العربية إلى مدارس في التعليم المؤسسي، وستتحول البيانات إلى بوصة للتغيير، وسيتحول الأداء إلى رسالة حضارية تُعبر عن روح العالم العربي حين يتقن العمل جنباً لا إكراهًا، وينتج المعنى قبل أن يُنتج الأرقام.

## ٦٦٦ الدوكلمة، العدالة التنظيمية، والشفافية في إدارة الأداء العربي

حين تتأمل بنية إدارة الأداء في المؤسسات العربية، نكتشف أن 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 وتوجه قراراتها نحو العدل والشفافية والمساءلة. فمهما بلغت دقة نظام إدارة الأداء من الناحية التقنية، فإنه سيفقد مصداقيته وفعاليته إن لم يكن مؤسساً على قواعد حوكمة راسخة وعدالة تنظيمية حقيقية، تجعل كل موظفي يشعر أن جهوده مقدّر، وأن تقييمه قائم على معايير عادلة، وأن القرارات المتخذة بشأنه شفافةً ومعلنةً ومنصفةً.

إن الحكومة في إدارة الأداء ليست مجرد مجموعة من الضوابط الإدارية أو لواح المسائلة، بل هي الضمان الأخلاقي والإداري لاستقامة النظام، وهي التي تحول الأداء من سلطة فردية إلى عملية مؤسسية جماعية محكومة بالقانون والقيم. ولذلك، فإن أي نموذج عربيٍ موحدٍ لإدارة الأداء لا يمكن أن يكتمل دون أن يدمج الحكومة في جوهره، لا كمكمل تجميلي بل كركيزة أصلية في بنية الفكرية والتشغيلية.

## أولاً: الحكومة كطار ضابط لمنظومة الأداء

تعزّز الحكومة بأنها نظام للإدارة الرشيدة يضمن العدالة والشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار، وفي سياق إدارة الأداء، فإن الحكومة هي النظام الذي ينظم علاقة السلطة بالمسؤولية، ويحول التقييم من سلطة فردية للرئيس إلى نظام مؤسسي قائم على قواعد محددة ومعايير معلنة، وحين ندرج الحكومة ضمن إدارة الأداء، فإننا ننتقل من نظام التقييم الشخصي إلى نظام المساءلة المؤسسية، الذي يخضع فيه الجميع من الموظف إلى المدير العام للمعايير ذاتها، وترابع فيه القرارات بالآليات تضمن النزاهة والموضوعية.

إن النموذج العربي الموحد يجب أن يُؤسّس لما يمكن تسميته بـ حوكمة الأداء العربي (Arab Performance)، وهو إطارٌ متكاملٌ تُعد توزيع السلطة في نظام الأداء بحيث لا تكون سد

المقيم وحده، بل تتوزع بين عدة أطرافٍ لضمان العدالة والتوازن. ويتوكون هذا الإطار من أربعة مستوياتٍ متراكبةٍ:

- 1 مستوى الحكومة الوطنية: الذي يضع السياسات العامة والمعايير المرجعية الوطنية لإدارة الأداء، ويضمن اتساقها مع القوانين والتشريعات.
- 2 مستوى الحكومة المؤسسية: الذي ينظم العلاقة بين الإدارة العليا ووحدات الموارد البشرية والمديرين المباشرين في تطبيق نظام الأداء.
- 3 مستوى الحكومة التشغيلية: الذي يضمن نزاهة تطبيق النظام اليومي من خلال لجان فنية مستقلة تراجع التقييمات وتحقق من مطابقتها للمعايير.
- 4 مستوى الحكومة الفردية: الذي يمنح الموظف حق الوصول إلى بياناته ومعرفة معايير تقييمه ونتائجها، وينتيح له حق الاعتراض أو المراجعة وفق آليات عادلة وواضحة.

هذا التوزيع المتوازن للسلطة يخلق بيئةً مؤسسيةً عادلةً، تُعزز الثقة بالنظام وتحلّ من النزاعات الداخلية، وتجعل إدارة الأداء أداءً للتنمية لا سلachaً للسلط.

## ثانياً: العدالة التنظيمية كجواهر أخلاقيٍ للأداء

إن العدالة التنظيمية ليست عنصراً إضافياً في منظومة الأداء، بل هي روحها التي تُنعشها وتحلّ محلها الشرعية الأخلاقية والاجتماعية. فالعدالة في تقييم الأداء ليست فقط إنصاف الموظف في درجته أو مكافأته، بل إنصاف المؤسسة لنفسها في قدرتها على الحكم الموضوعي دون تحيزٍ أو انفعالٍ أو مزاجٍ شخصيٍّ. وفي السياق العربي، تأخذ العدالة بعدها أعمق، لأنها ترتبط بالثقافة الإسلامية التي جعلت العدل أساس الحكم والإدارة، وبالوجدان العربي الذي لا يقبل التمييز أو المحاباة أو الازدواجية في المعايير.

ولتحقيق العدالة التنظيمية في إدارة الأداء العربي، لا بد من مراعاة ثلاثة أبعاد رئيسيةٍ تشكل ما يمكن تسميتها بـ المثلث الذهبي للعدالة المؤسسية:

- 1 العدالة الإجرائية (Procedural Justice): أي أن تكون إجراءات التقييم نفسها عادلةً وموحدةً ومعلنةً، بحيث يعرف الموظف كيف يُقيّم، وعلى أي أساس، ومن قبل من، وبأي أدوات. فالإجراء العادل لا يقل أهمية عن النتيجة العادلة، لأنّ غموض العملية هو أول طريق الظلم.
- 2 العدالة التوزيعية (Distributive Justice): أي أن تكون النتائج من مكافآت وترقيات وفرص موزعةً وفق الجدارة لا الولاء، وفق الأداء لا العلاقات. فالمؤسسة التي تكافئ الصديق وتتفاوض عن المبدع، تفقد مصداقيتها وولاء موظفيها، مهما كان نظامها متطوّراً.
- 3 العدالة التفاعلية (Interactional Justice): وهي التي تتعلق بطريقة تعامل المديرين مع الموظفين أثناء عملية التقييم، فالكلمة غير العادلة، أو النبرة المتعالية، أو التجاهل المتعتمد يمكن أن تدمر الثقة بالنظام

بأكمله. العدالة ليست فقط في القرار، بل في السلوك الذي يصاحبه.

ومن هنا، يجب أن تتبّنى المؤسسات العربية مدوناتٍ أخلاقيّة ملزمة لتقدير الأداء، تضمن التعامل بكرامة واحترامٍ وإنصافٍ في كل مراحل العملية. ويجب أن يدرب المقيمون على مبادئ العدالة التنظيمية كما يدربون على استخدام النظام الإلكتروني، لأن العدالة ليست خياراً تقنياً بل التزاماً إنسانياً.

## ٣ ثالثاً: الشفافية كمبدأ للتواصل والثقة

الشفافية في إدارة الأداء تعني أن يعرف كل موظفي بوضوح ما يُنتظر منه، وكيف يُقاس أداؤه، وما النتائج التي ستترتب على تقييمه. فالأنظمة الفاضلة تخلق الخوف، والأنظمة الواضحة تخلق الثقة. وفي الثقافة العربية، حيث لـالثقة دورٌ محوريٌّ في العلاقات المهنية، تصبح الشفافية ضرورةً ملحةً لبناء بيئة مستقرة ومنتجة.

النموذج العربي الموحد يجب أن يُؤسس لما يُعرف بـ"مبدأ الشفافية المتكاملة للأداء" (Integrated Transparency Principle)، وهو مبدأً يقوم على ثلاثة مستوياتٍ من الوضوح:

- ١٠٠ ١. وضوح الأهداف: بحيث تُحدد الأهداف بالاتفاق بين المدير والموظف، وتوثق كتابياً وترجع دورياً.
- ٢٠٠ ٢. وضوح المعايير: بحيث تُشرح المؤشرات للموظف منذ بداية الدورة، ويبين له ما المطلوب تحديداً في كل مستوى من مستويات الأداء.
- ٣٠٠ ٣. وضوح النتائج: بحيث تُعرض نتائج التقييم عليه في لقاءٍ مباشرٍ، ويناقش فيها بإيجابية وباحترامٍ، ويعطى فرصةً لإبداء رأيه أو ملاحظاته.

الشفافية لا تعني فقط الإفصاح، بل تعني المشاركة الوعية في صناعة القرار، وتعني احترام الموظف كشريكٍ لا كمتلقيٍ سلبيٍّ. فالبيئة الشفافة تولد الانتساع، والانتساع يولد الدافعية، والدافعية تنتج الأداء العالمي.

## ٤ رابعاً: المساءلة كوجه آخر للعدالة

لا يمكن أن تكون هناك عدالة دون مساءلة، ولا شفافية دون وضوح في المسؤوليات. والمساءلة هنا لا تعني العقاب، بل تعني تحمل المسؤولية أمام النظام والمؤسسة والمجتمع. وفي النموذج العربي، يجب أن تصاغ منظومة المساءلة على مبدأً [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 مهامها مراجعة التقييمات، والتحقق من التناقض بين الإدارات، ومعالجة الانحرافات أو التحيزات. كما يجب أن تُربط المساءلة بالتحسين، بحيث يُسأل المدير عن تطوير فريقه كما يُسأل عن تحقيق الأهداف، ويُسأل

المساءلة العادلة هي التي تحول النظام من أداءً للمحاسبة إلى وسيلة للتحفيز، وتجعل الجميع يسعون نحو التميز بدافعٍ من القناعة لا الخوف.

## ٤ خامساً: الثقافة المؤسسية كضمان لاستدامة الحكومة

الحكومة والعدالة والشفافية لا تُفرض بالقوانين فقط، بل تُبنى بثقافة مؤسسية تؤمن بها وتمارسها. فالثقافة هي الحارس الصامت للنظام، وهي التي تحدد إن كان النظام سيفقى حيًّا أو سيتحول إلى أوراق منسية.

ولذلك، يجب أن تُبنى ثقافة المؤسسة العربية على ثلاث قيمٍ أساسية:

العدالة كقيمة مؤسسية: بحيث يشعر الجميع أنَّ الإنصاف جزءٌ من هوية المؤسسة، لا قرار استثنائيٍ من إدارتها.

الشفافية كعادَةٍ تنظيمية: بحيث يصبح الإفصاح والمشاركة في المعلومات سلوكًا يوميًّا لا استثناءً مؤقتًا.

المساءلة كروح 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 أنَّ المدير يُحاسب نفسه قبل الآخرين، وأنَّ المؤسسة تُعلن نتائج الأداء بصدقٍ، وأنَّ الشكاوى تُدرس بجدية، حينها فقط تتحقق العدالة المؤسسية وتُصبح الحكومة ثقافةً لا لائحةً.

## ٥ سادساً: الإطار العربي للحكومة والعدالة في الأداء

ولتحقيق هذا التكامل، يقترح النموذج العربي الموحد إنشاء "الإطار العربي للحكومة والعدالة في الأداء" (Arab Governance and Justice framework - AGJF) (Mouawad, 2018). وهو مرجعٌ عربيٌ مشتركٌ يُوحِّد المفاهيم والمعايير والعمليات المتعلقة بالعدالة والشفافية في أنظمة إدارة الأداء. يتكون هذا الإطار من:

١ مبادئ العدالة التنظيمية العربية المستمدَّة من القيم الإسلامية والإنسانية.

٢ معايير الشفافية والمساءلة وفق أفضل الممارسات العالمية (مثل مبادئ OECD للحكومة).

٣ مدونة السلوك المهنيّ التي تضمن النزاهة في تقييم الأداء والتعامل مع الموظفين.

٤ آلية المراجعة العربية المشتركة التي تتيح للدول والمؤسسات تبادل الخبرات وإجراء تقييمات متبادلة للحكومة في الأداء.

بهذا الإطار، يتحول الأداء العربي إلى نظامٍ أخلاقيٍ ذكيٍّ، يوازن بين الكفاءة الإنسانية والعدالة المؤسسية، ويعيد الثقة بين الموظف والإدارة، وبين المواطن ومؤسساته العامة.

إن الحكومة والعدالة والشفافية ليست فقط مفاتيح نجاح إدارة الأداء، بل هي جوهر الإصلاح الإداري العربي بأكمله. فحين تكون الإدارة عادلة، تصبح الكفاءة ممكناً، وحين تكون شفافةً، تولد الثقة، وحين تمارس الحكومة بصدق، يتحقق الولاء المؤسسي والتميز الوطني.

وحين تصل المؤسسات العربية إلى تلك المرحلة التي يصبح فيها الأداء مرآةً للعدالة، والعدالة طريقاً للثقة، والثقة جسراً للإبداع، عندها فقط يمكن القول إننا بدأنا نمارس إدارة الأداء لا كوظيفة حكومية، بل كرسالة إنسانية عربية أصيلة تترجم المعنى القرآني العظيم:

﴿وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَنَ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

## 7. التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في بناء النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء

في العصر الحديث، لم يعد الحديث عن إدارة الأداء ممكناً بمعزل عن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. فالإدارة التي ما تزال تعتمد على النماذج الورقية والمجتمعات التقليدية والتقارير اليدوية أصبحت خارج التاريخ الإداري المعاصر. لقد دخلنا زمناً جديداً تفاعلاً فيه البيانات مع القرارات، وتتلاقى فيه الخوارزميات مع القيم، وتحول فيه إدارة الأداء من نشاط بشريٍ محدودٍ إلى منظومة رقمية ذكية قادرة على التعلم الذاتي والتكيف والتحسين المستمر.

ومع ذلك، فإن التحدي في بناء نموذج عربيًّا موحد لإدارة الأداء لا يكمن في امتلاك التكنولوجيا فحسب، بل في توطينها أخلاقياً وثقافياً، بحيث تصبح التقنية خادمةً للإنسان لا حاكمةً له، وممكناً للمؤسسة لا مستبدةً بقراراتها. فالتحول الرقمي ليس استبدال الورق بالشاشات، بل هو تحول في الفلسفة: من إدارة تدار بالخبرة إلى إدارة تدار بالمعرفة، ومن أنظمة تتبع الأداء إلى أنظمة تتعلم منه، ومن مؤشرات تقييم الماضي إلى تحليلات تنبأ بالمستقبل.

### أولاً: التحول الرقمي كمنظومة فكرية قبل أن يكون تقنية

التحول الرقمي ليس مجرد أداةٍ تكنولوجية بل هو تحولٌ ذهنيٌ وثقافيٌ شاملٌ في طريقة التفكير والإدارة. فحين نقرر 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 يحدد نوع التحول الذي نسعى إليه. فالمؤسسة التي تدخل العالم الرقمي دون رؤية فكرية ستتحول إلى مؤسسة غارقة في الأرقام دون بوصلة. أما المؤسسة التي تحول التقنية إلى أداة للتفكير المؤسسي فهي التي تفتح أمام نفسها أفقاً جديداً من الإبداع الإداري.

في النموذج العربي الموحد، يجب أن ينظر إلى التحول الرقمي في إدارة الأداء من منظور فلسفياً يقوم على ثلات 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 تستخدم التقنية لتمكين الموظف من معرفة أدائه وتحسينه بنفسه، لا فقط للتتبعه وتقييمه.

3 التحول من البيانات إلى الذكاء: أي أن تنتقل المؤسسة من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة تحليلها وربطها وتفسيرها واستثمارها في صنع القرار.

## ثانياً: النظام الإلكتروني العربي الموحد لإدارة الأداء (Arab e-PMS)

يتطلب بناء النموذج العربي الموحد إطلاق نظام رقمي عربىً متكامل لإدارة الأداء، يمكن تسميته بـ "Arab e-PMS"، وهو ليس مجرد منصة إلكترونية، بل منظومة ذكيةً تفاعليةً تعتمد على التكامل بين التقنية، والبيانات، والذكاء الاصطناعي، والجدران، والقيم.

هذا النظام يفترض أن يضم المكونات التالية:

1 بوابة الأداء المؤسسي: منصة مركبة لتخفيط الأداء المؤسسي، تتكامل مع الخطط الاستراتيجية الوطنية، وترتبط بين الأهداف العليا والأداء الفردي.

2 نظام إدارة الأهداف الذكي: يعتمد على خوارزميات تحلل جودة الأهداف باستخدام معايير SMART وOKRs وتقديم تغذية راجعة فورية للمستخدمين.

3 نظام التغذية الراجعة الذكي (AI Feedback Engine): يتيح تقييم الأداء اللحظي المستمر عبر تحليل البيانات السلوكية والوظيفية من أنظمة الموارد البشرية المختلفة.

4 نظام التحليل التنبؤي (Predictive Analytics): يستخدم لتوقع الانحرافات المحتملة في الأداء وتقديم تنبئات مبكرة للإدارات المعنية.

5 لوحات القيادة التفاعلية (Dashboards): تُظهر مؤشرات الأداء في الوقت الفعلي، وتحتاج للمستخدمين تخصيص عرض البيانات بحسب أدوارهم ومسؤولياتهم.

6 محرك الذكاء المؤسسي (Institutional Intelligence Engine): يحلل بيانات الأداء التاريخية لتوليد أنماط معرفية تساعد في تطوير السياسات العامة والتشريعات المستقبلية.

بهذا الشكل، يتحول النظام من أداة للمتابعة إلى شريك ذكي في صنع القرار، ومن منظومة بيروقراطية إلى بيئة تعليمية متكاملة تنتج المعرفة وتسهم في التحسين المستمر.

## ثالثاً: الذكاء الاصطناعي كقوة تكنولوجية لإدارة الأداء

الذكاء الاصطناعي (AI) ليس تهديداً للإنسان، بل فرصة لإعادة تعريف دوره في المؤسسة. بدل أن يشغل المدير بتجميع البيانات، يمكنه أن يركز على التحليل واتخاذ القرار، وبدل أن يشغل الموظف بتبعة النماذج، يمكنه أن يركز على تطوير ذاته ومهاراته.

في النموذج العربي الموحد، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يؤدي أدواراً متعددة في إدارة الأداء، من أبرزها:

1 تحليل الاتجاهات السلوكية للأداء: من خلال خوارزميات تتبع الأنماط السلوكية للموظفين وتحلّل ارتباطها بالنتائج المؤسسة، مما يتيح التنبؤ بالمخاطر التنظيمية مثل انخفاض الرضا أو ارتفاع الدوران الوظيفي.

2 التقييم الموضوعي: عبر أنظمة تحلّل النصوص والملحوظات وتستخلص منها مؤشرات كمية دون تحيز بشري، مما يعزّز العدالة التنظيمية ويقلّل من الأخطاء البشرية.

3 التغذية الراجعة اللحظية: باستخدام روبوتات المحادثة (Chatbots) أو المساعدين الرقميين الذين يقدمون ملاحظات فورية للموظف حول أدائه بناءً على نشاطه في الأنظمة المؤسسة.

4 التوصيات الذكية للتطوير: إذ يمكن للنظام أن يقدم للموظف توصيات تدريبية أو مسارات مهنية مخصصة بناءً على تحليل أدائه و مجالات تحسينه.

5 إدارة المخاطر الأخلاقية: حيث يمكن للذكاء الاصطناعي أن يستخدم لاكتشاف التحيزات أو الانحرافات في التقييمات البشرية وتنبيه لجان الحكومة لمعالجتها قبل تفاقمها.

لكن هذا الاستخدام للذكاء الاصطناعي يجب أن يكون مسبوطاً بإطار أخلاقيٍ عربيٍ واضح، يراعي خصوصية الإنسان وكرامته، ويضع حدوداً واضحةً بين ما هو تمكينٌ تقنيٌ وما هو تسلطٌ رقميٌ.

## رابعاً: أخلاقيات التحول الرقمي في البيئة العربية

إن التحدي الحقيقي أمام العالم العربي ليس في امتلاك التقنية، بل في امتلاك الحكماء في استخدامها. فالتقنية بلا قيم تنتج إدارة بلا ضمير، والذكاء الاصطناعي بلا أخلاق يحول المؤسسة إلى آلة باردة تقيّم الناس كما تقيّم الآلات.

لذلك يجب أن يرافق النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء ميثاق أخلاقي للتحول الرقمي (Digital Ethics Charter)، يقوم على المبادئ التالية:

1 الخصوصية: احترام البيانات الشخصية وحمايتها من الاستخدام غير المصرح به، مع ضمان حق الموظف في

الاطلاع على بياناته.

2 الشفافية: توضيح كيف تُستخدم البيانات وكيف تُحلل الخوارزميات نتائج الأداء، بما يضمن عدم وجود صندوق أسود لاتخاذ القرار.

3 المسؤولية: تحديد من يتحمّل المسؤلية عن قرارات النظام الذكي، الإنسان أم الآلة؟ ووضع ضوابط للمساءلة.

4 الإنصاف: ضمان أن تكون خوارزميات التقييم خاليةً من التحيّزات الثقافية أو الجندرية أو الطبقية.

5 التمكين الإنساني: أن تُستخدم التقنية لتعزيز قدرات الموظف لا لتحليل معلماته، وأن يبقى الإنسان هو محور النظام لا ملحقه.

هذا الميثاق يجعل التحول الرقمي العربي تحوّلاً إنسانياً قبل أن يكون تقنياً، ويعزّز فكرة الذكاء بالرحمة، التي تمثّل جوهر الفلسفة الإدارية الإسلامية: أن تكون التقنية في خدمة الإنسان، لا أن يكون الإنسان في خدمة التقنية.

## ٤ خامساً: التكامل بين التحول الرقمي والجدرات

لا يكتمل التحول الرقمي دون أن يُعاد تعريف الجدرات السلوكية والتقنية للموظفين العرب. فالعصر الرقمي يتطلّب من الموظف أن يمتلك جدراتٍ جديدةٍ مثل:

الجدرة الرقمية (Digital Literacy): أي القدرة على التعامل الوعي مع الأنظمة والمنصات والتطبيقات.

الجدرة التحليلية (Analytical Thinking): لفهم البيانات وتحويلها إلى معرفة عملية.

الجدرة التكيفية (Adaptability): للقدرة على التكييف مع التغيرات السريعة في الأنظمة الرقمية.

الجدرة الأخلاقية (Ethical Awareness): لاستخدام التقنية بمسؤولية واحترام الآخرين.

ويجب أن تُدمج هذه الجدرات ضمن إطار الجدرات العربي الموحد، بحيث يُصبح الموظف العربي مؤهلاً ليس فقط للتعامل مع التقنية، بل لفهم فلسفتها ومالاتها، ويُمارس دوره في بيئه رقمية دون أن يفقد إنسانيته أو أصالته الثقافية.

## ٥ سادساً: البنية التحتية الرقمية المشتركة في العالم العربي

إن تحقيق النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء لا يمكن أن يتم دون بنية تحتية رقمية عربية متكاملة. فالعالم العربي بحاجة إلى إنشاء "المنصة العربية الموحدة لإدارة الأداء" (Arab Performance Cloud)، وهي منصة سحابية إقليمية تتيح تبادل البيانات المعيارية، وتُوفّر أدواتٍ موحدةٍ لتحليل الأداء، وتعزّز التكامل بين الأنظمة الحكومية والخاصة في الدول العربية.

هذه المنصة يمكن أن تُدار عبر مجلس عربٍ أعلى للأداء والتحول الرقمي، ي العمل على وضع السياسات العامة، وتحديد المعايير التقنية، وضمان أمن البيانات، وتشجيع الابتكار المحلي في مجالات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي.

كما يمكن أن تُصبح هذه المنصة مركزاً عربياً لتبادل الخبرات والبحوث والتطبيقات في إدارة الأداء، تُسهم في خلق اقتصاد معرفي عربٍ قائم على الأداء والبيانات والابتكار.

## ٣ سابقاً: التحول الرقمي كجسر نحو الاستدامة

التحول الرقمي لا يجب أن ينظر إليه كفاية في ذاته، بل كجسر نحو الاستدامة. فالنظام الرقمي الذكي يُقلل الهدر في الموارد، ويساعد الكفاءة التشغيلية، ويُسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي السياق العربي، يمكن للتحول الرقمي أن يحدث نقلة نوعية في أداء الحكومات والمؤسسات من خلال:

أتمنة الخدمات وتبسيط الإجراءات.

تقليل البيروقراطية ورفع الشفافية.

تعزيز المساءلة عبر تتبع الأداء في الوقت الفعلي.

تمكين القيادات من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات الدقيقة.

وبذلك، يصبح التحول الرقمي أداة لتحقيق رؤية "الحكومة الذكية" في الدول العربية، التي تجمع بين الكفاءة والعدالة، بين التكنولوجيا والإنسانية، بين الذكاء الصناعي والعقل العربي الواعي.

## ٤ ثالثاً: الرؤية المستقبلية للذكاء الاصطناعي العربي في إدارة الأداء

إن المستقبل القريب سيشهد تطويراً كبيراً في استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل الأداء والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.

لكن السؤال الأهم هو: هل سيكون للعرب دور فاعل في صناعة هذا المستقبل؟ أم سنظل مستهلكين لتقنيات تُنتج في بيئات لا تُشبهنا؟

النموذج العربي المورّد يجب أن يكون الخطوة الأولى نحو "الذكاء الاصطناعي العربي" (Arab AI for Performance)، الذي يُصمم بلغتنا، وينبئ على قيمنا، ويخاطب احتياجات مؤسساتنا.

فالعقل العربي حين يُدعى في مجاله الرقمي قادر على أن يقدم للعالم نموذجاً فريداً في الجمع بين الذكاء والضمير، بين التقنية والقيم، بين الأداء والإحسان.

إن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي ليسا مستقبل إدارة الأداء فحسب، بل مستقبل الإدارة العربية بأكملها. وحين تُصبح التقنية وسيلة لبناء العدالة والشفافية والكفاءة في مؤسساتنا، سنكون قد خطونا أولى خطواتنا نحو حضارة عربية جديدة تُدير الأداء كما تُدير القيم، وتدير البيانات كما تُدير الإنسان، في تناغم يجعل الإدارة فعلاً معرفياً راقياً يعيد تشكيل علاقتنا بالعمل والزمن والنتاج.

## 8. الاستدامة والتميز المؤسسي كذروة نضج منظومة الأداء العربي

حين نتحدث عن الاستدامة في إدارة الأداء، فإننا لا نعني فقط استمرار النظام الإداري في عمله أو بقاء مؤشراته نشطةً عاماً بعد عام، بل نعني تحول الأداء إلى ثقافة حية تسكن الوعي المؤسسي وتستمر حتى في غياب القادة وتغير الإدارات. فالنظام المستدام ليس هو الذي يعيش طويلاً، بل هو الذي يجدد نفسه باستمرار، والنظام الذي يبلغ التميز ليس هو الذي يتتفوق على غيره مؤقتاً، بل هو الذي يحافظ على تفوقه ثباتاً ووعياً وتعلماً دائم.

إن الاستدامة هي المرحلة التي يتوقف فيها نظام الأداء عن كونه "نظاماً إدارياً" ليصبح فلسفه مؤسسية متقدمة في السلوك والضمير والهوية. وفي النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء، تمثل الاستدامة والتميز المؤسسي الذروة التي يتتقاطع عندها النظام والقيمة، والإجراء والمعنى، والإنجاز والوعي، فتحوّل الإدارة إلى ممارسة راقية تمزج بين الكفاءة والفضيلة، بين التخطيط والحكمة، بين الأداء والإحسان.

## أولاً: الاستدامة بوصفها وعيًا مؤسسيًا لا مرحلة زمنية

الاستدامة في جوهرها ليست غاية إدارية أو هدفاً في نهاية دورة الأداء، بل هي نمط تفكير مؤسسي دائم يُعيد النظر في كل عملية وكل قرار وكل نظام بوصفه فرصة للتحسين والنمو. فالمؤسسة التي تدرك أن الأداء ليس حدثاً بل مساراً، تحول تقييم الأداء من مراجعة سنوية إلى حوار مستمر مع الذات، وتحوّل مؤشرات الأداء من أرقام في تقارير إلى لغة حية للتعلم والتحسين.

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

كيف نقيس الأداء؟  
إلى:

كيف نتعلم من الأداء؟  
فالتعلم المستمر هو حجر الزاوية في بناء المؤسسات المستدامة. والمؤسسة التي تتعلم من بياناتها، ومن تجاربها، ومن نجاحاتها وإخفاقاتها، هي المؤسسة التي تضمن

البقاء والتجدد في عالم متغير متتسارع. ولذلك، فإن الاستدامة في النموذج العربي الموحد تبني على ثلاثة دوائر متكاملة: الوعي، التعلم، والتحسين.

- 1 دائرة الوعي: حيث تفهم الاستدامة كمسؤولية أخلاقية نحو الإنسان والمجتمع والبيئة.
- 2 دائرة التعلم: حيث تترجم بيانات الأداء إلى معرفة قابلة للتطبيق والتحسين.
- 3 دائرة التحسين: حيث تحوّل المعرفة إلى ممارسة مؤسسيّة تغذّي النظام بالابتكار والتجدد.

وهكذا، فإن المؤسسة العربية المستدامة ليست التي تملك نظاماً متطوّراً فحسب، بل التي تملك ضميراً مؤسسيّاً حيّاً يدفعها إلى التطوير الذاتي دون انتظار توجيه خارجي.

## ٣ ثانياً: التميّز المؤسسي كذروة نضج نظام الأداء

التميّز المؤسسي هو الوجه العملي للاستدامة، وهو الحالة التي تبلغها المؤسسة حين يصبح الأداء فيها ناتجاً طبيعياً لثقافة متقدمة لا لجهد طاريء أو مبادرة مؤقتة. وفي النموذج العربي الموحد، يُنظر إلى التميّز لا كجائزة أو تصنيف، بل كمنظومة من النضج الإداري المتكامل، تتفاعل فيها ستة أبعاد رئيسية:

- 1 القيادة الوعائية: التي توجّه الأداء بروؤية استراتيجية قائمة على القيم، وتحوّل الأهداف إلى إلهام جماعي لا أوامر فردية.
- 2 العمليات الذكية: التي تبني على التحليل والمعرفة لا على الحدس والعادة، وستستخدم فيها التقنية لتمكين الإنسان لا للفائمة.
- 3 رأس المال البشري الممكّن: الذي يُنظر إليه كطاقة معرفية مُبدعة، ويستثمر فيه بالتدريب والتمكين والثقة.
- 4 الابتكار المستمر: الذي يحوّل المؤسسة من متلقية للخبرات إلى منتجة للأفكار والمعارضات الجديدة.
- 5 النتائج المتوازنة: التي تجمع بين الكفاءة والعدالة، بين الربح والرضا، بين الإنجاز المادي والبعد الإنساني.
- 6 الأثر المجتمعي: الذي يُقاس بمعنى إسهام المؤسسة في تنمية الإنسان والمجتمع، لا فقط في تحقيق مؤشرات الأداء الداخلية.

هذه الأبعاد تشكّل ما يمكن تسميتها بـ "هرم التميّز المؤسسي العربي" (Arab Institutional Excellence Pyramid)، الذي يقف في قمّته الإنسان العربي المبدع المسؤول، الذي يجسّد الأداء كقيمة ورسالة وسلوك في آن واحد.

## ٤ ثالثاً: التكامل بين الاستدامة والتميّز المؤسسي

التميّز دون استدامة كوميّض مؤقتٍ سرعان ما يخبو، والاستدامة دون تميّز كحركة دائرية لا تتحقق قفزة

## نوعية

ولذلك، يجب أن يُبني نظام الأداء العربي على تكامل عضويٍّ بين الاستدامة والتميز.

فالاستدامة تُعطي للتميز بعده الزمني، والتميز يُعطي للاستدامة بعدها النوعي.  
فالاستدامة تعنى بالمحافظة على الطاقة المؤسسية، والتميز يُعنى بتوجيه هذه الطاقة نحو القمة.  
الاستدامة تُعلم المؤسسة كيف تستمر، والتميز يُعلّمها كيف تتفوّق.

وفي هذا الإطار، يقترح النموذج العربي الموحد بناء ما يُعرف بـ“نظام النضج العربي لإدارة الأداء” (Arab Performance Maturity Model - APMM)، وهو نظام يُحدّد مراحل تطور المؤسسة من مرحلة البقاء الإداري إلى الاستدامة المتميزة.

وتقسم مراحله من خمس درجات تصاعديه:

١٢ المرحلة التأسيسية: حيث تبني الأنظمة والإجراءات وتُحدد الأدوار.

المرحلة التشغيلية: حيث تُطبق العمليات وتحجّم البيانات.

٣ المرحلة التحليلية: حيث يبدأ فهم العلاقات بين الأداء والنتائج.

٤ المرحلة التحسينية: حيث تُستخدم البيانات لتحسين التطوير والتحسين المستمر.

٥٢ مرحلة التميز المستدام: حيث تُصبح العمليات متكاملة وذات وعي ذاتي بالتعلم والتجدد.

هذا النموذج يضمن أن لا تبقى إدارة الأداء مجرد عملية ميكانيكية، بل تتحول إلى رحلة نضج مستمرة، تتقدم فيها المؤسسة العربية بثقة نحو مرحلة التميز الوعائي.

## ؟ رابعاً: التحسين المستمر كآلية لاستدامة التميّز

وهو الذي يجعل الأداء يتجدد كما يتجدد النهر، لا يتوقف عند منبع ولا يرکد عند مصب. التحسين المستمر ليس نشاطاً إدارياً عابراً بل هو نفس الحياة للمؤسسات المستدامة.

ولكي تتحقق الاستدامة في التميز، يجب أن تُدمج آلية التحسين المستمر (Continuous Improvement) ضمن الحمض المؤسسي (Institutional DNA) لكل منظمة. وتحقق هذه الآلية من خلال:

٦ التحليل الدوري للبيانات: بحيث تراجع المؤشرات بشكل مستمر لا سنوي.

٢٢ التغذية الراجعة السفافة: التي تسمح للموظفين بالمشاركة في تطوير العمليات.

٣٠٣ ورش العمل التحسينية (Kaizen Workshops): التي تحول الأفكار الصغيرة إلى تحسينات ملموسة.

٤ الاعتراف بالتحسين لا بالنتائج فقط: بحيث تك足اً المبادرات التطويرية كما تك足اً الإنجازات التشغيلية.

فالتحسين المستمر هو الضمان الوحيد ألا يتتحول الأداء إلى روتين، وألا يتتحول النظام إلى قيد على الإبداع.

---

## ٤. خامساً: الثقافة المؤسسية كجذر للاستدامة

الأنظمة يمكن أن تُستعار، والتقنيات يمكن أن تُشتري، لكن الثقافة المؤسسية لا تُورث ولا تُقلد. فهي كالشجرة، تُزرع ببطء، وتنسقى بالقيم، وتثمر حين يُصبح الأداء جزءاً من الهوية.

ولذلك، فإن المؤسسة التي تُريد أن تضمن استدامة أدائها يجب أن تعيد تشكيل ثقافتها لتكون:

ثقافة التعليم: التي ترى الخطأ فرصة لا تهديداً.

ثقافة التحسين: التي تبحث دائمًا عن الأفضل لا الكافي.

ثقافة المشاركة: التي تجعل كل موظف شريكاً في التغيير لا متلقياً له.

ثقافة الاتقان: التي تحول الجودة من شعار إلى ضمير.

وحيث تترسخ هذه القيم، يُصبح الأداء حالة وجودانية يعيشها الموظف لا واجباً إدارياً يُؤديه، ويُصبح التحسين عادةً لا مشروعًا، ويُصبح التميز نتيجة طبيعية لا هدفاً بعيداً.

---

## ٥. سادساً: دور القيادة في ترسيخ الاستدامة والتميز

القيادة هي حجر الزاوية في بناء الاستدامة.

فالقائد هو الذي يُحول النظام إلى وعي، والسياسة إلى ثقافة، والخطة إلى حركة مستمرة.

وفي النموذج العربي الموحد، يُنظر إلى القائد لا كمدير للنظام فحسب، بل كمهندس للوعي المؤسسي، ومسؤول عن ديمومة التعلم والتحسين.

ومن هنا، يجب أن تبني القيادات العربية أدواتاً جديدةً في إدارة الأداء تشمل:

١. القيادة المعرفية: التي تستند إلى التحليل والبيانات لا الانطباع.

٢. القيادة القيمية: التي تُوازن بين الكفاءة والعدالة في كل قرار.

٣. القيادة التمكينية: التي تحفز المبادرة وتشرك الجميع في صنع القرار.

٤. القيادة التحويلية: التي تلهم التغيير وتحول التحديات إلى فرص للنمو.

فالقيادة هي التي تزرع الاستدامة، وتلهم التميز، وترتبط بين الماضي والمستقبل بخيط من الثقة والرؤية والالتزام.

## ٤ سابقاً: المعايير العالمية والخصوصية العربية في الاستدامة

الاستدامة ليست مفهوماً عالمياً جامداً، بل يجب أن تترجم محلياً بما يناسب البيئة العربية. ولهذا، فإن النموذج العربي الموحد يجب أن يستفيد من الأطر العالمية مثل:

نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في جانب التحسين والابتكار.

المعيار الدولي للمسؤولية المجتمعية (ISO 26000) في جانب الالتزام الأخلاقي.

المعيار الدولي لرأس المال البشري (ISO 30414) في جانب تنمية الموارد البشرية.

لكنَّ هذا الاستفادة يجب أن تكون تكاملية لا تقليدية، بحيث لا تكرر ما فعله الآخرون بل تُعيد صياغته وفق منظومتنا القيمية والثقافية العربية.

فالعالم العربي يملك من الإرث الحضاري والروحي ما يجعله قادرًا على تقديم نموذج فريد يجمع بين التميز العالمي والهوية المحلية، ويقدم للعالم فلسفه في الإدارة تُعيد الاعتبار للإنسان باعتباره مركز الأداء وغايته.

## ٥ ثالثاً: الاستدامة كرسالة عربية للمستقبل

حين تتحول إدارة الأداء في العالم العربي إلى منظومة مستدامة متميزة، فإنها لا تُنتج فقط مؤسسات أكثر كفاءة، بل تُنتج مجتمعات أكثر نضجًا، واقتصادات أكثر وعيًا، وإنسانًا عربيًا أكثر قدرة على الاتقان والعطاء.

فالاستدامة هنا ليست مجرد ممارسة إدارية، 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 مؤسسة عربية خلية حياة تنفس التحسين، وتنتج المعنى، وتعلّم الإنسان أن العمل ليس وسيلة للعيش فقط، بل طريق لارتقاء الإنساني ذاته.

## ٦ الخاتمة التحليلية: نحو وعيٍ عربيٍّ جديدٍ بادارة الأداء كفلسفة للتنمية والتميز والاستدامة

حين نصل إلى نهاية هذا المسار الفكري العميق، الذي استعرضنا فيه رحلة بناء النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء الوظيفي، ندرك أننا لم نكن نؤسس مجرد نظام إداري تقني يقيس النتائج أو يربط الحوافز، بل كنا نرسم ملامح وعيٍّ جديٍّ في الفكر الإداري العربي يعيد تعريف مفهوم الأداء من جذوره، ويحوله من أداء للرقابة

إلى فلسفة للتحسين، ومن نظام للتقييم إلى منهج للتنمية المستدامة.

لقد كان هذا المشروع المعرفي بمثابة رحلة فكرية وإنسانية عبر الزمن الإداري العربي، من الورقة إلى الشاشة، من اللائحة إلى القيم، ومن القرار الفردي إلى النظام المؤسسي. رحلة حملت في طياتهاوعيًّا عميقًا بأن الأداء ليس مسألة تقنية بل قضيةوعيٌ بالانسان، وعدالةٌ في التقييم، وشفافيةٌ في القرار، ومسؤوليةٌ في التنمية.

في المحاور السابقة، رأينا كيف يمكن لإدارة الأداء أن تُصبح عمودًا فقرىًّا للبناء المؤسسي العربي الحديث، وكيف يمكن أن تتكامل فيها المنظومات الفكرية والتنظيمية والأخلاقية لتنتج نظامًا عربيًّا 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 جوهري: 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 أداءٍ للرقابة إلى أداءٍ للتمكين والتطوير، تنقلب فلسفة العمل المؤسسي رأسًا على عقب:

فبدل أن يُصبح المدير قاضيًّا يصدر أحكامًا، يتحول إلى مدربٍ وموجِّهٍ وممكِّنٍ. وبدل أن يُنظر إلى الأداء كواجبٍ وظيفيٍّ، يُصبح رسالةً شخصيةً وقيمةً إنسانيةً ومصدر فخرٍ ذاتيٍّ.

هذا التحول من التقييم إلى التمكين هو أول مظاهر النضج في الفكر الإداري العربي الجديد، وهو الذي يُؤسس لمرحلة جديدةٍ تُدير فيها الأداء كما تُدير الإنسان: بفهمٍ، وثقةٍ، وعدالةٍ، واحترامٍ لقدراته.

## ؟ ثانياً: من البيانات إلى الوعي

لقد كانت البيانات عبر التاريخ الإداري العربي حاضرةً، لكنها كانت في الغالب خاملةً، تُجمع ولا تُحلل، وتُقدم كأرقامٍ جامدةً لا كمعرفة حيةٍ.

أما اليوم، فقد أدركنا أن تحليل بيانات الأداء هو العقل الذي يفكّر للنظام، وأن البيانات حين تُحلل بوعيٍ تتحول إلى معرفةٍ، وحين تُربط بالأهداف تتحول إلى قراراتٍ، وحين تُربط بالقيم تتحول إلى وعيٍ مؤسسيٍّ مستدامٍ.

ولذلك، فإن النموذج العربي الموحد لا يكتفي بجمع البيانات بل يجعل منها لغةً جديدةً للتفكير الإداري العربي.

لغةً تترجم الإنجاز إلى معنى، وتحول الانحراف إلى درس، وترتبط بين السبب والنتيجة، بين الجهد والأثر، بين الفرد والمؤسسة، بين العمل والمجتمع.

## ٣ ثالثاً: من النظام إلى الثقافة

إنّ أعظم إنجازٍ يمكن أن يتحققه أي نظامٍ إداريٍّ هو أن يتحول إلى ثقافةٍ حيةٍ تُمارسها المؤسسة دون إكراهٍ أو تكليفٍ.

وحين تتحول إدارة الأداء إلى ثقافة، فإنها لا تعود وظيفةً من وظائف الموارد البشرية، بل تُصبح سلوكاً تنظيمياً يومياً، يمارسه المدير كما يمارسه الموظف، ويؤمن به الجميع باعتباره منهجاً للنجاح الفردي والجماعي.

هذه الثقافة لا تُبنى بالقوانين، بل تُزرع في الضمير المؤسسيٍّ عبر القيم، والقدوة، والتدريب، والشفافية، والمساءلة العادلة.

وحين تتجذر هذه الثقافة، تُصبح المؤسسة العربية بيئةً تكافئ الأداء الحقيقىٍ لا المظاهريٍ، وتفقد التحسين لا التبرير، وتعلّم موظفيها أن النجاح ليس حدثاً عابراً بل سلوكٌ مستدام.

## ٤ رابعاً: من التقنية إلى الحكمة

التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي قدّما للعالم العربي فرضاً غير مسبوقةً لتطوير أنظمة إدارة الأداء، لكنّ الخطر الأكبر هو أن تُفرق في التقنية ونفقد الحكمة.

فالذكاء الاصطناعي قادرٌ على التحليل والتنبؤ والتصنيف، لكنه لا يملك الضمير ولا الحس الإنساني الذي يميز القائد العربي الحكيم.

ولهذا، فإن النموذج العربي الموحد يسعى إلى بناء ذكاءً مُؤسسيًّا أخلاقيًّا، يوازن بين التقنية والقيم، و يجعل الخوارزميات تخدم الإنسان لا تحكمه.

الذكاء الحقيقىٍ في إدارة الأداء ليس ذكاءً الآلة، بل ذكاءً لإدارة التي تعرف متى تستخدم التقنية، ومتى تستمع إلى الإنسان.

وهنا تكمن فرادة النموذج العربي: أنه لا يقدس التقنية، ولا يرفضها، بل يوظفها بوعيٍ إنسانيٍّ مستنيرٍ.

## ٥ خامساً: من الفرد إلى المنظومة

إدارة الأداء الحديثة لم تعد مسؤولية المدير أو قسم الموارد البشرية وحدهما، بل أصبحت مسؤوليةً منظوميةً متكاملةً تشارك فيها القيادة العليا، والإدارات التنفيذية، والمراجعة الداخلية، والجهات الرقابية، والمجتمع ذاته.

فالأداء لم يعد فعلاً فردياً، بل نظاماً بيئياً (Ecosystem) تتكامل فيه الأدوار لضمان التحسين المستمر.

في هذا السياق، يظهر دور حوكمة الأداء، التي تضمن النزاهة والعدالة والشفافية في التطبيق، وتحوّل

التقييم من سلطة شخصية إلى نظام عادل قائم على المساءلة والمعايير المعلنة. وهكذا، تنتقل المؤسسة من حكم الأشخاص إلى حكم النظام، ومن الانطباع إلى المعلومة، ومن المجاملة إلى النزاهة.

---

## ٧ سادساً: من اللحظة إلى الاستدامة

التحسين الحقيقي لا يُقاس بالنتائج الفورية، بل بقدرة المؤسسة على الاستمرار في التحسين. فالاستدامة هي الاختبار النهائي لأي نظام للأداء: هل يمكن أن يعمل بكفاءة بعد مغادرة قادده؟ هل يمكن أن يجدد نفسه تلقائياً؟ هل يمكنه أن يتعلم من ذاته؟

الاستدامة تعني أن المؤسسة بلغت مرحلة النضج الإداري حيث يُصبح الأداء جزءاً من جيناتها التنظيمية، لا نشاطاً إضافياً.

وحيث تصل المؤسسة العربية إلى هذه المرحلة، تُصبح قادرةً على إنتاج التميز لا استهلاكه، وعلى تصدر المعرفة لا استيرادها، وعلى تحويل كل تحدٍ إلى فرصة للتجدد.

---

## ٨ سابعاً: من المحلية إلى الريادة العربية

النموذج العربي الموحد لا يريد أن يكون نسخة محليةً من الأنظمة الغربية، بل يريد أن يُقدم للعالم رؤية عربيةً أصليةً في إدارة الأداء.

رؤيتها تستند إلى العدالة الإسلامية، والحكمة الإدارية العربية، والضمير الإنساني الذي جعل العمل عبادةً والإتقان شرفاً.

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

هذه المدرسة يمكن أن تُصبح المرجع الإقليمي للمنظمات العربية والدولية، وأن تُحول التجارب العربية في الحكومة، والرقمنة، والجدران، والاستدامة، إلى منظومة فكريةٍ متكاملةٍ تُسهم في صياغة مستقبل الإدارة في القرن الحادي والعشرين.

---

## ٩ ثامناً: نحو ميثاق عربيٌ للتميز والأداء المستدام

إن الخطوة التالية في مسار هذا المشروع ليست في كتابة المزيد من اللواائح، بل في توقيع ميثاق عربيٍ للتميز والأداء المستدام، يجسّد القيم المشتركة للأمة العربية في العمل والإدارة والتنمية. ميثاق يُؤكد أن الأداء ليس مجرد كفاءة تشغيلية، بل مسؤولية وطنية وأخلاقية وحضارية.

ميثاق يُعِيد للوظيفة معناها النبيل كأمانة، وللإدارة دورها الرسالي كخدمة، وللمؤسسة رسالتها المجتمعية كمنظومة للتنمية.

وعندما فقط يمكننا القول إن العالم العربي قد تجاوز مرحلة نقل الممارسات إلى مرحلة صناعة النماذج، وإن لم يعد تابعاً في الفكر الإداري بل مساهمًا فيه وسيكون النموذج العربي الموحد لإدارة الأداء شاهداً على أن الأداء يمكن أن يكون علماً وفتناً وضميئاً في آن واحد، وأن الأمة التي تُدير أداءها بوعي وعدلة واستدامة هي الأمة التي تُدير مستقبلها بثقة وبصيرة ونضجٍ حضاريٍ رفيعٍ.

## الوثيقة

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

هذه الإضافة من إعداد:

د. محمد العameri

مدرس وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية، بخبرة تمتّد لأكثر من ثلثين عاماً في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضاءات والمعارف 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 # 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 CIPD #SHRM #ISO30414 #EFQM  
# Continuous\_Improvement #Organizational\_Justice #Human\_Capital\_Development #UAE  
# الإمارات\_العربية\_المتحدة # دبي # العين # الشارقة # عجمان # ام\_القوين  
# محمد\_العameri # مهارات\_النجاح