



يُحلل هذا المقال مفهوم حوكمة الأداء الوظيفي من منظور إداري وتشريعي متكملاً، مبيّناً كيف تُوزع الأدوار والمسؤوليات بين القيادة والموظف والجهات الرقابية لتحقيق العدالة، وضمان الاتساق، وترسيخ ثقافة المساءلة والتمكين في المنظومة المؤسسية.

774 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 0ctober 27, 2025



حوكمة الأداء الوظيفي: توزيع الأدوار والمسؤوليات في المنظومة الإدارية

**Governance of Employee Performance:
Roles and Responsibilities within the Administrative System**

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

الحوكمة في عالم الإدارة ليست مجرد مفهوم رقابي يضاف إلى القوانين، بل هي روح النظام حين يسعى إلى أن يدار بالشفافية والمسؤولية والتوازن. فحين نقول "حوكمة الأداء الوظيفي"، فإننا نتحدث عن بناء مؤسسي يضمن أن تكون كل عملية في منظومة الأداء محكومةً بعدها، وكل مسؤولية محددةً بوضوح، وكل سلطة مقيدةً بضوابط العدالة. إن الحوكمة ليست نقيراً للمرونة، بل هي التي تمنح المرونة معناها المنضبط، لأنها تنظم الحرية وتحولها من فوضى المبادرات الفردية إلى نظامٍ متكملاً ينسجم فيه الجميع لتحقيق غاية واحدة: الأداء العادل الفعال الذي يخدم الإنسان والمؤسسة والوطن.

لقد نشأت فكرة حوكمة الأداء استجابةً لحاجةٍ مؤسسيةٍ ملحةٍ إلى ضبط العلاقة بين مكونات النظام الإداري المختلفة، حين تبيّن أن غياب التحديد الدقيق للأدوار يُنتج تضاربًا في الصالحيات، ويُضعف المحاسبة، ويُهدِّر العدالة. فالحكومة جاءت لتقول بوضوحٍ من يضع الأهداف، ومن يُقيّم، ومن يراجع، ومن يُحاسب، ومن يُطّور. بهذا التحديد تتحول المسؤلية من عبءٍ إداريٍ إلى التزامٍ مهنيٍ، ويصبح كلٌّ فاعلٌ في النظام يعرف حدوده ومجاله ومؤشراته. إنَّ الحكومة هي التي تعنى الأداء معنى النظام لا مجرد النشاط، وتمنح العدالة معنى التطبيق لا مجرد النص.

وتقوم فلسفة الحكومة في الأداء على ثلاثة ركائز: الوضوح، والمساءلة، والتوازن. فالوضوح يحدِّد الأدوار ويمنع التداخل بين المهام، والمساءلة تضمن من خلال تقارير الأداء المتدرجة والمراجعة المستقلة، والتوازن يتحقق حين تتكامل السلطة مع المسؤلية دون أن تطفئ إداهما على الأخرى. فالمدير الذي يملك سلطة التقييم يجب أن يُحاسب على نزاهة قراراته، والموظف الذي يملك حرية الإنجاز يجب أن يتحمل مسؤولية النتائج، والجهات المركزية التي تضع القواعد يجب أن تراجع أثرها في الميدان. بهذه المعادلة الثلاثية تستقر المنظومة وتصبح العدالة ممارسة يومية لا استثناء.

وحين تترجم الحكومة إلى ممارسة واقعية في أنظمة الأداء، فإنها تُعيد رسم المشهد الإداري بأكمله. فهي تجعل التخطيط عمليَّةٌ تشاركيَّة، والتقييم عمليَّةٌ موثقة، والمتابعة عمليَّةٌ شفافة، والمساءلة ثقافيةٌ مؤسسيةٌ لا خوفًا رقابيًّا. وهي تُعيد تعريف العلاقة بين الإدارة والموظف بوصفها علاقة ثقةٌ متبدلةٌ تدار بالقواعد لا بالأهواء، وبالبيانات لا بالانطباعات. وبهذا تصبح الحكومة لغةً جديدةً في الإدارة: لغةً وضوحٍ تجعل الجميع يعرف ما له وما عليه، ولغةً عدالةً تحوّل التقييم من مجال للجدل إلى أداءً للتحسين المستمر.

؟ فهرس للمقال

١٠١ مفهوم الحكومة في الأداء الوظيفي وأصولها الفكرية والإدارية
تحليل المفهوم من جذوره الفلسفية، وتطوره من الحكومة المؤسسية إلى إدارة الأداء، وتبين الفرق بين الحكومة كقيمة والحكومة كآلية.

٢٠٢ الهيكل التنظيمي للحكومة في منظومة الأداء
كيف تتواءم المستويات الثلاثة: القيادة، والإدارة التنفيذية، والموظفي، ضمن منظومة قانونية متكاملة تضمن الاتساق والعدالة.

٣٠٣ الأدوار القيادية في صياغة التوجهات وضبط السياسات
دور القيادات العليا في ترسیخ ثقافة الأداء، وتحديد الاتجاهات، وموازنة السلطة بالمسؤولية، وربط الأداء برؤية المؤسسة الوطنية.

٤٠٤ المسؤوليات التنفيذية للإدارات والمشرفين في إدارة دورة الأداء
كيف تُدار دورة الأداء يوميًّا عبر الإشراف، والتوجيه، والحوار، والمتابعة، وآليات التنسيق الأفقي والرأسي بين

5 دور الموظف كشريكٍ في الأداء لا كموضوع للتقييم

تطور نظرة النظام للموظف من منفذٍ للتعليمات إلى فاعلٍ واعٍ يشارك في وضع الأهداف ومراجعة النتائج وتحسين الأداء.

6 الجهات الرقابية والمركبة كضامن للعدالة والاتساق المؤسسي

تحليل دور الجهات العليا في المراجعة والتدقيق والتظلمات، وأثرها في ترسیخ العدالة المؤسسية ومنع تضارب المصالح.

7 التكامل بين الحكومة والتمكين: من الرقابة إلى المشاركة

كيف تحول الحكومة الحديثة مفهوم الإشراف إلى مفهوم الشراكة، وتعيد بناء علاقة الثقة بين القيادة والموظفين.

8 آفاق تطوير حوكمة الأداء في العالم العربي والخليج

استشراف مستقبل الحكومة في الأداء العربي، من اللوائح الورقية إلى الأنظمة الذكية القائمة على التحليل التنبئي والذكاء الاصطناعي.

؟؟ مفهوم حوكمة الأداء الوظيفي وأصولها الفكرية والإدارية

حين نحلل مفهوم حوكمة الأداء الوظيفي، فإننا ندخل إلى أحد أكثر المفاهيم عمقاً في الفكر الإداري الحديث، لأنه يجمع بين القانون والأخلاق، وبين الانضباط والتمكين، وبين النظام والإنسان. الحكومة ليست نصوصاً تشريعيةً أو هيئات تنظيميةً فقط، بل هي منهج تفكيرٍ إداريٍ يعيد ترتيب العلاقة بين السلطة والمسؤولية، و يجعل كل قرار داخل المؤسسة جزءاً من نظامٍ متكاملٍ تحكمه القيم، وتوجهه الاستراتيجية، ويضبطه القانون. إنها فلسفةٌ توازن دقيقٌ بين الحرية والمساءلة، وبين الثقة والرقابة، وبين الحافز والانضباط، لأنّ الأداء لا يُدار في فراغٍ، بل في شبكةٍ من العلاقات المؤسسية والإنسانية التي تحتاج إلى ضبطٍ ينظمها ويعنِّ انحرافها عن غاياتها الكبرى.

لقد نشأت فكرة حوكمة أصلًا في الفكر الاقتصادي، حين أدرك المنظرون أنّ المؤسسات لا يمكن أن تظل تدار بقراراتٍ فرديةٍ أو اجتهاداتٍ آنية، وأنّ نجاحها يتطلب إطاراً مؤسسيًّا يضمن الشفافية والعدالة واستمرارية القرار. ثم تطور المفهوم في الإدارة العامة ليصبح أداؤه لضبط الأداء الحكومي، وحماية المال العام، وتكريس مبادئ المساءلة والمسؤولية. ومع توسيع الدولة الحديثة وتشعبُ أجهزتها، انتقل مفهوم حوكمة إلى مجال الموارد البشرية، ليصبح "حوكمة الأداء" أحد أهم أشكال التطبيق العملي للعدالة المؤسسية، إذ لم يُعد الأداء مجرد مخرجاتٍ ثقاس، بل منظومةٌ تدار وفق ضوابطٍ أخلاقيةٍ وتشريعيةٍ دقيقةٍ تضمن المساواة وتحمِّل عدم التمييز.

في جوهرها، الحكومة في الأداء هي تحويل القيم إلى قواعد، والقواعد إلى ممارسات، والممارسات إلى ثقافة. فحين تضع المؤسسة نظاماً للأداء، فإنّها لا تنشئ عملية تقييم فحسب، بل تخلق لغةً مؤسسيةً تُعبر عن رؤيتها للعلاقة بين الإنسان والعمل، بين الجهد والكافأة، بين الحرية والمحاسبة. ولأنّ الأداء الوظيفي يعيش جوهر العدالة داخل المؤسسة، فقد أصبحت الحكومة هي الضمان الأعلى لاستقامة هذه العدالة، إذ تحدد من يُقيّم ومن يُراجع ومن يُحاسب، وتحول العملية من تفاعلٍ شخصيٍّ بين رئيس ومرؤوس إلى نظامٍ مؤسسيٍّ محكمٍ بالإجراءات والمعايير.

الحكومة بهذا المعنى هي الوعي المنظم الذي يحرس الأداء من التحيز، لأنّها تُخضع جميع الأطراف للمنهج نفسه: الرئيس يخضع للمساءلة عن عدالته، والموظفو يُحاسبون على التزامه، والمؤسسة تُقاس بعدها نزاهتها في إدارة منظومة الأداء ككل. وبهذا تتحول الحكومة من سلطةٍ فوقيةٍ إلى منظومةٍ تشاركيةٍ تصنع الثقة من خلال التوازن بين الحقوق والواجبات. إنّها ليست تقليداً للمدير ولا تحرراً للموظف، بل نظامٌ يُعيد توزيع الأدوار بحيث يُصبح الجميع شركاء في صناعة الأداء.

ولكي نفهم أصول الحكومة في الأداء، لا بد أن ندرك أنّها نتاجٌ تطويرٌ في الوعي الإداري نحو المسؤولية المؤسسية. ففي السابق كان المدير يرى نفسه مالك القرار الأوحد، والموظفو يرى نفسهم منفذاً خاضعاً، أما اليوم فقد أصبحت المؤسسة كائناً حياً يملك ذاكراً ونظمًا وضميراً إدارياً. وهذا الضمير هو ما تجسّده الحكومة: فهي التي تمنح المؤسسة صوت العدالة حين تصدر القرار، وذاكرة النزاهة حين تراجع نتائجها. ولهذا فإنّ الحكومة ليست إجراءً يضاف إلى النظام، بل هي روحه التي تمنحه الاستقرار والمرونة في آنٍ واحدٍ.

تارياً، يمكن القول إنّ حوكمة الأداء ظهرت استجابةً للتحدي المزدوج الذي واجه المؤسسات الحديثة: الحاجة إلى الانضباط في مواجهة الفوضى، وال الحاجة إلى المرونة في مواجهة الجمود. فهي ولدت من رحم الصراع بين المركزية واللامركزية، وبين التفويض والمساءلة، وبين السلطة والثقة. وجاءت لتقول إنّ التوازن ممكنٌ إذا بني النظام على أساس واضحٍ من المسؤولية والشفافية. ولهذا فإنّ الحكومة تُعدّ شكلاً من أشكال التنظيم الذاتي للمؤسسات، حيث تتولى المنظومة تصحيح نفسها من الداخل دون انتظار أوامر من الخارج.

وفي البيئة العربية والخليجية، اكتسب مفهوم الحكومة في الأداء بعداً خاصاً، لأنه جاء في سياق التحول من الإدارة التقليدية القائمة على التوجيه الفردي إلى الإدارة المؤسسية القائمة على النظام. فالدول التي تبنّت رؤى وطنية للتحول الحكومي مثل رؤية السعودية 2030 ورؤية الإمارات 2071 جعلت الحكومة إحدى ركائز الإصلاح الإداري، ليس فقط في الجوانب المالية أو المؤسسية، بل في صميم إدارة الموارد البشرية. وهكذا تحولت حوكمة الأداء من أداءٍ فنيٍّ إلى مشروعٍ وطنيٍّ لضبط العدالة في بيئة العمل، وربط الأداء الفردي بالأداء الوطني ضمن رؤية شاملةٍ تجعل الكفاءة معياراً، والشفافية شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة.

ومن الناحية الفكرية، فإنّ الحكومة في الأداء تمثل التقاء ثلاثة عوالمٍ متداخلة: العالم القانوني الذي يُحدّد القواعد، والعالم الإداري الذي يُنظم العمليات، والعالم القيمي الذي يُوجه السلوك. فإذا غاب أحدها اختلط النظام. فالقانون دون قيمٍ يُنتج بيروقراطيةً متحجرةً، والقيم دون قانونٍ تُنتج فوضى من الاجتهادات، والإدارة دون الاثنين تُصبح ممارسةً عشوائيةً. ولهذا فإنّ الحكومة هي التي تُحدث هذا الانسجام، فتجعل القانون مرنًا،

والقيم عملية، والإدارة عادلة. إنها التجسيد العملي لفكرة أن العدالة لا تبني بالنية بل بالمنهج، وأن الأداء لا يُدار بالأمر بل بالقيمة، وأن القيادة لا تُقاس بالسلطة بل بالقدرة على بناء نظام عادل ومستدام.

إن الحديث عن حوكمة الأداء في زمن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي يحمل أيضًا بعدًا جديداً هو حوكمة البيانات، لأن العدالة في الأداء أصبحت تعتمد على دقة المعلومات أكثر من الأحكام الذاتية. فالمستقبل القريب سيشهد أنظمة أداء تتغذى من قواعد بياناتٍ ضخمةٍ تُحدّث لحظياً، وتُصدر تنبؤاتٍ عن الانحرافات قبل وقوعها، وتقييم الأداء وفق مؤشراتٍ علميةٍ لا انطباعاتٍ شخصية. هذه النقلة النوعية لن تُضعف البعد الإنساني في الحوكمة، بل ستعزّزه، لأنها ستجعل الحوار أكثر موضوعية، والقرارات أكثر استنارة، والثقة أكثر رسوخاً.

إن الحوكمة في الأداء ليست ترفاً إدارياً ولا استجابةً مؤقتةً لموجة عالمية، بل هي تطورٌ طبيعيٌ في وعي المؤسسة الحديثة التي تدرك أن العدالة لا تُترك للمزاج، وأن الأداء لا يُدار بالعشوانية، وأن الثقة لا تُبنى على الصدفة. إنها خلاصة تجربةٍ بشريةٍ طويلةٍ مع الإدارة، تبيّن فيها أن أقصر طريق إلى الكفاءة هو العدالة، وأن أقوى ضمانٍ للعدالة هو النظام، وأن أسمى صور النظام هي تلك التي تُدار بالحوكمة، لأنها تجعل المؤسسة قادرةً على أن تراجع نفسها بنفسها، وتحاسب نفسها قبل أن يحاسبها الآخرون، وتعلّم من أخطائها لتصنع من الأداء علماً ومن العدالة ثقافةً ومن الكفاءة أسلوب حياةً مؤسسيةً راقية.

؟ الهيكل التنظيمي للحوكمة في منظومة الأداء

إن بناء الهيكل التنظيمي للحوكمة في منظومة الأداء الوظيفي هو الخطوة التي تُحول الفكرة إلى ممارسة، والمبدأ إلى نظام، والقيمة إلى سلوكٍ مؤسسيٍ منضبطٍ ومتكررٍ. فالهيكل ليس مجرد توزيع للمهام، بل هو هندسةٌ دقيقةٌ لمسار السلطة والمسؤولية والمساءلة، بحيث تتكامل المستويات الإدارية الثلاثة ؟ القيادة، التنفيذ، والموظفو ؟ ضمن منظومةٍ موحدةٍ تضمن التوازن بين الحقوق والواجبات، وتحول العدالة من شعارٍ إداريٍ إلى بنيةٍ تنظيميةٍ صلبةٍ يمكن قياسها ومراجعتها وتطويرها.

حين نُمعن النظر في طبيعة الهيكل الحكومي للأداء، نجد أنه يقوم على التدرج الهرمي للمسؤولية المؤسسية، حيث تتوزع الأدوار بشكلٍ يضمن وضوح الصالحيات من جهة، ووضوح أدوات الرقابة من جهة أخرى. فالقيادة العليا تُشكّل رأس الهرم، وهي الجهة التي تُحدّد الرؤية العامة، وترسّخ المبادئ الكبرى التي تحكم نظام الأداء، كالقيم العدلية، والشفافية، والمساءلة، وتُصدر السياسات التي تُحدّد الإطار العام للأداء في المؤسسة. ثم تأتي في المستوى الثاني الإدارات التنفيذية والمشرفون الذين يُحولون هذه السياسات إلى خطط وأهدافٍ قابلةٍ للقياس، ويتابعون الأداء على مستوى الأفراد والفرق. أما المستوى الثالث، وهو الأوسع في القاعدة، فيمثله الموظفون الذين يُعدون الفاعل الأساسي في تطبيق السياسات وتحقيق النتائج، إذ هم الذين يترجمون الأهداف المؤسسية إلى إنجازات يومية واقعية.

لكنَّ الهيكل التنظيمي للحوكمة لا يكتفي بهذا التقسيم الرأسي، بل يُضيف إليه بعدها أفقياً يُعرف بـ التكامل الوظيفي بين الوحدات. فالمنظومة الحديثة لإدارة الأداء لا تنجح بالسلطة وصدها، بل تحتاج إلى التنسيق بين

الإدارات التي تتقاطع في مسؤوليات الأداء، مثل إدارة الموارد البشرية، وإدارة التخطيط الاستراتيجي، ووحدات التدريب، وإدارة الجودة، والمراجعة الداخلية. إذ إن كل منها يمارس دوراً محدداً في ضمان العدالة والاتساق. فالموارد البشرية تشرف على الإطار العام للسياسات، والتخطيط يربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية، والتدريب يعالج فجوات الجدارات، والجودة تراقب الاتساق، والمراجعة الداخلية تقييم سلامة التطبيق. وهكذا تتشكل شبكة معقدة لكنها منسجمة من العلاقات التي تجعل الحكومة نظاماً حياً يتغذى بالبيانات ويراجع نفسه باستمرار.

ومن الركائز الأساسية لهذا الهيكل أنه يفصل بين الوظائف التنفيذية والرقابية دون أن يقطع التواصل بينهما. فالجهة التي تضع السياسات لا تقييم الأداء، والجهة التي تقييم لا تحاسب، والجهة التي تحاسب لا تخطط. هذا الفصل هو جوهر الحكومة، لأنه يمنع تضارب المصالح، ويحمي النظام من الانحياز. ففي كثير من المؤسسات التقليدية كانت الإدارة نفسها تقييم نتائج قراراتها، فكانت العدالة تذوب في تضارب الأدوار. أما في المنظومات الحديثة، فإن الهيكل يُصمم بحيث تمارس كل جهة ضمن حدودها، ويفرض التنسيق بينها عبر مسارات رسمية تسجل وتراجع دوريًا.

ويتسم الهيكل الناجح لحكومة الأداء بأنه ديناميكيٌّ ومتعدد، إذ لا يصصم مرةً واحدةً ويترك، بل يراجع دوريًا وفق نتائج الأداء والتحديات التنظيمية. فكل مرحلة من مراحل دورة الأداء تنتج معرفةً جديدةً قد تستدعي إعادة توزيع الأدوار أو تعديل مسار السلطة أو إنشاء وحدات دعمٍ جديدة. فمثلاً، قد تكتشف فجوةً في إدارة الحوار أثناء المراجعة النصف سنوية، فتستحدث وحدةً تُعنى بتدريب المشرفين على مهارات الحوار البناء، أو قد تظهر حاجةً إلى آلية أكثر فعاليةً للتظلم، فتنشأ لجنةً مستقلةً تعزز مصداقية النظام. وبهذا يتحول الهيكل من وثيقة جامدة إلى نظامٍ يتطور مع وعي المؤسسة ذاتها.

إن الهيكل التنظيمي للحكومة في الأداء لا يبني فقط على المخططات، بل على الثقافة التنظيمية التي تؤمن بأن العدالة مسؤولية مشتركة. فكلما زادوعي العاملين بدورهم في النظام، زادت فاعلية الهيكل. فالهيكل لا يضبط السلوك إلا بقدر ما تكون القيم الداخلية منسجمةً معه. ولهذا فإن المؤسسات التي تنجح في تطبيق الحكومة هي التي لا تكتفي برسم الحدود الإدارية، بل تُغرس في موظفيها فلسفة النظام القائم على النزاهة والتعاون والاحترام المتبادل. عندها يصبح كل موظفٍ من أعلى القيادة إلى أصغر عامل جزءاً من منظومة أخلاقية تراقب ذاتها وتصلح مسارها من الداخل.

ويشكل التوثيق في هذا الهيكل العمود الفقري للحكومة، لأنّ النظام العادل لا يقوم على النوايا بل على الأدلة. فكل مرحلة من مراحل الأداء من تحديد الأهداف إلى التقييم إلى التحسين يجب أن تكون موثقةً بوضوح بحيث يمكن الرجوع إليها ومراجعتها عند الحاجة. وهذا التوثيق لا يستخدم فقط للمساءلة، بل للتعلم والتحسين، إذ يتيح للمؤسسة تحليل القرارات وفهم أسباب النجاح أو الإخفاق. ومن هنا يظهر البعد العلمي للحكومة، فهي ليست رقابةً لحظيةً بل معرفةً تراكميةً تبني عبر الأرشفة والتحليل والمقارنة.

إن تصميم الهيكل التنظيمي للحكومة في منظومة الأداء يشبه إلى حد كبير تصميم الجهاز العصبي في الجسد البشري، حيث تتوزع المهام بين مراكز القيادة ومراكز الاستجابة، وتنقل الإشارات عبر مسارات واضحة تضمن التواصل السليم دون تداخل أو بطء أو انقطاع. فالقيادة هي الدماغ الذي يضع التوجيه، والإدارة

التنفيذية هي الأعصاب التي تنقل الأوامر، والموظفوون هم الأطراف التي تُنفّذ الحركة، والجهات الرقابية هي الحواس التي تُبلغ عن الخطأ وتمنع الضرر. وكلما كان هذا النظام منسجماً، كان الأداء أكثر اتزاناً واستجابةً وفعاليةً.

وفي السياق الخليجي والعربي، تزداد أهمية بناء هذا الهيكل بسبب التنوع الكبير في طبيعة المؤسسات وتفاوت مستويات النضج الإداري بينها. فبعض الجهات الحكومية قطعت شوطاً في بناء أنظمة رقمية متكاملة لإدارة الأداء، بينما لا تزال جهات أخرى في مراحلها الأولى من التحول. لذا فإن بناء الهيكل لا يكون موحداً، بل يُصَمم وفق نموذج النضج المؤسسي (Maturity Model) الذي يحدّد لكل مؤسسة مستوى الحوكمة الملائم لها. ويضع خطة تصاعدية لتطويره حتى تصل إلى مرحلة النضج الكامل حيث تدار منظومة الأداء تلقائياً من خلال سياسات مؤتمتة ومؤشرات ذكية وأدوار واضحة ومستقرة.

وختاماً، يمكن القول إنّ الهيكل التنظيمي للحكومة في منظومة الأداء هو الترجمة العملية لمفهوم العدالة الإدارية. فحين يبني الهيكل على وضوح الأدوار، وتكامل المستويات، وفصل السلطات، وتوثيق القرارات، فإنّ العدالة لا تبقى شعاراً، بل تحول إلى نظامٍ ينبع في كل تفاصيل إداري. إنه البنية التي تُمكّن الأداء من أن يدار لا بالاجتهاد، بل بالمنهج، ولا بالسلطة، بل بالثقة، ولا بالعقوبة، بل بالمسؤولية، فتصبح الحكومة حينها فناً في إدارة التوازن بين النظام والإنسان، وبين النص والضمير.

الأدوار القيادية في صياغة التوجهات وضبط السياسات

تمثّل القيادة في منظومة الأداء الوظيفي العقل المفكّر والقلب النابض للنظام بأكمله، فهي التي تضع الاتجاه، وتحدد القيم، وتوازن بين الأهداف التنظيمية والإنسانية، وتترجم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة إلى فلسفة عملية تُدار بها الموارد البشرية بعدلة وفاعلية. ولأنّ الحكومة لا يمكن أن تُمارس في فراغ، فإنّ القيادة هي التي تمنحها الحياة وتُضفي عليها المعنى، فهي التي تجسد العدالة في قراراتها، والشفافية في تواصلها، والمساعدة في ممارساتها، فتصبح القدوة قبل أن تكون سلطة، والموّجه قبل أن تكون الحاكم، والحااضن قبل أن تكون الرقيب.

إنّ الدور القيادي في حوكمة الأداء لا يقتصر على إقرار اللوائح أو متابعة التنفيذ، بل يبدأ من صناعة الرؤية المؤسسية للأداء، وهي الرؤية التي تجيب عن السؤال الجوهرى: لماذا نقيس الأداء؟ فحين يكون الهدف هو العقاب، تحول المنظومة إلى رقابة جامدة تُطفئ روح المبادرة، أما حين يكون الهدف هو التطوير، فإنّ النظام يصبح منصةً للنمو والتحفيز. وهنا يظهر البعد الفلسفى لدور القيادة في الأداء، إذ تُعيد تعريف الغاية من التقييم بوصفه وسيلةً للتعلم لا للحكم، وأداةً للتمكين لا للسيطرة. فالقائد الوعي هو الذي يرى في تقييم موظفيه فرصةً لتطويرهم لا وسيلةً لفرزهم، ويدرك أن العدالة الحقيقية لا تكمن في المساواة الشكلية بل في تمكين كل فرد من أن يُقدم أفضل ما لديه وفق طاقاته وقدراته.

ومن مهام القيادة أيضاً ترجمة القيم المؤسسية إلى سياسات قابلة للتطبيق، لأنّ كثيرةً من المؤسسات تمتلك شعارات جميلةً عن العدالة والشفافية، لكنها لا تحول إلى ممارسة فعلية إلا حين تترجمها القيادة إلى لوائح

ومعايير وإجراءات ملموسة. فالقائد هو المشرع الأول في نظام الأداء، لا يعني كتابة القوانين، بل يعني غرس الفهم الصحيح لها، وتفسيرها لآخرين، وضمان انسجامها مع ثقافة المؤسسة. فهو الذي يضع الإطار القيمي للحكومة، ويحدد سقف الصلاحيات وحدود التدخل، ويضمن ألا تتحول السلطة إلى وسيلة للمحاباة أو أدلة للإقصاء. فحين يعارض القائد صلاحياته بعدل، فإنه يعيد تعريف السلطة بوصفها مسؤولة لا امتيازاً، ويحول الانضباط إلى قناعة داخلية لدى المرؤوسين لا إلى خوف من العقوبة.

كما تحمل القيادة مسؤولية تصميم البنية الاستراتيجية للسياسات التي تحكم دورة الأداء، بدءاً من ميثاق الأداء، مروراً بالمراجعة النصف سنوية، وصولاً إلى التقييم النهائي وخطة التطوير الفردي. بكل مرحلة من هذه المراحل تحتاج إلى وضوح في الأدوار، وتوازن في العلاقة بين المتابعة والتحفيز. فالقائد هو الذي يحدد المعايير التي تُقاس بها النتائج، ويضمن أن تكون هذه المعايير واقعية، عادلة، وقابلة للقياس، وفي الوقت ذاته فلومية تدفع نحو التميز لا الاكتفاء بالحد الأدنى. فهو الذي يصوغ لغة الأهداف بحيث تجمع بين الطموح والانضباط، وبين المدى القصير والمتوسط والطويل. إنّ القائد الذي يحسن صياغة الأهداف يعلم مؤسسته كيف تفكّر بالنتائج لا بالأعذار، وكيف تحول الأحلام إلى مؤشرات قابلة للقياس.

ويعد من أبرز أدوار القيادة في حوكمة الأداء ضبط التوازن بين السلطة والمساءلة. فالقيادة لا تكون فعالة إلا إذا خضعت هي نفسها للمساءلة، لأنّ العدالة لا تكتسب بالموضع بل بالممارسة. فحين تراقب المؤسسة أداء موظفيها، يجب أن تكون هناك جهة تراقب أداء القادة، ليس لزع الشك، بل لضمان الاتساق. فالمدير الذي يُقيّم الآخرين يجب أن يُقيّم هو أيضاً على نزاهته ودقته وقدرته على التحفيز. وبهذا تصبح المساءلة دائرة مغلقة من العدالة تبدأ من الأعلى ولا تستثنى أحداً. فالقائد العادل لا يخاف من المراجعة، بل يرحب بها لأنها تصحّح مساره وتُظهر نزاهته أمام الآخرين.

ومن المهام القيادية الجوهرية أيضاً ترسیخ ثقافة الحوار المؤسسي في منظومة الأداء، لأنّ الحوار هو الوسيط الذي تنتقل من خلاله القيم من النظرية إلى التطبيق. فالقائد الوعي يدرك أن الأداء لا يتحسن بالأوامر بل بالمحادثة الصادقة، وأنّ الخطأ لا يُصحّح بالتوبیخ بل بالفهم. لذا فإنّ القيادات الناجحة تحول المجتمعات الدورية لمراجعة الأداء إلى منصات للتعلم المشترك، تبني فيها الثقة قبل التقييم، ويناقش فيها التحدي قبل المحاسبة. إنّ القيادة التي تحسن إدارة الحوار تصنع بيئه يشعر فيها الموظف أنّ صوته مسموع وأنّ جهوده مقدر، وهذا هو جوهر الحكومة: أن يشعر الجميع بأنّ العدالة ليست مراقبة من الخارج، بل التزامٌ ينبع من الداخل.

وفي السياق الخليجي والعربي، تزداد أهمية الدور القيادي في حوكمة الأداء، لأنّ التحول نحو الأنظمة الإلكترونية والرقمية يتطلب قيادة قادرة على الموازنة بين التقنية والإنسان. فالقائد هنا ليس من يقرأ التقارير، بل من يفسّرها في ضوء الواقع، ويحول الأرقام إلى قرارات، والبيانات إلى بصيرة. إنه الذي يدرك أن النظام الإلكتروني مهما بلغ من الدقة لا يغني عن البصيرة الإنسانية، وأنّ العدالة الرقمية تحتاج إلى قيادة أخلاقية تحميها من الانحراف. فالقيادة في هذا العصر لا تُقاس بعدد القرارات، بل بقدرتها على بناء نظام عادل متفاعل يتعلم من بيئاته ويتطور باستمرار.

أما البعد القيمي في القيادة فهو الأعمق والأبقى. فالقائد لا يصنع العدالة بالقوانين فقط، بل بالقدرة.

فحين يرى الموظفون في قائدتهم نموذجاً للنزاهة والاحترام والتواضع، تتحول الحكومة إلى سلوك يومي لا يحتاج إلى رقابة مستمرة. لأن القيادة ليست فقط ما يقال في الاجتماعات، بل ما يُرى في السلوك. فالقائد الذي ينصف موظفيه في الغياب كما في الحضور، ويُثني على إنجازاتهم بصدق، ويعترف بخطئه عند الحاجة، هو الذي يحول المؤسسة إلى منظومة أخلاقية تدير نفسها دون أوامر. وهذه هي ذروة الحكومة حين تتحول القيادة إلى ضمير جماعي يغرس في الناس الإحساس بالعدالة دون حاجة إلى تذكير أو توجيه.

إن الأدوار القيادية هي صياغة التوجهات وضبط السياسات ليست ترفاً تنظيمياً، بل هي الركيزة التي يقوم عليها استقرار منظومة الأداء بأكملها. فالقائد الذي يفهم دوره كحارس للقيم قبل أن يكون مديراً للنتائج، يحول النظام من آلية جامدة إلى كيان حيٍّ يتفاعل وينمو ويتطور. والقيادة التي تدير الأداء بالعدالة، وتوزن بين الحزم والرحمة، وتعلّي من شأن الإنسان كما تعلّي من شأن الإنجاز، هي التي تبني مؤسساتٍ مستدامة لا تنهر بتغيير الأفراد، لأنّها تدار بالمبادئ لا بالأمزجة، وبالأنظمة لا بالعشوائية، وبالقيم لا بالمصالح. فحين تصل القيادة إلى هذا المستوى من الوعي، تصبح المؤسسة قادرةً على إنتاج قادتها الجدد من داخلها، لأن العدالة حين تمارس تصبح مدرسةً، والحكومة حين تتبّع تصبح ثقافةً، والقيادة حين تؤدي بأخلاص تصبح مصدر إلهام لا سلطنة فقط.

؟ المسؤوليات التنفيذية للإدارات والمشرفين في إدارة دورة الأداء

إذا كانت القيادة هي التي تضع الاتجاهات العليا للأداء، فإن الإدارات التنفيذية والمشرفين هم الذين يحولون هذه الاتجاهات إلى واقعٍ عمليٍّ ينبض بالحياة. إنهم المهندسون الميدانيون الذين يترجمون الرؤية إلى أفعال، والسياسات إلى إجراءات، والأهداف إلى مؤشرات. فهم الحلقة التي تربط بين الفكر الإداري والقيمة المؤسسية، وبين التخطيط والتنفيذ، وبين ما يكتب في اللوائح وما يمارس على أرض الواقع. وبقدر ما تكون هذه الحلقة قوية وواعية، بقدر ما يصبح نظام الأداء فعالاً، عادلاً، وقدراً على تحقيق غايته الكبرى وهي التنمية البشرية المستدامة.

تببدأ المسؤوليات التنفيذية للإدارات والمشرفين من لحظة تخطيط الأداء، وهي المرحلة التي يُترجم فيها ميثاق الأداء المؤسسي إلى أهدافٍ فرديةٍ دقيقةٍ وقابلةٍ للقياس. في هذه المرحلة، لا يكون دور المشرف مجرد نقل التعليمات من الأعلى، بل قيادة حوارٍ منهجيٍّ مع فريق العمل لتحديد الأهداف التي تُعبر عن احتياجات المؤسسة وتطلعاتها، وفي الوقت نفسه تراعي قدرات الأفراد وفرص نموهم. فالمحترف الواعي لا يفرض الأهداف، بل يبنيها بالحوار، لأنّه يدرك أنّ الهدف الذي يشارك الموظف في صياغته هو الهدف الذي يتلزم بتحقيقه بصدقٍ واندفاعٍ. وهنا تظهر أولى علامات الحكومة الفعالة في الأداء: الشفافية في التحديد، والمشاركة في الصياغة، والمسؤولية في التنفيذ.

ثم تأتي مرحلة المتابعة الدورية والتوجيه المستمر، وهي المرحلة التي تختبر فيها فعالية النظام وعدالته. فالإدارة التنفيذية تحمل مسؤولية تحويل الخطط السنوية إلى واقعٍ يوميٍّ يدار من خلال المراقبة البناءة، لا عبر الرقابة العقابية. إن المتابعة هنا لا تعني الصيد في الأخطاء، بل اكتشاف الفرص والتحسين المستمر. فالمحترف الناجح هو الذي يمارس دوره كمدرب أكثر من مراقب، وكقائد أكثر من مفتّش، إذ يدرك أنّ الأداء

يتظور بالتجذية الراجعة الهدئة لا بالتقريع، وبالتشجيع الصادق لا بالتخويف.

وتتضمن مسؤوليات الإدارات التنفيذية كذلك توحيد معايير التقييم لضمان العدالة بين الإدارات والموظفين. فالمؤسسة التي ترك لكل مدير أن يُقيم موظفيه بمعاييره الخاصة، تحول الأداء إلى فوضى شخصية تفتقد الموضوعية وتزرع الشك في النفوس. ولذلك، فإنّ من أهم أدوار الإدارات التنفيذية وضع دليل واضح للقياس يعزّز المؤشرات، ويحدّد الأوزان، ويشرح مستويات الأداء، بحيث يصبح الجميع على بينة من معايير التقييم. وهذه الشفافية تحول التقييم من مفاجأة إلى عملية متوقعة ومفهومة، فيشعر الموظف أن الحكم عليه ليس مزاجاً، بل نظاماً عادلاً يمكنه أن يراجع نفسه بناءً عليه.

ومن أبرز مسؤوليات المشرفين كذلك بناء ثقافة الحوار الدوري حول الأداء. فالتقييم السنوي لم يعد كافياً في الأنظمة الحديثة، لأنّ الأداء عملية مستمرة تتطلب مراجعة متواصلة. لذا، فإنّ المراجعة النصف سنوية أو الربع سنوية أصبحت من ضرورات الحكومة الحديثة، ليس فقط لتصحيح المسار، بل لتجذية الدافعية وتحفيز النمو. وكل حوار ناجح حول الأداء هو لحظة تعلمٍ مزدوجة للطرفين؛ للمدير الذي يتعرّف على تحديات موظفيه، وللموظف الذي يتلقى تغذية راجعة تعينه على تطوير نفسه. إنّ الحوار البناء هو جوهر العدالة في الأداء، لأنه يضمن أن تُقال الحقيقة في وقتها وبأسلوبها المناسب.

وتحفل الإدارات التنفيذية أيضاً مسؤولية التعامل المهني مع نتائج الأداء بعد التقييم، وهي المرحلة التي تُظهر مدى نجاح المؤسسة في إدارة العدالة. فالإدارة العادلة لا تكافيء الأعلى تقريباً فقط، بل تحلل الأسباب وراء التفاوت في النتائج لفهم السياق. فالنتيجة المنخفضة ليست دائمًا دليلاً تقصير، بل قد تكون إشارة إلى ضعفٍ في التدريب، أو خللٍ في توزيع الموارد، أو غموضٍ في التوجيه. وهنا يأتي دور المشرف في تحليل النتائج بعين الباحث لا بعين القاضي، فيستخدم البيانات لتطوير النظام لمعاقبة الأفراد.

أما في الجانب التشغيلي، فإنّ الإدارات التنفيذية مسؤولة عن ضمان الترابط بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي. فليس المهم أن ينجز كل موظف أهدافه بمعزل عن الآخرين، بل أن تتكامل جهودهم لتحقيق النتيجة المشتركة. ولهذا، فإنّ أحد أهم أدوار المشرفين هو إدارة "نقط الالقاء" بين الموظفين، أي تلك المساحات التي يتلقى فيها عمل فرد بعمل آخر، حيث تنشأ أغلب الأخطاء أو الانقطاعات في سلسلة القيمة. فالحكومة هنا ليست فقط في مراقبة النتائج، بل في ضمان الانسياب السليم للعمل، وتكامل الجهد عبر فرق منسجمة تفهم دورها ضمن المنظومة الكلية.

ومن الركائز الحاسمة في مسؤوليات المشرفين أيضًا إدارة العدالة اليومية في بيئة العمل، لأنّ العدالة ليست حدّاً موسمياً يمارس في التقييم السنوي، بل ممارسة يومية تبني على القرارات الصغيرة: توزيع المهام، منح الإجازات، الاعتراف بالجهود، التعامل مع الأخطاء، وإدارة الوقت. وكل قرار إداري هو اختيار للحكومة. والمشرف الذي يتعامل مع موظفيه بمعیزان منصفي يزرع فيهم الثقة بالنظام، أما الذي يمارس التحييز أو المزاجية فيفقد شرعيته الأخلاقية حتى وإن احتفظ بصلاحياته الإدارية. ولهذا، فإنّ نجاح نظام الأداء لا يُقاس فقط بجودة لوازمه، بل بمدى التزام المشرفين بسلوكٍ عدليٍ ينسجم مع روح النظام وقيم المؤسسة.

ولا يمكن الحديث عن المسؤوليات التنفيذية دون التطرق إلى أهمية بناء القدرات القيادية للمشرفين.

فالحكومة ليست مجرد التزام بالقواعد، بل مهارة في الفهم والتطبيق والتقدير. والمشرف الذي لا يملك أدوات الحوار والتقييم والتحفيز لا يستطيع أن يطبق النظام بعدها حتى وإن نوى ذلك. لذلك، تتحمل الإدارات التنفيذية مسؤولية تدريب المشرفين على إدارة الأداء بوعي ومعرفة، وتزويدهم بالأدوات التحليلية والتكنولوجيةDashboards الالزمة لقراءة البيانات وتفسيرها. فالتقنيات الحديثة في أنظمة الأداء كلوحات المتابعة الذكية Predictive Analytics أصبحت جزءاً من أدوات الحكومة اليومية، وعلى المشرفين أن يتقنوها ليصبح القرار مبنياً على البيانات لا على الانطباعات.

وفي المؤسسات الخليجية والعربية الحديثة، بدأت تتضح ملامح مسؤوليات المشرفين في إطار وطني واضح، إذ لم يُفْد دورهم إدارياً فحسب، بل تربوياً وتنموياً أيضاً. فالمحترف اليوم يُعدّ حارساً للقيم المؤسسية قبل أن يكون مراقباً للمهام، وقائداً لرحلة النمو قبل أن يكون ناقلاً للتوجيهات. إنه شريك في صناعة بيئة العمل التي تحفز الإبداع وتحتوي الخطأ وتكافئ الجهد، لأنَّه يُدرك أن العدالة لا تتحقق بالجمود، بل بالمرنة الواقعية التي تضع الإنسان في قلب النظام.

إن الإدارات التنفيذية والمشرفين يشكلون العصب الحساس في منظومة الأداء، لأنَّهم الأقرب إلى الميدان والأقدر على رصد التفاصيل التي لا تراها التقارير. وحين يمارسون مسؤولياتهم بوعي وعدلٍ وتواصلٍ إنسانيٍ متزن، فإنَّ نظام الأداء يتحول من وثيقة رسمية إلى تجربة حية تُعيد للموظف ثقته بأنَّ المؤسسة مكان للتقدير لا للحكم، وللقيادة يقينه بأنَّ الأداء الحقيقي لا يُقياس فقط بما يُنجز، بل بما يُتعلَّم، ولا يُدار فقط بالسياسات، بل بالعلاقات التي تبني جسور الثقة بين الجميع.

دور الموظف كشريك في الأداء لا كموضوع للتقييم

حين تُعيَّد تعريف موقع الموظف في منظومة الأداء، فإننا نخطو خطوة فارقة في وعي المؤسسة بذاتها، لأنَّ الطريقة التي تنظر بها المؤسسة إلى موظفيها تحدُّد طبيعة ثقافتها ومستوى نضجها الإداري. فالمؤسسة التي ترى في الموظف "موضوعاً للتقييم" تضعه في موقع الدفاع، وتحول الأداء إلى معادلة أحادية قوامها الحكم والمحاسبة. أما المؤسسة التي ترى فيه "شريكاً في الأداء"، فإنها تُعيد هندسة العلاقة بأكملها لتصبح علاقة تعاون وتعلمٍ ومسؤولية مشتركة. في الأولى يسود الخوف، وفي الثانية تزدهر الثقة. وفي الأولى يخفي الموظف خطاً خشية العقوبة، وفي الثانية يبادر بالاعتراف به طلباً للتطوير. تلك النقلة الفكرية من "موضوع للحكم" إلى "فاعل في النمو" هي جوهر الحكومة العادلة وأحد أعظم إنجازات الإدارة الحديثة.

إنَّ الموظف في منظومة الأداء الحديثة ليس نهاية السلسلة، بل بدايتها. فهو المصدر الأصيل للمعلومات، وصاحب التجربة الميدانية التي تُغذي النظام بالبيانات الدقيقة. فالإداء لا يُقياس من الخارج فحسب، بل يُبنى من الداخل، من وعي الموظف بمهامه، ومن إدراكه لأثر عمله في الصورة الكلية للمؤسسة. ولذلك، تُبني أنظمة الأداء الفعالة على مبدأ المسؤولية الذاتية (Self-Responsibility)، التي تعني أن يتحمّل الموظف الدور الأول في متابعة تقدّمه، وتحليل نتائجه، وتصحيح مساره دون انتظار التوجيه الدائم من الأعلى. فحين يدرك الموظف أنه ليس خاضعاً للمراقبة بل شريك في القيادة، يتحوّل نظام الأداء من سلطنة تفرض عليه إلى

منظومةٍ يتبنّاها ويؤمن بها.

وتقوم الشراكة في الأداء على ثلاث ركائز رئيسية: المشاركة في التخطيط، والشفافية في الحوار، والمبادرة في التطوير.

ففي المشاركة في التخطيط، يُعَنِّي الموظف حقه في المساهمة في تحديد أهدافه الخاصة ضمن الإطار العام للمؤسسة. وهذا الحق لا يعني المساومة على النتائج، بل يعني أنّ الموظف يُدرك تماماً كيف تترجم مهامه اليومية إلى قيمة مؤسسية، وكيف تُقاس جهوده بمؤشرات واضحة. فحين يُشارك في بناء الهدف، يشعر بملكيته له، ويُصبح نجاحه فيه نجاحاً شخصياً لا مجرد واجب إداري.

أما الشفافية في الحوار، فهي الضمانة لاستمرارية هذه الشراكة، لأنّ الأداء الحقيقي لا يُبني على الظنون، بل على وضوح التوقعات والنتائج والمعايير. فالحوار المنتظم بين الموظف والمشرف يُحول التقييم من حكمٍ نهائياً إلى حوارٍ تنمويٍّ، تُطرح فيه التحديات بصدقٍ ويناقش فيها الدعم اللازم بموضوعية.

وأما المبادرة في التطوير، فهي البعد الثالث الذي يُكمِّل المعادلة، إذ يُصبح الموظف هو المحرك الأساسي لمسيرته المهنية، يبحث عن التعلم، ويطلب التدريب، ويقترح التحسينات. فالشراكة لا تكتمل بالاستجابة، بل بالفعل الوعي الذي يُقدّمه الموظف حين يُدرك أنّ المؤسسة تفتح له المجال ليكون شريكاً حقيقياً في صناعة القيمة.

إنّ تحويل الموظف إلى شريكٍ في الأداء يتطلّب تغييرًا جذريّاً في الثقافة المؤسسية. فالموظفو الذي نشأ في بيئـة إدارية تكرّس الخوف من الخطأ يحتاج إلى وقتٍ ليتعلّم أنّ الخطأ لم يُعد وصمةً بل فرصةً للتعلم. والمؤسسة التي كانت ترى في الموظف تابعاً عليها أن تُعيد بناء أدواتها الاتصالية والإجرائية لظهور له أنّ صوته مسموعٌ وأنّ مبادرته مرحبٌ بها. ولهذا، فإنّ الأنظمة الحديثة لإدارة الأداء تتبنّى مبدأ "التمكين التدريجي" (Progressive Empowerment)، حيث تُمنح الصلاحيات بقدر النضج المهني، وتُوزّع المسؤوليات وفق مستوى الوعي، بحيث يتتطور الموظف من فنّدق إلى قائدٍ في مجاله.

ومن مظاهر هذه الشراكة أنّ الموظف أصبح اليوم طرفاً في تغذية النظام بالمعلومات التحليلية. فأنّظمة الأداء الذكية تعتمد على ما يُسجله الموظف من بياناتٍ عن إنجازاته، وملحوظاته حول العقبات التي تواجهه، واقتراحاته للتحسين. هذه البيانات تُحول الأداء من عملية فوقيّة إلى نظامٍ تشاركيٍّ مبنيٍّ على المعرفة الجماعية. وهكذا تتحول المؤسسة إلى كيانٍ يتعلّم من موظفيه بقدر ما يتعلّمهم، ويستفيد من تجاربهم الميدانية لتحسين القرارات والسياسات. فالشراكة هنا ليست رمزية، بل معرفية، تجعل الموظف مساهماً في إنتاج القرار الإداري نفسه من خلال ما يقدمه من مدخلاتٍ واقعية.

ويعد التحفيز المعنوي أحد أهم مقومات ترسیخ دور الموظف كشريكٍ في الأداء. فالموظفو الذي يشعر بتقدير جهده، والاعتراف بإنجازاته، والإنصات لاقتراحاته، يتبنّى أهداف المؤسسة كأنها أهدافه الشخصية. ولهذا، تُؤكد أنظمة الأداء الحديثة على ضرورة أن يكون التقدير جزءاً مستمراً من الحوار الإداري، لا حدّاً موسمياً في نهاية السنة. فالتحفيز المستمر يُبقي شعلة الشراكة مشتعلة، لأنّه يُفْدِي الدافعية الذاتية ويعمق الإحساس بالانتماء. وفي المقابل، تُظهر الدراسات أنّ المؤسسات التي تغيب فيها ثقافة التقدير تعاني من ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وتراجع الالتزام، وضعف الإبداع. فالشراكة الحقيقية لا تُبني بالواجب فقط، بل

بالاحترام المتبادل الذي يشعر كل فرد أنه عنصر مؤثر في النجاح الجماعي.

كما يتحمّل الموظف في منظومة الأداء الحديثة مسؤولية واضحة في ضمان نزاهة النظام، من خلال التزامه الصادق بالشفافية والإفصاح. فحين يُزود النظام بالمعلومات الدقيقة، ويُوثق جهوده بموضوعية، ويقبل الملاحظات دون دفاع أو تهرب، فإنه يُسهم في حماية النظام من التشويه. فالعدالة لا تتحقق بالقيادة وحدها، بل بمشاركة الجميع في حمايتها. إنّ الموظف الذي يُقدر قيمة العدالة في مؤسسته يُصبح خط الدفاع الأول عنها، لأنّه يدرك أنّ التلاعب بالبيانات أو إخفاء الحقائق لا يضر النظام فقط، بل يهدّد ثقته هو نفسه بمؤسساته.

وفي السياق الخليجي والعربي، تبرز أهمية تمكين الموظف كشريكٍ في الأداء في ظل التحولات الكبرى نحو الاقتصاد المعرفي والإدارة الرقمية. فالموظف لم يُفُد مجرد منفذ للتوجيهات، بل أصبح منتجًا للمعرفة التنظيمية. وكلّ اقتراح يُقدّمه، وكلّ تجربة يُشاركتها، وكلّ تحدي يحلله، يُضيف إلى الوعي المؤسسي قيمةً جديدةً تُسهم في تحسين الأداء العام. ولهذا بدأت المؤسسات الرائدة تُنشئ "منصات مشاركة المعرفة" و"مجالس التطوير الداخلي"، ليُصبح الموظف مشاركاً في رسم السياسات المستقبلية من موقعه في الميدان، لا مجرد متلق لما يقرره الآخرون.

إنّ اعتبار الموظف شريكاً في الأداء يعيد صياغة العلاقة بينه وبين المؤسسة على أساس الثقة المتبادلة. فبدل أن ينظر إليه كموارد تستهلك، ينظر إليه كطاقة تستثمر. وبدل أن يُقاس فقط بنتائجها، يُقاس كذلك بجهوده، وبقدرته على التعلم والتكييف والإضافة. وبهذا، يتحوّل الأداء إلى منظومة إنسانية شاملة تربط بين الهدف والإحساس، وبين الكفاءة والولاء، وبين الطموح الفردي والمصلحة العامة.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ الموظف هو محور العدالة في نظام الأداء، لأنّه المستفيد الأول من نزاهته، والمتضرر الأول من انحرافه. فحين يدار النظام بالثقة والمشاركة، تُزهر العدالة في كل تفاصيل المؤسسة، وحين يدار بالخوف والمراقبة، تذبل الروح وتخفي المبادرة. لذلك، فإنّ أكبر نجاح يمكن أن يحققه أي نظام للأداء ليس ارتفاع متوسط التقييمات، بل ارتفاع وعي الموظفين بأنّهم شركاء حقيقيون في الإنجاز، يتّحملون مسؤوليتهم بوعي، ويقودون تطورهم بأنفسهم، ويساهمون في بناء مؤسسة تتقدم بهم وبفضلهم معاً.

الجهات الرقابية والمركبة كضامن للعدالة والاتساق المؤسسي

تُعَدّ الجهات الرقابية والمركبة في منظومة الأداء الوظيفي العمود الفقري للعدالة الإدارية، لأنّها تمثل الضمانة المؤسسية التي تحمي النظام من الانحراف، وتعيد إليه اتزانه كلما مالت كفة المصالح أو غلت ضغوط الواقع على مبادئ الإنصاف. فالحكومة مهما كانت متقدمة في تصميمها تحتاج دائمًا إلى عين يقظة تراقب التطبيق، وعقل موضوعي يحلل النتائج، وصوت مستقل يذكر الجميع بأنّ العدالة ليست ملكاً لفريقي دون آخر، بل حقًّا أصيل لكل موظفي وكل مؤسسة داخل المنظومة الإدارية الكبرى. هذه الجهات لا تعمل ضد الإدارة، بل من أجلها، فهي المرأة التي تعكس ما قد لا تراه القيادة في زحمة التفاصيل، والبوصلة التي تضمن بقاء السفينة على مسارها مهما تبدلت الرياح.

في جوهرها، تقوم الجهات الرقابية على مبدأ الفصل بين واضع السياسة ومحفوظها ومقيّمها، وهو المبدأ الذي يعتبر حجر الزاوية في الحكومة المؤسسيّة. فحين تُفصل السلطات تُعمى العدالة، لأنّ الجهة التي تُنفّذ لا ينبعي أن تكون هي التي تراجع أو تصدر الأحكام على نفسها. فالمؤسسة التي تراقب ذاتها دون رقابة خارجية تُصبح أسيّرة لتحيزاتها الداخليّة، أما حين توجّد جهةٌ مركزيّة تُراجع أداءها بموضوعيّة، فإنّ ثقة الجميع بالنظام تزداد، ويشعر الموظفون أن التقييم لا يخضع للأهواء بل للمعايير. ولهذا تُعدّ الجهات الرقابية صمام الأمان الذي يحفظ توازن النظام بين الصلاحيات والمسؤوليات.

تتمثل هذه الجهات في نماذج متعددة بحسب البنية الحكومية والتنظيمية لكل دولة، لكنها في الغالب تشمل:

الجهات التشريعية والتنظيمية العليا التي تضع الإطار العام لأنظمة الأداء وتراجع لوائحها التنفيذية لضمان انسجامها مع القوانين الوطنية.

هيئات الموارد البشرية المركزية التي تتبع مدى تطبيق المؤسسات لأنظمة وتقييم فاعليتها في تحقيق العدالة والتنمية البشرية.

وحدات المراجعة الداخلية والتدقيق داخل المؤسسات، التي تحلل بيانات الأداء وتكشف الانحرافات في التطبيق أو الاستخدام.

لجان التظلم والمساءلة التي تتيح للموظف وسيلة عادلة للطعن أو المراجعة دون خوف أو تمييز.

هيئات مكافحة الفساد والرقابة العامة التي تشرف على نزاهة النظام وتمنع استغلال الصلاحيات في منح أو حجب الحقوق.

تعمل هذه الجهات وفق منظومة متربطة تجعل العدالة ليست مجرد مبدأ أخلاقي بل ممارسة مؤسسيّة ممنهجة. فهي تحدد معايير الأداء وتراقب تطبيقها، وتصدر التقارير الدوريّة التي ترفع إلى القيادة العليا، وتوصي بالإصلاحات التشريعية أو الإجرائية عند الحاجة. كما تُسهم في بناء قاعدة بيانات وطنية شاملة للأداء تتيح المقارنة بين المؤسسات وتكشف مكامن القوة والضعف في النظام. وبهذا، فإن دورها لا يقتصر على الرقابة السلبية، بل يتجاوز إلى الرقابة التحسينية (Developmental Oversight) التي لا تكتفي بكشف الخطأ، بل تقدّم التوصيات التي تحسّن الأداء وتطور الأنظمة.

غير أنّ فاعليّة هذه الجهات لا تتحقّق بمجرد وجودها، بل بمستوى استقلاليتها وشفافيّتها. فحين تكون الجهة الرقابية خاضعة لنفس السلطة التي تراجعها، تفقد مصداقيتها. ولهذا، تُصمم أنظمة الحكومة الحديثة بحيث تُفصل تبعيّة الجهات الرقابية إداريًّا عن الوحدات التنفيذية، وتمكّن الصلاحيات الكاملة للوصول إلى المعلومات، وإجراء المراجعة دون تدخل. وهذه الاستقلالية لا تُعدّ تحديًّا للقيادة، بل دعماً لها، لأنّها توفر معلوماتٍ محايدةً تمكن صانع القرار من رؤية الحقيقة دون تزيين أو إخفاء. إنّ الرقابة التي تخدم العدالة هي الرقابة التي تمارس بعيّن علميّة لا بعيّن سياسية، وبمنهج موضوعي لا برغبة في الإثبات أو الإدانة.

ومن الركائز المهمة في عمل هذه الجهات أنّها تُمارس دورها في ضبط الاتساق المؤسسي، أي ضمان أن تطبق جميع الإدارات نفس المعايير بنفس الطريقة، لأنّ العدالة تفقد معناها حين تختلف باختلاف المواقع. فحين يُقيّم موظفان في مؤسستين مختلفتين بمعايير متناقضة، تضعف ثقة الأفراد بالنظام، وتُفقد الحكومة تماسكها. ولهذا تُعنى الجهات المركزية بوضع "أدلة الحكومة الوطنية للأداء" التي تُحدّد المسار الإجرائي الموصد، وتقدّم الأدوات المعيارية (النماذج والدلائل التفسيرية والمصفوفات القياسية) التي تضمن وحدة التطبيق. وبهذا، يتحقق التكامل بين الاستقلال في القرار المؤسسي والوحدة في الإطار الوطني، فتُحافظ المؤسسات على هويتها دون أن تفقد انسجامها مع المنظومة الكبرى.

كما تضطلع هذه الجهات بمسؤولية تربوية لا تقل أهمية عن دورها الرقابي، إذ تُسهم في نشر ثقافة العدالة والشفافية داخل المؤسسات من خلال الدورات التوعوية، والمبادرات التثقيفية، والتقارير التحليلية التي تُبرز قصص النجاح والنماذج المتميزة في تطبيق الحكومة. فالموظفي حين يرى العدالة تُكافأ كما يُكافأ الأداء، يبدأ في إدراك أن الرقابة ليست تهديداً بل حماية. وهذا الوعي الجماعي هو ما يحول الرقابة من ممارسة خارجية إلى سلوكٍ داخليٍّ، حين يُصبح كل موظفي رقيناً على ذاته لأنّه يعرف أنّ النظام العادل سيحميه إن أُنْصَف، ويحاسبه إن أُخْطأ.

وفي التجربة الخليجية تحديداً، تميّزت الجهات المركزية المعنية بالأداء بقدرتها على تحويل الرقابة إلى تمكين، فهي لا تكتفي بالتفتيش والمساءلة، بل تقدّم الدعم الفني والإرشاد للجهات التنفيذية لتطوير أنظمتها. فهي تُصدر الأدلة الاسترشادية، وتقدّم ورش العمل، وتتابع عبر منطاب رقميّة موحّدة عملية التقييم والتطوير. وبهذا، أصبحت الرقابة شريكاً في التنمية وليس سلطنة فوقية. إنّ هذه الرؤية الخليجية المتقدمة للحكومة الرقابية جعلت العدالة أكثر إنسانية، لأنّها تقوم على الثقة والتعاون لا على الصدام أو العقوبة.

ولا يمكن الحديث عن الجهات الرقابية دون الإشارة إلى دورها في حماية العدالة الرقمية في ظل التحول إلى أنظمة الأداء الإلكترونيّة. فكل نظام ذكيٍّ يحتاج إلى حوكمة رقمية تضمن نزاهة البيانات وأمنها، وتشمل التلاعب أو الاختراق أو التحبيز الخوارزمي. ومن هنا نشأت وحدات حوكمة البيانات التي تراجع سلامة قواعد المعلومات المستخدمة في تقييم الأداء، وتتحقق من أن الخوارزميات لا تميّز بين الأفراد على أساس غير موضوعي. وهكذا تتوسّع الرقابة من البشر إلى الأنظمة، لتُصبح العدالة المؤسسيّة شاملةً تشمل الإنسان والتقنية معاً.

إنّ الجهات الرقابية والمركزية لا تُمارس دورها في الظل، بل تشكّل الضمير الحي للمؤسسة. فهي التي تذكر الجميع بأنّ العدالة ليست خياراً إدارياً بل التزام وطني وأخلاقيٌّ، وأنّ النظام الإداري لا يُقاس فقط بما يتحققه من أرقام، بل بما يجسده من قيم. وحين تؤدي هذه الجهات دورها بشفافية ومهنية، فإنّها تحوّل الخوف من الرقابة إلى ثقة بها، وتحوّل العلاقة بين المراقب والمراقب إلى علاقة شراكة في البحث عن الحقيقة. فحين تُصبح الرقابة وسيلةً للتطوير، والعدالة غايةً للجميع، يتحوّل الأداء المؤسسي إلى نظام متوازنٍ تُحكمه المبادئ لا المصالح، ويُدار بالعقل قبل أن يُدار بالقوة.

إنّ العدالة التي تصنّعها هذه الجهات لا تقتصر على إنصاف الأفراد، بل تمتد لتعيد ثقة المجتمع في مؤسساته. فحين يرى المواطن أو الموظف أنّ النظام يحاسب الجميع بمعايير واحد، وأنّ لا أحد فوق القانون

الإداري، تتعزز شرعية الدولة المؤسسية الحديثة. فالحكومة ليست فقط وسيلةً لتحسين الأداء، بل هي أداؤه لبناء الإيمان الجماعي بأنّ الكفاءة والإنصاف هما الطريق الأوحد للتقدم. ومن هنا، تُصبح الجهات الرقابية والمركزية حارسةً للضمير الإداري العربي والخليجي، وضامنةً لأن تظل العدالة المؤسسية قاعدةً لا استثناءً، وثقافيةً لا شعراً، وسلوكيًّا راسخًا لا مبادرةً عابرةً.

؟ التكامل بين الحكومة والتمكين: من الرقابة إلى المشاركة

حين نتأمل العلاقة بين الحكومة والتمكين في إدارة الأداء، فإننا ندرك أننا أمام ثنائية إدارية بالغة الحساسية، تجمع بين الانضباط والحرية، وبين الرقابة والثقة، وبين السلطة والمسؤولية. فالخطأ الشائع في كثيرٍ من المؤسسات أنّ الحكومة تُفهم بوصفها قيداً، وأنّ التمكين يُفهم بوصفه فوضى. غير أنّ المؤسسات الناضجة أدركت أنّ الحكومة هي التي تخلق الشروط الحقيقية للتمكين، وأنّ الرقابة حين تمارس بعدلة وشفافية تُصبح هي ذاتها وسيلة الثقة لا نقضاها. إنّ التكامل بين الحكومة والتمكين ليس خياراً تنظيمياً بل شرطاً وجودياً لكل مؤسسة تطمح إلى تحقيق التوازن بين الأداء العالمي والاستقرار الداخلي، وبين الانضباط في الإجراءات والإبداع في الممارسة.

تببدأ هذه العلاقة من الوعي بأنّ التمكين لا يمنح إلا داخل نظامٍ محكومٍ بالحكومة. فالموظفو المُمكّن ليس من يعمل بلا حدود، بل من يعرف حدوده بوضوحٍ ويدير حريته بمسؤولية. إنّ الحكومة هنا هي التي تحدد المسار وترسي القواعد، بينما يأتي التمكين ليعلّم هذا المسار بالحياة والمبادرة. فبدون الحكومة يتحوّل التمكين إلى فوضى عاطفيةٍ تُرهق المؤسسة بانفعاليٍ فرديةٍ واجتها داتٍ متعارضةٍ، وبدون التمكين تتحوّل الحكومة إلى بيروقراطيةٍ جامدةٍ تُخمد روح الابتكار. إنّ الجمع بينهما يشبه جمع الأوكسجين بالنار: حين تُنَظِّم العلاقة بينهما تُنْتَج طاقةً، وحين تُترك بلا نظامٍ تُحدث احتراقاً.

إنّ الحكومة في جوهرها تُعطي الموظف الحق في أن يعرف، والتمكين يُعطيه الحق في أن يفعل. الأولى تُبنى على الشفافية والثانية على الثقة. فالمؤسسة التي تخفي المعلومات عن موظفيها ثم تطلب منهم أن يكونوا مبدعين، تُناقض نفسها. فالابتکار لا يولد في الظلم، والمساءلة لا تُثمر إلا في بيئةٍ يعرف فيها الجميع ما يُنتظرون منهم وما هو متاح لهم. ولهذا، فإنّ أول شرط للتكامل بين الحكومة والتمكين هو وضوح المعلومات وتدالوها المؤسسي. فالموظف الذي يملك المعلومة الدقيقة يُصبح أكثر قدرةً على اتخاذ القرار، وأكثر استعداداً لتحقيق المسؤولية، وأكثر ثقةً بأنّ النظام سيحميه إن اجتهد بصدق.

ويترجم هذا التكامل عملياً في أسلوب القيادة. فالقائد الوعي لا يستخدم الحكومة لتقييد موظفيه، بل لتأمينهم من الفوضى، ولا يستخدم التمكين كمنحةٍ تُقدم حين يشاء، بل كحقٍ يكتسب بالثقة والأداء. إنه يعرف أن الرقابة لا تناقض الحرية بل تُنظِّمها، وأنّ الحرية بلا حوكمة تتحوّل إلى عبءٍ إداريٍ لا يمكن ضبطه. فالقائد في هذا السياق ليس شرطياً يراقب، ولا مرؤجاً يوزع الثقة مجاناً، بل مربٌّ مؤسسيٌّ يوازن بين التوجيه والاحتواء، ويدير الفرق بميزانٍ من العدالة والانفتاح. هذه هي القيادة التمكينية الحكومية، التي تُعلم موظفيها كيف يكونون أحراراً بمسؤولية، وكيف يُدعون ضمن نظامٍ، وكيف يمارسون الشجاعة المهنية دون تجاوز للقيم أو اللوائح.

ومن الجوانب العميقة في هذه العلاقة أن التمكين لا يلغي الرقابة بل يحولها من خارجية إلى ذاتية. فالموظف في المؤسسة الناضجة لا يحتاج إلى رقيب دائم فوق رأسه، لأنه يراقب ذاته انتلاقاً من وعيه المؤسسي. وهذه أعلى درجات الحكومة، حين تتحول المساءلة من إجراء إلى ثقافة، ومن خوف إلى التزام. فالتمكين الحقيقي هو الذي يحول الالتزام إلى عادة داخلية تمارس حتى في غياب المراقبة، لأن الموظف أدرك أن نزاهته هي ضمان استمراره في نظام عادل. وهذا هو جوهر "الرقابة الوعائية" التي تسعي الحكومة الحديثة إلى تحقيقها؛ رقابة تمارس من الداخل لا تفرض من الخارج.

كما أن التكامل بين الحكومة والتمكين ينتج نظاماً أكثر استدامة في الأداء، لأن القرارات لا تعتمد على الأفراد بل على المنهج. فحين يغادر المدير أو يتغير الرئيس، لا تتغول المنظومة، لأن قواعدها محكمة ومفوضة بوضوح. وكل موظفي يعرف ما له وما عليه، وكل مستوى إداري يدرك مجال قراره وحدود سلطته. وهكذا يتحوال الأداء إلى نظام ذاتي قادر على الاستمرار دون ارتباط، لأن الحكومة تضمن الهيكل، والتمكين يضمن المرونة، والاثنان معاً يصنعان توازننا يصعب اختلاله.

وفي التجربة الخليجية تحديداً، تجسد هذا التكامل بوضوح في السياسات الوطنية للموارد البشرية التي ربطت بين مفهوم القيادة بالتمكين والعدالة المؤسسية. فالإدارات الحكومية في دول الخليج تبنّت نماذج تمكينية تستند إلى مؤشرات الأداء الواضحة، بحيث يُمنح الموظف حرية الابتكار في كيفية تحقيق الهدف، بينما تظلّ النتائج خاضعة للمساءلة عبر نظام رقمي شفاف. هذا المزج بين الحرية المقننة والمحاسبة الموضوعية خلق بيئـةً مؤسسـيةً مثاليةً تحـفـز الإبداع وتحافظ على الانضباط في آن واحد، فازدادت الكفاءة دون أن تضحي بالعدالة، وارتـفع الـولـاء دون أن يـلـفـي النـظامـ.

ويتجلى التكامل كذلك في توزيع السلطة ضمن فرق العمل. فالحكومة تحـدد من يملك القرار، لكن التمكين يـشرك الآخرين في التفكير فيه. فالـمدـيرـ المـمـكـنـ لاـ يـحـكـرـ المـعـرـفـةـ، بلـ يـشـركـ فـريـقهـ فيـ التـحلـيلـ، ويـمنـحـهمـ حرية اقتراح الحلول. وهذا لا يـضـعـفـ سـلـطـتـهـ، بلـ يـقـوـيـهاـ، لأنـ السـلـطـةـ الـتـيـ تـسـتـنـدـ إـلـىـ المـشارـكـةـ أـكـثـرـ ثـبـاتـاـ منـ تلكـ الـتـيـ تـسـتـنـدـ إـلـىـ الـإـمـلـاءـ. فـحينـ يـشـعـرـ المـوـظـفـ أـنـ رـأـيـهـ يـسـمـعـ، يـصـبـحـ أـكـثـرـ التـزـامـ بالـقـرـاراتـ الـتـيـ تـتـخـذـ حتـىـ وإنـ لمـ تـكـنـ مـطـابـقـةـ لـرأـيـهـ، لأنـ يـعـلـمـ أـنـ شـرـيكـ فـيـهاـ. وهـكـذاـ تـتـحـولـ الـحـوـكـمـةـ إـلـىـ "ـإـدـارـةـ تـشـارـكـيـةـ بـالـمـسـاءـلـةـ"ـ، لاـ إـلـىـ سـلـطـةـ هـرـمـيـةـ تـخـضـعـ الـجـمـيعـ، بلـ إـلـىـ نـظـامـ مـتـواـزـنـ يـدـيرـهـمـ بـالـعـقـلـ وـالـاحـترـامـ.

ولا يمكن للتكامل أن يتحقق إلا بوجود نظام تعليمي مؤسسي يتيح للموظف أن يطور نفسه باستمرار ضمن إطار الحكومة. فكلما زادت المعرفة، تقل الحاجة إلى الرقابة الخارجية. فالموظف الذي يفهم النظام يصبح حارساً له، والذي يدرك أهداف المؤسسة يصبح موجهاً لأدائه دون أوامر. ولذلك ترکز أنظمة الأداء الحديثة على تمكين الأفراد من فهم اللوائح والمعايير والعمليات عبر التدريب المستمر والتواصل الفعال. فكل ساعة تدريب تضاف إلى وعي الموظف تُخفض ساعة رقابة من فوقه. والتمكين في جوهره ليس من صلاحيات فحسب، بل بناء وعي يجعل الصلاحيات تُستخدم بحكمة ومسؤولية.

إن التكامل بين الحكومة والتمكين هو أيضاً جسرٌ بين العدالة والإبداع. فالبيئة التي تدار بالعدالة وتحدها قد تُنتج انضباطاً دون تجديد، والبيئة التي تدار بالتمكين وتحدها قد تُنتج إبداعاً دون استقرار. لكن حين يلتقي الاثنان في نقطة التوازن، تولد بيئـةـ عـالـيـةـ أـلـادـاءـ تـحـقـقـ الـكـفـاءـةـ دونـ أـنـ تـضـحـيـ بـالـمـرـوـنـةـ، وـتـشـجـعـ عـلـىـ الـابـتكـارـ دونـ أـنـ

تُفرّط في القواعد. هذه البيئة لا تُخيف موظفيها من الخطأ، بل تُعلمهم كيف يُصلحونه، ولا تُراقبهم لثعاقبهم، بل لتفهمهم وتعينهم. إنها بيئة تحكمها القيم أكثر مما تحكمها التعليمات، ويفقّس فيها النجاح بما تضيّفه من وعيٍ وسلوكيٍ لا يُعد التقارير أو المؤشرات فحسب.

وحين تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة من النضج، تُصبح الرقابة والتمكين وجهين لعملة واحدة تُسمى "الثقة المؤسسية". فالحكومة تُرسيخ النظام الذي يولد الثقة، والتمكين يُنتج المبادرة التي تُغذّيها. والثقة هنا ليست عاطفة مؤقتة، بل ثقافة ثابتة تُبني على وضوح الإجراءات وعدالة الممارسات واستمرارية التواصل. إنها الثقة التي تجعل الموظف مطمئناً أنَّ النظام سيحميه إن اجتهد، وأنَّ المؤسسة ستقدره إن أخلص، وأنَّ القيادة ستسانده إن أخطأ بحسن نية وسعت إلى تصحيح المسار. عندها تُصبح الحكومة ليست رقيباً بل صديقاً، والتمكين ليس مفامراً بل مسؤولاً، ويصبح الأداء المؤسسي سيمفونية متزامنة بين الانضباط والإبداع.

وهكذا، فإنَّ التكامل بين الحكومة والتمكين يُمثل ذروة النضج الإداري. لأنَّه يعيد التوازن المفقود بين النظام والإنسان. فال المؤسسة التي تتقن هذا الفن لا تحتاج إلى أن تخترق بين الصراوة والمرونة، لأنَّها تمتلك الاثنين في الوقت ذاته، وتعرف متى تُشدد ومتى تُيسّر، ومتى تُراقب ومتى تُفوض. إنها المؤسسة التي تجاوزت مرحلة الإدارة إلى مرحلة القيادة المؤسسية، حيث تُصبح القواعد وسيلة للتطور لا غاية للضبط، ويصبح الأداء رحلة مستمرة من التعلم والثقة والتمكين.

آفاق تطوير حوكمة الأداء في العالم العربي والخليج

إنَّ الحديث عن آفاق تطوير حوكمة الأداء في العالم العربي والخليج هو حديث عن مستقبل الإدارة العامة في المنطقة، وعن التحول من النظم الوصفية إلى النظم الاستراتيجية المتكاملة التي تقيس الأثر لا الجهد، وترتبط بين كفاءة الإنسان وفاعلية المؤسسة ونتائج التنمية الوطنية. فالحكومة في إدارة الأداء ليست غاية تنظيمية فحسب، بل هي أداة لبناء ثقافة مؤسسية قادرة على التعلم من ذاتها، وإعادة تصميم سياساتها وفق التغذية الراجعة المستمرة. وفي هذه المرحلة من التطور الإداري الخليجي، لم تعد المؤسسات تبحث عن "نظام لتقدير الأداء" بقدر ما تبحث عن "نظام لإدارة القيمة المؤسسية". أي منظومة متكاملة تُحول كل أداء فردي إلى لبنة في بناء الازدهار الوطني.

إنَّ أهم آفاق التطوير تبدأ من توحيد الإطار المفاهيمي للحكومة والأداء على المستوى العربي، فالملحوظ اليوم وجود تباين بين الدول في تعريف الأداء، وفي غاليات التقييم، وفي أدوات القياس، وهو تباين يفقد المقارنة قيمتها، ويضعف القدرة على بناء مؤشرات إقليمية مشتركة تعكس حالة الإناتجية الحكومية في المنطقة. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى صياغة "إطار عربيٌ موحدٌ لحوكمة الأداء الوظيفي" يُستند إلى المبادئ الخمسة الأساسية: العدالة، الشفافية، الكفاءة، المشاركة، والتحسين المستمر. هذا الإطار يجب أن يترجم إلى معايير تشغيلية قابلة للقياس والتطبيق عبر الوزارات والهيئات، بحيث يُصبح التقييم لغة مشتركة بين الأنظمة العربية كما هي الحال في معايير الجودة الدولية مثل ISO 9001.

ويعدّ الأفق الثاني إلى تحويل أنظمة الأداء من ورقية إلى رقمية تكاملية، بحيث تُصبح البيانات هي المحرّك

الأساسي لصنع القرار، فالنظام الإلكتروني لا يهدف فقط إلى تسريع الإجراءات، بل إلى إرساء ثقافة “الإدارة بالبيانات” (Data-Driven Management). حين تتوحد المنصات الخليجية في إدارة الأداء، وترتبط بأنظمة الموارد البشرية والحكومة المؤسسة، فإن ذلك سيتيح للدولة رؤية شاملة لحالة الأداء الوطني، ومقارنة دقيقة بين الإدارات، وربطًا مباشرًا بين مستوى الأداء ومستوى الإنجاز الاستراتيجي. إن بناء هذه المنظومات لا يقتصر على تعدد النماذج أو الشاشات، بل بقدرتها على توليد الذكاء المُؤسسي الذي يُنير القرار ويرشد التطوير.

أما الأفق الثالث فيكمن في نقل مفهوم التقييم من الأفراد إلى الفرق والأنظمة. فالمستقبل الإداري لن يقوم على محاسبة الأفراد بمعدل عن بيئتهم، بل على تقييم منظومات العمل المتكاملة التي تصنع النتائج. ولهذا، توصي التجارب الدولية الحديثة مثل (CIPD, SHRM, OECD) باعتماد نموذج “أداء المنظومة System” الذي يحلل الأداء في ضوء ثلاثة مستويات: أداء الفرد، أداء الفريق، أداء النظام الإداري. هذا التحول يحرّز الموظف من ثقافة الخوف من التقييم، ويحوّله إلى شريك في التحسين، لأن الخطأ لم يعد ينسب إلى شخص بل يعالج في النظام.

ويشكّل الأفق الرابع تحدياً جوهريًا في بناء قدرات القيادات الإشرافية على ممارسة التقييم القييمي لا الوصفي. فالقيادة في المؤسسات العربية ما زال كثيرون منهم يربط تقييم الأداء بالعقوبة أو المكافأة فقط، في حين أن التقييم الناضج هو أداة تطوير وتعلم وتغذية راجعة. إن بناء الجداريات القيادية في مجال إدارة الأداء يجب أن يكون محوّلاً رئيساً في البرامج الوطنية للقيادة، لأنّ النظام لا ينجح بذاته الآلي، بل بوعي القائد الذي يديره. فحين يدرك المدير أن هدف التقييم هو تمكين الموظف لا تضييه، تتحول العملية كلها إلى حوار بناء ينتج معرفةً ومهارةً وثقةً.

وفي الأفق الخامس، تأتي إعادة تعريف مفهوم العدالة في التقييم من منظور سلوكي وبياناتي في آن واحد. فالعدالة لم تعد تقتصر على الحياد في الأحكام، بل تتسع لتشمل العدالة في البيانات (Data Equity)، أي ضمان تكافؤ الظروف والمعايير التي تُقياس بها الأداءات. فالموظف الذي يعمل في بيئة محدودة الموارد لا يمكن مقارنته بمن يعمل في بيئة مثالية دون مراعاة الفروق التشغيلية. ومن هنا، توصي الاتجاهات الحديثة بتطبيق “النماذج المعيارية المعدلة حسب السياق” (Contextualized Benchmarks) التي تقييم الأداء في ضوء عوامل البيئة والموارد والمهام. هذه النقلة المفاهيمية تحول العدالة من شعار إلى ممارسة تحليلية قائمة على الفهم العميق للظروف المؤسسية.

ويتسع الأفق السادس ليشمل دمج الحكومة في الأداء مع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. فأنظمة الذكاء الاصطناعي قادرة اليوم على تحليل البيانات السلوكية والتشفيرية واستخلاص أنماط الأداء بدقة تتجاوز التقييم البشري، لكن التحدي يكمن في ضمان أن تبقى هذه الأنظمة خاضعة لمبادئ العدالة والشفافية وعدم التحييز. من هنا تنشأ مسؤولية بناء “حكومة الذكاء الاصطناعي للأداء” (AI Performance Governance)، وهي منظومة تضع الضوابط الأخلاقية والفنية لضمان نزاهة الخوارزميات وحماية الخصوصية. هذا المجال يمثل المستقبل الحقيقي لإدارة الأداء في العالم العربي، حين تُصبح الرقابة مؤتمتة بالمعرفة، والعدالة مُسندة بالتحليل الذكي، والمساءلة مبنية على الشفافية الرقمية.

كما يمتد الأفق السابع إلى تدوير التجربة الخليجية في إدارة الأداء، بعد أن أصبحت دول الخليج من أكثر البيئات

نضجاً في بناء الأنظمة الإدارية المؤسسية. فالمملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة والبحرين وقطر والكويت وعمان تمتلك اليوم نماذج حوكمة أداء يمكن أن تتحول إلى مرجع عربي مشترك. إن توثيق هذه التجارب ونشرها في المحافل الإقليمية والدولية سيسمح في بناء "المدرسة الخليجية في الحوكمة والأداء"، مدرسة قائمة على الدمج بين القيم العربية والابتكار الإداري الحديث. هذه المدرسة هي التي ستعيد تعريف صورة الإدارة العربية عالمياً من كونها مُقلقةً إلى كونها فاتحةً للمعرفة الإدارية.

وفي الأفق الثامن، يتوقع أن يتجه العالم العربي إلى تحويل إدارة الأداء إلى منظومة تعلم مستمر، بحيث لا تنتهي الدورة السنوية بتقرير، بل تبدأ منها دورة جديدة للتطوير. وكل تقييم يجب أن ينتج خطة تطوير، وكل خطة يجب أن تؤثرها، وكل أثر يجب أن يفدي النظام بالمعلومات للتحسين القادم. هذه الدورة التعليمية المستمرة (Continuous Learning Loop) هي التي تضمن أن لا يتجمد النظام في شكله الإداري، بل يظل حياً نابضاً بالتجريب والابتكار.

وفي النهاية، فإن آفاق تطوير حوكمة الأداء في العالم العربي والخليج تختصر في جملة واحدة: من النظام إلى الثقافة. فحين تصبح الحكومة سلوكاً يومياً، حين يمارس الأداء قيمة إنسانية قبل أن يكون مؤشراً رقمياً، حين يقاس التقدم بوعي الموظفين لا بعد التقارير، عندها فقط تكون قد انتقلنا من إدارة الأداء إلى قيادة الأداء، ومن التقييم إلى التمكين، ومن المراقبة إلى الإلهام.

؟ الخاتمة التحليلية

حين نتأمل الصورة الكاملة التي رسمتها محاور هذا المقال الثمانية حول حوكمة الأداء الوظيفي، يتجلّى أمامنا مشهد إداريٌ متكملاً يعكس رحلة النضج المؤسسي التي تمر بها مؤسسات العالم العربي والخليج في سعيها للتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة القائمة على القيم والأنظمة. فالموضوع لم يكن عن لواح أو نماذج أو إجراءات فحسب، بل عن فلسفةٍ متكملاً لإدارة الإنسان ضمن منظومةٍ واعيةٍ توازن بين القواعد والضمير، وبين الانضباط والإبداع، وبين الرقابة والثقة. هذه الرحلة لا تُقاس بعدد الأدلة الإجرائية أو الأنظمة التقنية، بل بقدر ما تُحدّثه منوعيًّا يجعل العدالة ممارسةً يوميةً، ويجعل الأداء مرآةً للنضج الأخلاقي قبل أن يكون مقاييساً للكفاءة.

لقد بدأنا هذه الرحلة بتأصيل مفهوم حوكمة في الأداء بوصفها الضابط الذي يعيد توزيع السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، ويجعلها من تفاعلاتٍ شخصيةٍ إلى منظومةٍ مؤسسيةٍ تضبطها القيم وتوجهها الرؤية. ثم رأينا كيف أن الهيكل التنظيمي للحكومة ليس مجرد رسمٍ إداريٍ، بل هو بنيةٍ حيةٍ تنظم العلاقات وتمثل القدرة على النمو الذاتي. وتعقّلنا في دور القيادي باعتباره المحرك الذي يضخ الحياة في النصوص، ويحفظ للعدالة معناها وللقيم حضورها، إذ لا تُمارس الحكومة إلا من قيادةٍ تمتلك وعيًا أخلاقيًا عميقًا ورؤىً استراتيجيةً بعيدة المدى.

وانتقلنا إلى الميدان التنفيذي حيث تُختبر فعالية حوكمة على أرض الواقع، فوجدنا أن الإدارات والمشرفين يشكلون الجسر الذي يربط بين الرؤية والتنفيذ، وأن مسؤولياتهم لا تقتصر على المتابعة بل تمتد إلى بناء

ثقافة للحوار والمساءلة والتحفيز المستمر. ومن هناك، نظرنا إلى الموظف لا كموضوع للتقييم بل كفاعل وشريك في الأداء، يملك صوته ومسؤوليته، ويشارك في صياغة أهدافه وتطوير ذاته، ليصبح النظام أكثر إنسانيةً وأقرب إلى روح التمكين.

ثم توسعنا نحو الجهات الرقابية والمركزية التي تؤدي الدور الحاسم في ضمان نزاهة المنظومة، فهي الضمير المؤسسي الذي يحافظ على التوازن بين الحرية والمسؤولية، ويعمل على انزلاق النظام إلى التحيز أو العدالة أو الإقصاء. فبدون هذه الجهات تفقد الحكومة معناؤها، وبدون استقلالها تفقد العدالة مصداقيتها. وهنا برزت فكرة الرقابة التحسينية التي لا تكتفي بالمراجعة، بل تُسهم في التطوير وتنفيذ التعلم المؤسسي.

وفي ذروة التحليل، اكتشفنا أن العلاقة بين الحكومة والتمكين هي محور التوازن الحقيقي في الأداء المؤسسي. فالمؤسسة التي تحسن الجمع بين الرقابة والثقة، بين الصرامة والمرونة، هي المؤسسة التي بلغت النضج الإداري. إن الحكومة بلا تمكين تحول إلى صرامة بiroقراطية خانقة، والتمكين بلا حوكمة يتاح إلى فوضى من الاجتهادات الشخصية. أما التكامل بينهما فينتج بيئه مزدهرة تنبض بالحيوية والانضباط معاً، حيث تُدار الحرية بالقيم، وتضبط السلطة بالمسؤولية، ويُمارس الإبداع ضمن إطار العدالة.

وحين وصلنا إلى آفاق التطوير المستقبلية في العالم العربي والخليج، رأينا أن الرحلة لم تبدأ لتوقف، بل لتستمر في التعلم والتجريب والتحسين. فالتحدي اليوم لم يُفُد في وجود أنظمة للأداء، بل في نجحتها واستدامتها وقدرتها على التعلم الذاتي. فالحكومة في المستقبل لن تكون ورقية ولا حتى رقمية فحسب، بل ستكون ذكاءً مؤسسيًا واعيًّا يوظف البيانات والذكاء الاصطناعي والحكومة الرقمية لتحقيق العدالة بأدوات أكثر دقةً وصيادًا وفعاليةً. وهذا ما يجعلنا نرى الحكومة ليس كإطار إداري، بل كنهجٍ حضاريًّا لبناء مؤسسات تفكرون وتعلمون وتحاسبون ذاتها قبل أن يحاسبها أحد.

لقد أصبح واضحًا أن التطور الحقيقي في إدارة الأداء لا يبدأ بتحديث النماذج، بل بتغيير الفلسفة التي توجّهها. وكل مؤسسة ما زالت ترى في الأداء وسيلةً لتصنيف موظفيها لم تدخل بعد مرحلة النضج. أما تلك التي ترى في الأداء وسيلةً لتطوير الإنسان، فإنها تمارس الحكومة بمعناها الأسمى: العدالة المنتجة؛ عدالةٌ تُنصف وتعلّم، تُحاسب وتمكّن، توازن بين حقوق الفرد وغايات المؤسسة.

وفي البيئة الخليجية تحديداً، أصبح الأداء المؤسسي أداءً لتحقيق رؤية الدولة الحديثة التي تربط بين الكفاءة الفردية والنهضة الوطنية. فالموظف الفعال اليوم ليس من ينجذب مهامه فحسب، بل من يدرك أثر إنجازه على الاقتصاد الوطني وعلى صورة بلده في العالم. والمؤسسة الناجحة ليست من تحقق أهدافها التشفيرية فقط، بل من تُسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية 2030 وما بعدها. وهكذا تحول الحكومة إلى جسرٍ بين الإدارة والتنمية، بين الفرد والوطن، بين الأداء والهوية.

إن النضج في حوكمة الأداء يعني أن تكون العدالة ممارسةً لا استثناءً، وأن يصبح كل موظف في المؤسسة شاهداً على عدتها لا متظلاً من ظلمها. إنه يعني أن تُدار الأنظمة بروح لا بورق، وبقيم لا بشعارات. وحين تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة، تُصبح ذاتها نموذجاً يحتذى، ومصدراً للثقة المجتمعية التي تُعيد للمواطن

احترامه للمؤسسة العامة والخاصة على السواء. فالمؤسسات التي تُنصف موظفيها تُنصف وطنها، لأنها تبني ضميراً إدارياً جماعياً يجعل العدالة قيمةً وطنيةً لا مجرد بنجٍ تنظيمي في لائحة الأداء.

وفي خاتمة هذه الرحلة الفكرية، يمكن القول إن حوكمة الأداء ليست فقط أداةً لتحسين الكفاءة، بل هي مرآة إنسانية للإدارة. فحين تُدار المؤسسات بالعدالة، تتسع فيها مساحة الإبداع، وحين يُعامل الموظف كشريك في النجاح لا كموضوع للتقييم، يصبح الانتماء للمؤسسة طاقةً لا التزاماً. فالحوكمة هي فن تحويل النظام إلى ثقافة، والتمكين هو فن تحويل الثقة إلى أداء، وإدارة الأداء الوعية هي التي تمزج بين الاثنين في منظومة واحدة تصنع مستقبل الإدارة العربية الجديدة 🌐 الإدارة التي تُدير بالعقل وتلهم بالقيم، وتؤمن أن العدل ليس فقط أساس الحكم، بل أساس التميز والابتكار والاستدامة.

التوثيق للمحتوى

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

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية، بخبرة تمتّد لأكثر من ثلاثين 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 الرسمي:

www.mohammedaameri.com

إدارة_الأداء_الوظيفي # حوكمة_الأداء # العدالة_المؤسسية # د_محمد_العامري # مهارات_النجاح
القيادة_التمكينية # التمكين_الإداري # الشفافية_والمساءلة # حوكمة_الموارد_البشرية
التميز_المؤسسي # التحسين_المستمر # الثقافة_التنظيمية # الرقابة_التحسينية # القيادة_الوعية
التحول_الرقمي # الذكاء_المؤسسي # رؤية_2030 # الهوية_المؤسسية # التطوير_المؤسسي
الموارد_البشرية # الابتكار_الإداري # التقييم_الموضوعي # العدالة_الوظيفية # القيادة_التحفيزية
التمكين_الوظيفي # حوكمة_البيانات # التحول_الرقمي_في_الأداء # العدالة_الرقمية # التمكين_الذاتي
التميز_الإداري # التمكين_المهني # القيادة_المؤسسية # إدارة_الأداء_في_الخليج # التنمية_المؤسسية
الحوكمة_العربية