تخطيط دورة الأداء خلال أول شهرين: ميثاق الأداء خطوة بخطوة
Planning the Performance Cycle in the First Two Months: A Step-by-Step Guide to the Performance Charter

يشرح هذا المقال المنهج العملي لتخطيط دورة الأداء خلال الشهرين الأولين من السنة، عبر بناء "ميثاق الأداء" الذي يُترجم الأهداف المؤسسية إلى خططٍ فرديةٍ قابلةٍ للقياس، موضحًا الخطوات، والأدوار، والمعايير التي تضمن وضوح الاتجاه وعدالة التنفيذ واستدامة التحسين.

27 October 2025 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 1,577



إنّ تخطيط دورة الأداء هو النقطة التي تبدأ منها العدالة وتنطلق منها الكفاءة، لأنّ كل نظام أداءٍ ناجحٍ يعتمد أولاً على وضوح البداية.

خريطة القراءة

الشهران الأولان نافذة تخطيط مقترحة، لا مهلة نظامية عامة. يحدد «إنجازاتي» الاتحادي الإماراتي مرحلة التخطيط من يناير إلى مارس؛ وفي السعودية، يرد الشهران في دليل تطبيقي سابق لوزارة الصحة، ولا يُعمّمان على الجهات الأخرى. راجع التفاصيل في محور الإطار الزمني.

فهرس المقال

1. المفهوم الجوهري لميثاق الأداء ودوره في دورة الأداء السنوية

تحليل فلسفة الميثاق كأداةٍ للحوكمة والتمكين، وكيف يُعدّ نقطة الانطلاق للعدالة المؤسسية في إدارة الأداء.

2. **الإطار الزمني والتشريعي لتخطيط دورة الأداء في أول شهرين**
توضيح المراحل الزمنية للتخطيط وفق اللوائح الخليجية الرسمية، وعلاقة الميثاق بالأنظمة الوطنية والقرارات الإدارية المنظمة له.

3. **من الرؤية إلى الهدف: بناء الأهداف الفردية من الاستراتيجية المؤسسية**
شرح كيفية تفكيك الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحويلها إلى أهدافٍ تشغيليةٍ فرديةٍ قابلةٍ للقياس.

4. **مؤشرات الأداء (KPIs) في الميثاق: من القياس الكمي إلى الأثر النوعي**
تحليل الفرق بين المؤشرات الكمية والنوعية، وكيف تُستخدم لتحديد القيمة الحقيقية للأداء الفردي وربطه بنتائج المؤسسة.

5. **الحوار البنّاء بين الرئيس والمرؤوس: شراكة في التخطيط لا تعليمات في التنفيذ**
توضيح الأساليب العملية لإدارة جلسة الميثاق الأولى، ومهارات الحوار المهني التي تضمن وضوح التوقعات وتحفيز المشاركة.

6. **الربط بين الجدارات السلوكية والنتائج التشغيلية في الميثاق**
تفسير كيف تُدمج الجدارات (Competencies) ضمن الميثاق ليصبح الأداء مزيجًا من السلوك والإنجاز، لا من الأرقام فقط.

7. **توثيق الميثاق وضمان الاتساق المؤسسي بين الإدارات**
آليات التوثيق والتحقق والمراجعة الداخلية لضمان عدالة التطبيق بين الوحدات، وربط الميثاق بأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية.

8. **نحو ثقافة أداءٍ ناضجة: الميثاق كبدايةٍ للتعلّم والتحسين المستمر**
استشراف كيف يُسهم الميثاق في تحويل الأداء إلى ثقافةٍ مستدامةٍ تُدار بالبيانات، وتُبنى على الحوار، وتتحول إلى عادةٍ مؤسسيةٍ راسخةٍ.

الخاتمة التحليلية

التوثيق ونَسب المحتوى

فالميثاق الذي يُبنى في أول شهرين من السنة ليس وثيقةً إداريةً شكليةً، بل هو عقدٌ أخلاقيٌّ ومهنيٌّ بين الموظف ومؤسسته، تُترجم فيه الرؤية إلى هدفٍ، والهدف إلى مؤشرٍ، والمؤشر إلى مسؤوليةٍ قابلةٍ للقياس. وفي غياب هذا الميثاق، يفقد النظام بوصلته، ويتحوّل التقييم في نهاية العام إلى ممارسةٍ انطباعيةٍ بلا مرجعيةٍ موضوعيةٍ.

الميثاق هو لحظةُ الولادة الفعلية لدورة الأداء؛ ففيه تُحدّد التوجهات وتُوزّع الأدوار وتُضبط التوقعات. إنه نقطة التقاء الرؤية المؤسسية بالقدرات الفردية، حيث يجلس الرئيس والمرؤوس وجهاً لوجهٍ ليتحاورا حول ما يُراد إنجازه وكيف يمكن تحقيقه. وفي هذا الحوار تتجلى الحوكمة في أنبل صورها: الشفافية في التوقع، والمشاركة في التخطيط، والوضوح في الالتزام. فالمؤسسة التي تبدأ عامها بحوارٍ جادٍ حول الميثاق تُغلق أبواب سوء الفهم وتفتح نوافذ الثقة.

ولأنّ الشهرين الأولين من السنة هم لحظةُ البناء الذهني للنظام، فإنّ المؤسسات التي تُحسن استثمار هذه الفترة تُحقق تفوقًا واضحًا في نتائج الأداء. ففيها تُصاغ الأهداف على ضوء الأولويات الاستراتيجية، وتُراجع خطط الإدارات، وتُربط الجهود الفردية بالمشروعات الوطنية الكبرى. إنها مرحلة إعادة المعايرة بين طموح المؤسسة وإمكانات الأفراد. ولذا، فالميثاق لا يُكتب بقلمٍ إداريٍ فحسب، بل يُبنى بعقلٍ استراتيجيٍ وروحٍ قياديةٍ تؤمن بأنّ العدالة تبدأ من وضوح الهدف، وأنّ التمكين الحقيقي هو أن يعرف الموظف بالضبط ما يُنتظر منه ولماذا.

وفي هذا المقال، سنُفكك الميثاق إلى مراحله التطبيقية خطوةً بخطوة، لنتتبّع كيف تتحول الرؤية إلى خطة، والخطة إلى مؤشرات، والمؤشرات إلى التزامٍ فعليٍّ. وسنُبيّن الأدوار الدقيقة لكل من الموظف والمشرف والجهة الإشرافية، وكيف يُبنى الحوار حول الهدف بطريقةٍ تشاركيةٍ تضمن المصداقية والعدالة معًا. وسنرى كيف تُترجم أفضل الممارسات العالمية (CIPD – SHRM – EFQM) إلى نموذجٍ خليجيٍ واقعيٍ متوازنٍ بين المرونة والانضباط.

الميثاق ليس غايةً في ذاته، بل أداةُ ضبطٍ واستشرافٍ معًا؛ فهو يُحدّد المسار، ويُوفّر المعايير التي تُبنى عليها المراجعة اللاحقة، ويُمهّد لثقافةٍ تنظيميةٍ جديدةٍ تجعل الأداء لغةً مشتركةً بين الجميع. حين يُدار الميثاق بفهمٍ عميقٍ، تتحول دورة الأداء من سلسلة نماذجٍ إلى تجربةٍ قياديةٍ تزرع في المؤسسة روحَ المسؤولية والانتماء، وتُحوّل الهدف من مهمةٍ إلى رسالةٍ، ومن رقمٍ إلى أثرٍ ملموسٍ في سلوك الموظف ونتائج المؤسسة.

المفهوم الجوهري لميثاق الأداء ودوره في دورة الأداء السنوية

ما الذي يتفق عليه الموظف ومشرفه؟

حين نبدأ الحديث عن ميثاق الأداء، فإننا لا نتحدث عن وثيقةٍ إداريةٍ تُوقّع في بداية العام وتُركن في الملفات، بل عن لحظةٍ تأسيسيةٍ حقيقيةٍ تُحدّد ملامح العلاقة بين المؤسسة وموظفيها طوال دورة الأداء. الميثاق هو بمثابة العقد الأخلاقي والمِهني الذي يُترجم الرؤية المؤسسية إلى التزاماتٍ عمليةٍ قابلةٍ للقياس، ويُجسّد فلسفة العدالة في أبسط صورها: أن يعرف كل موظفٍ ما يُنتظر منه، وما يملك لتحقيقه، وكيف سيُقيَّم عليه. إنه نقطة البدء التي تُبنى عليها كل مراحل الأداء اللاحقة، من المراجعة إلى التقييم إلى التحسين.

الميثاق في جوهره ليس ورقةً تُكتب، بل ثقافةٌ تُؤسَّس. فهو يرمز إلى التحوّل من الإدارة الغامضة التي تُدار بالتعليمات، إلى الإدارة الواضحة التي تُدار بالأهداف، ومن العلاقة الرأسية بين الرئيس والمرؤوس إلى العلاقة التشاركية التي تقوم على الحوار والتفاهم والاحترام المتبادل. ففي اللحظة التي يجلس فيها القائد مع موظفه ليضعا الميثاق معًا، يحدث التحول الحقيقي في بنية الأداء: من التبعية إلى الشراكة، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن التلقين إلى التمكين.

إنّ فلسفة ميثاق الأداء تنبع من الإيمان بأنّ العدالة تبدأ من الوضوح، وأنّ كل نظامٍ إداريٍ عادلٍ يجب أن يضمن وضوح التوقعات قبل مساءلة النتائج. فالمؤسسات التي تُسائل موظفيها على أهدافٍ لم تُشرح بوضوحٍ أو لم تُترجم إلى مؤشراتٍ دقيقةٍ، تزرع بذور الظلم دون أن تشعر. أما الميثاق، فهو الآلية التي تضمن أن يعرف الموظف بالضبط أين يقف وماذا يُنتظر منه. ولهذا يُعدّ الميثاق حجر الأساس في بناء الثقة بين القيادة والعاملين، لأنه يُحوّل الأهداف من تعليماتٍ تُلقى إلى التزاماتٍ تُتفق عليها، ومن غاياتٍ مبهمةٍ إلى معاييرٍ محددةٍ يتشارك الجميع في تحقيقها.

الميثاق أداة للتخطيط لا للتوقيع فقط

الميثاق ليس ممارسةً شكليةً بل هو عمليةٌ معرفيةٌ تُجسّد التفكير المنهجي في إدارة الأداء. فحين تُوضع الأهداف في ضوء مؤشراتٍ واضحةٍ ومحددةٍ زمنيًا، تُصبح الإدارة عمليةً قابلةً للتحليل والمراجعة والتحسين. وحين تُربط الأهداف الفردية بالأهداف المؤسسية، يُعاد ترتيب العلاقة بين الفرد والنظام، بحيث يُدرك الموظف أنّ جهده ليس معزولاً بل جزءٌ من صورةٍ كبرى تُسهم في تحقيق رؤية الدولة أو المؤسسة. ولهذا يُقال إنّ الميثاق هو النقطة التي يلتقي فيها التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التشغيلية، لأنه يُحوّل الرؤية إلى سلوكٍ يوميٍّ ملموسٍ.

وقد أكدت التجارب الخليجية والعربية الحديثة أنّ نجاح نظام الأداء يرتبط مباشرةً بمدى جودة الميثاق في بدايته. فالمؤسسات التي تستثمر الوقت والجهد في صياغة ميثاقٍ دقيقٍ خلال الشهرين الأولين، تُجنّب نفسها كثيرًا من الجدل لاحقًا عند التقييم، لأنّها وضعت الأسس بوضوحٍ وموضوعيةٍ منذ البداية. فالميثاق الجيد يُقلّل الحاجة إلى التبرير، ويُغلق أبواب الاجتهادات الفردية في التقييم، لأنه يجعل المعايير معروفةً ومتفقًا عليها. وهو بهذا المعنى تجسيدٌ عمليٌّ لمبدأ "الوقاية الإدارية خيرٌ من العلاج الإداري"، إذ يمنع الخلافات قبل وقوعها عبر تحديد المسؤوليات والأولويات بدقةٍ.

كما يُشكّل الميثاق أداةً تربويةً وثقافيةً تُعيد تعريف الأداء في وعي الموظفين. فحين يُبنى الميثاق على الحوار لا الإملاء، يُصبح الموظف شريكًا في وضع أهدافه، مما يُعزز دافعيته ويُنمّي إحساسه بالمسؤولية. إنّ الموظف الذي يشارك في صياغة هدفه يشعر

بأنه يملك هذا الهدف، وبأنّ نجاحه فيه نجاحٌ شخصيٌّ له، وليس مجرد واجبٍ يفرضه النظام. وهنا تتجلّى فكرة **الملكية النفسية للأداء (Psychological Ownership)**، التي تُعتبر من أقوى المحركات السلوكية للإنتاجية والتحفيز.

ولا يقتصر دور الميثاق على تحديد الأهداف الكمية، بل يمتد إلى تحديد **الجدارات السلوكية** التي تُعبّر عن القيم المؤسسية التي يُراد ترسيخها في بيئة العمل. فالأداء لا يُقاس بالأرقام فقط، بل أيضًا بطريقة تحقيق هذه الأرقام. فحين يتضمن الميثاق بندًا يتعلق بالالتزام بالقيم، والتعاون، والتواصل، واحترام الوقت، وجودة الخدمة، فإنّه يُعيد تعريف الأداء كمنظومةٍ متكاملةٍ تجمع بين السلوك والنتيجة. وهذا ما يجعل الميثاق في المؤسسات الخليجية الحديثة أداةً مزدوجةً للقياس السلوكي والتشغيلي في آنٍ واحدٍ.

مرجع للمساءلة والتعلّم طوال الدورة

ومن الزاوية الحوكمية، يُعدّ الميثاق تجسيدًا لمبدأ **الشفافية والمساءلة**. فالمؤسسة التي تُوثّق أهدافها منذ البداية وتُعلنها لكل الأطراف، تخلق نظامًا مفتوحًا يُمكن مراقبته وتقييمه بعدالةٍ. وبذلك يُصبح الميثاق مرجعًا قانونيًا وأخلاقيًا في حال الخلاف أو المراجعة، ويُسهم في حماية كل من الموظف والإدارة من الانحياز أو سوء الفهم. فهو المرجع الذي يُعيد الجميع إلى القواعد المتفق عليها حين تتباين التفسيرات. ولهذا، فإنّ غياب الميثاق لا يعني فقط ضعف التخطيط، بل غياب العدالة المؤسسية نفسها، لأنّ العدالة لا يمكن أن تُمارس بلا معيارٍ مكتوبٍ وواضحٍ ومتفقٍ عليه.

إنّ ميثاق الأداء الناجح يُحوّل المؤسسة إلى **منظمةٍ متعلمةٍ** (Learning Organization)، لأنه يجعل كل دورة أداءٍ فرصةً للتعلم والتحسين. فحين يُراجع الميثاق في منتصف العام، تُكتشف الثغرات في الأهداف أو المؤشرات، وتُعالج قبل أن تتحول إلى إخفاقٍ. وحين تُراجع نتائجه في نهاية العام، تُصبح قاعدةً للتخطيط للدورة القادمة. وهكذا تُصبح المؤسسة قادرةً على التطور الذاتي دون الحاجة إلى تدخلٍ خارجيٍ مستمرٍ، لأنّ الميثاق خلق فيها ثقافة المراجعة والتحسين المستمر.

ومن هنا نفهم أنّ الميثاق ليس بداية دورة الأداء فقط، بل هو ضامنُ اكتمالها بنجاحٍ. فهو الذي يُعطي للمراجعة معناها، وللتقييم مصداقيته، وللتطوير اتجاهه. فمن دون ميثاقٍ واضحٍ، لا يمكن للمؤسسة أن تُقيم أداءها بعدلٍ، ولا يمكن للموظف أن يُدافع عن إنجازه بثقةٍ، ولا يمكن للقيادة أن تُقارن بين الأفراد والإدارات بمعايير موحدةٍ. إنه المِفتاح الذي يفتح أبواب العدالة، والبوصلة التي تُبقي المنظومة في مسارها الصحيح، والأساس الذي يُبنى عليه كل جهدٍ لاحقٍ في إدارة الأداء.

وهكذا، يُمكن القول إنّ ميثاق الأداء هو التجسيد العملي لفلسفة "الوضوح قبل المحاسبة"، وهو الذي يجعل المؤسسة تعرف إلى أين تتجه، وكيف ستصل، وبمن ستصل. فحين يُدار الميثاق بعقلية المشاركة لا التعليمات، وبروح العدالة لا السلطة، وبمنهج الحوار لا الإملاء، تُصبح المؤسسة قادرةً على أن تُحوّل نظام الأداء من عبءٍ إداريٍ إلى تجربةٍ قياديةٍ تُبنى عليها الثقة والتميّز والنمو المستدام.

الإطار الزمني والتشريعي لتخطيط دورة الأداء في أول شهرين

التخطيط المبكر مفيد، لكن مهلة «60 يومًا» في العرض الآتي لا تمثّل قاعدة سعودية وإماراتية مشتركة. في «إنجازاتي» الاتحادي الإماراتي تمتد مرحلة التخطيط ووضع الأهداف من يناير إلى مارس؛ وفي السعودية، ورد أول شهرين في دليل تطبيقي سابق لوزارة الصحة ضمن سياقه. لا تُنقل مواعيد أي جهة إلى غيرها دون مرجع منطبق. الهيئة الاتحادية: نطاق «إنجازاتي» • الأسئلة الشائعة الرسمية: مراحل الدورة • دليل وزارة الصحة السعودية

التخطيط المبكر وحدود المدة النظامية

حين نتحدث عن الإطار الزمني والتشريعي لتخطيط دورة الأداء، فإننا نتحدث عن حجر الزاوية الذي يُحدد ملامح الانضباط المؤسسي ويُحافظ على اتساق المنظومة الإدارية من عامٍ إلى آخر. فنجاح نظام الأداء لا يتحقق فقط بما يحتويه من نماذج أو أدوات، بل بما يملكه من **نظامٍ زمنيٍ وتشريعيٍ منضبطٍ** يربط بين الجهد الفردي والهدف الاستراتيجي عبر مراحلٍ محددةٍ بوضوحٍ ودقةٍ. والوقت هنا ليس مجرد ظرفٍ للتنفيذ، بل عنصرٌ جوهريٌّ من عناصر العدالة التنظيمية، لأنّ كل تأخيرٍ في تخطيط الأداء يُحدث خللاً في العدالة ويُضعف مصداقية التقييم لاحقًا.

لقد أدركت التجارب الخليجية الحديثة، وفي مقدمتها **اللوائح السعودية والإماراتية**، أن أول شهرين من السنة المالية أو الأكاديمية يُمثّلان الفترة الحاسمة لتخطيط الأداء، وهي المرحلة التي يجب أن تُستثمر بأقصى درجات التركيز والانضباط. ففي هذه المدة تُبنى الميثاقات وتُعتمد الأهداف وتُسجّل المؤشرات، وتُنشأ قواعد البيانات التي سيُبنى عليها التقييم في نهاية العام. ولذلك نصّت الأدلة الرسمية — مثل *الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي* في السعودية و*دليل نظام إدارة الأداء الحكومي الإماراتي* — على ضرورة إتمام مرحلة التخطيط خلال أول 60 يومًا من الدورة السنوية، لضمان انطلاق الأداء على أساسٍ واضحٍ وموحدٍ قبل دخول المؤسسة في مراحل التنفيذ والتقييم.

وهذا الإطار الزمني لا يأتي عبثًا، بل يستند إلى فلسفةٍ إداريةٍ متكاملةٍ تُوازن بين المرونة والانضباط. فلو تركت المؤسسات تحديد الأهداف دون حدٍّ زمنيٍّ صارم، لتأخر وضع الميثاقات، ولأصبح الأداء السنوي رهينةً للاجتهادات الفردية والتسويف الإداري. أما حين يُحدد النظام أن التخطيط يجب أن يُنجز خلال فترةٍ محددةٍ لا تتجاوز الشهرين، فإنّه يفرض الانضباط كقيمةٍ مؤسسيةٍ تُترجم إلى التزامٍ عمليٍّ. وهذا هو جوهر الحوكمة في الأداء: أن يُدار الزمن لا أن يُترك للعشوائية.

من يصوغ الهدف ومن يراجع؟

والإطار التشريعي لا يقتصر على تحديد المدة الزمنية، بل يُحدّد أيضًا الأدوار والمسؤوليات. ففي المرحلة الأولى من دورة الأداء، يلتزم المدير المباشر بعقد جلساتٍ فرديةٍ مع موظفيه لمناقشة الأهداف وجدارات الأداء المتوقعة، ويُوثّق الاتفاق في نموذج الميثاق الإلكتروني أو الورقي المعتمد. وفي المقابل، يتحمل الموظف مسؤولية المشاركة الفاعلة في النقاش واقتراح أهدافٍ تتناسب مع مهامه وخبراته ومجال عمله. كما تتولى إدارة الموارد البشرية الدور الرقابي في هذه المرحلة، إذ تتابع نسب إنجاز الميثاقات عبر النظام الإلكتروني، وتُصدر تقارير المتابعة لضمان التزام جميع الإدارات بالإطار الزمني المحدد.

في الإطار التنظيمي السعودي لإدارة الأداء، تُحدَّد الأهداف والأوزان والنواتج المستهدفة بالتنسيق مع الموظف وفق الميثاق. لا يُفهم ذلك باعتباره ميعادًا موحدًا لكل جهة أو فئة؛ المرجع النص المنطبق. أطر العمل التنظيمية السعودية • اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية

لا تُفهم الفقرة التالية على أن تأخّر الميثاق يسقط مكافأة أو ترقية، أو يستبعد الموظف من التقييم. شروط تلك القرارات وسندها تتبع النظام المنطبق، ولا يُستدل عليها من مثال تخطيط.

وقد وضعت اللوائح الخليجية الحديثة ضماناتٍ تشريعيةً تمنع تأخير إعداد الميثاق، منها ربط استكمال الميثاق ببعض الإجراءات الإدارية مثل صرف المكافآت السنوية أو اعتماد الترقيات أو حتى إدخال الموظف في دورة التقييم الرسمية. وبهذا الربط الذكي بين الالتزام الزمني والحقوق الوظيفية، يُصبح التخطيط جزءًا من الثقافة اليومية لا من المهام المؤجلة. وهذه الممارسة تُجسّد مبدأ **الالتزام المتبادل** بين المؤسسة وموظفيها: فكما تطلب المؤسسة من موظفيها الإنجاز في الوقت المحدد، فإنها بدورها تلتزم ببدء دورة الأداء في وقتها.

ومن المنظور الإداري التحليلي، فإنّ أول شهرين في السنة الإدارية ليسا مجرد فترةٍ زمنيةٍ بل يمثلان **مرحلة التأسيس الاستراتيجي** لنظام الأداء بأكمله. ففيها تُراجع الخطط الاستراتيجية للجهة الحكومية أو الشركة، وتُترجم إلى خططٍ تشغيليةٍ تُوزّع على الإدارات والأقسام. وفيها أيضًا تُعتمد الموازنات السنوية، ويُحدّد ما يمكن تحقيقه ضمن الموارد المتاحة. فالميثاق هنا لا يُبنى في فراغ، بل في ضوء الواقع المؤسسي والإمكانيات الفعلية والقيود النظامية. ولهذا يُقال إنّ التخطيط في أول شهرين هو لحظة **التكامل بين الأداء المالي والأداء البشري**، لأنّه يربط بين الأهداف التي تُموَّل والأهداف التي تُنفَّذ.

من الجدول إلى التنفيذ والاعتماد

إنّ المؤسسات الرائدة في تطبيق أنظمة الأداء تتعامل مع هذه المرحلة بعقلية المشروع، فتُنشئ "خطة تنفيذية داخلية لتخطيط الأداء" تُوزّع فيها المهام الزمنية على كل إدارةٍ ومسؤولٍ، وتُتابع عبر لوحة مؤشراتٍ لحالة الميثاقات. فكل تأخيرٍ في توقيع ميثاقٍ يُعدّ إخفاقًا في الالتزام المؤسسي يُرصد ويُحلل ويُصحّح. وهذا يعكس نضجًا في التفكير الإداري، حيث يتحول الأداء إلى **نظامٍ متكاملٍ للانضباط الزمني** يُدار بالبيانات لا بالتوجيهات الشفوية.

كما أنّ هذا الإطار الزمني يُعزز مبدأ العدالة بين الموظفين، لأنّ العدالة الزمنية هي أساس العدالة في التقييم. فحين يوقّع بعض الموظفين ميثاقهم في يناير وآخرون في مارس أو أبريل، تتفاوت مدة الإنجاز، ويُصبح التقييم السنوي غير متكافئٍ في فرص الأداء. ولذلك فإنّ الالتزام الزمني بالميثاق هو أحد **معايير النزاهة المؤسسية** التي تضمن تساوي الفرص في التقييم والتحفيز. ولهذا يجب أن تكون كل الجهات حريصةً على أن يبدأ الجميع من النقطة الزمنية نفسها، لأنّ العدالة لا تُقاس فقط بما يُنجز، بل أيضًا بظروف الإنجاز.

أما من الزاوية القانونية، فإنّ الميثاق يُعدّ وثيقةً تنظيميةً ذات أثرٍ إداريٍ واضحٍ. فالتوقيع عليه خلال المدة المحددة يُعتبر التزامًا قانونيًا من الطرفين، ويُشكّل مرجعًا يمكن العودة إليه عند مراجعة التقييم السنوي أو النظر في الشكاوى أو الطعون المتعلقة بالأداء. ولهذا تُوصي الجهات الرقابية في دول الخليج بضرورة أن يُعتمد الميثاق رسميًا عبر النظام الإلكتروني الموحّد لضمان سلامة التوثيق وعدم فقدان السجلات، بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة الإلكترونية وحماية البيانات.

من المفيد الاحتفاظ بنسخة واضحة من الميثاق وتعديلاتِه. لا يعني ذلك أن كل توقيع ينشئ الأثر نفسه، ولا أن كل جهة تستخدم نظامًا إلكترونيًا موحدًا.

ومن هنا يظهر الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية كـ **الجهة الضامنة لتكامل النظام**. فهي ليست فقط جهة متابعةٍ إدارية، بل جهة رقابةٍ استراتيجيةٍ تُشرف على تطبيق الميثاق في موعده الصحيح وتتحقق من اتساقه مع أهداف المؤسسة. كما تُصدر الإدارة تقارير أسبوعية تُعرض على القيادة العليا لبيان نسب الإنجاز في إعداد الميثاقات، وهو ما يعزز ثقافة المساءلة الإيجابية التي تقوم على الشفافية لا العقوبة.

ويتكامل هذا الإطار الزمني والتشريعي مع متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الخليجية، حيث أصبحت الأنظمة الإلكترونية (مثل أنظمة الموارد البشرية HRMS) تُحدّد تلقائيًا الجداول الزمنية لدورة الأداء وتُرسل إشعاراتٍ دوريةً للموظفين والمشرفين لتذكيرهم بالمواعيد النهائية. وهذا التكامل بين الإنسان والنظام هو ما يُحوّل الحوكمة من مجرد مراقبةٍ إلى **حوكمةٍ ذكيةٍ** تضمن الالتزام عبر المعلومة لا عبر الرقابة اليدوية.

وفي نهاية هذا المحور، يمكن القول إنّ الإطار الزمني والتشريعي لتخطيط دورة الأداء ليس مجرد تنظيمٍ إداريٍ بل هو **ركيزة العدالة المؤسسية** التي تضمن تكافؤ الفرص، واتساق المعايير، واستقرار النظام الإداري عبر السنوات. فحين يُحترم الوقت، يُحترم الإنسان، وحين تُدار المدة الزمنية كعنصرٍ من عناصر الحوكمة، تُصبح المؤسسة قادرةً على بناء ثقةٍ دائمةٍ بين قيادتها وموظفيها، لأنّ العدالة تبدأ من الدقيقة الأولى في التخطيط، لا من التقرير الأخير في التقييم.

من الرؤية إلى الهدف: بناء الأهداف الفردية من الاستراتيجية المؤسسية

كيف نفصل بين المهمة والنتيجة المطلوبة؟

حين تُفتَح صفحة العام الجديد في المؤسسة، تبدأ معها رحلة التحويل الكبرى من "الرؤية" إلى "الهدف"، ومن "النية" إلى "النتيجة"، ومن "الطموح" إلى "الإنجاز". وهذه الرحلة لا تتم إلا عبر عمليةٍ عقلانيةٍ منهجيةٍ دقيقةٍ تُعرف في إدارة الأداء بـ **مواءمة الأهداف (Goal Alignment)**. فالغاية من الميثاق ليست أن يُدوّن الموظف مهامه اليومية، بل أن يُترجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى التزاماتٍ تشغيليةٍ فرديةٍ ملموسةٍ قابلةٍ للقياس، بحيث يصبح كل هدفٍ شخصيٍ امتدادًا مباشرًا لهدفٍ مؤسسيٍ أعلى، ضمن سلسلةٍ مترابطةٍ من الغايات التي تتجمع لتصنع الصورة الكبرى للأداء الوطني أو المؤسسي.

وهنا تتجلى قيمة الفهم العميق للفارق بين "المهمة" و"الهدف". فالمهمة تصف ما نفعله، أما الهدف فيصف ما نُحدثه من أثرٍ بعد أن نفعل. فالموظف الذي يكتب في ميثاقه "إعداد تقارير شهرية" لا يزال في نطاق المهمة، بينما من يكتب "رفع جودة التقارير الشهرية بنسبة 20٪ لتحسين دقة القرارات الإدارية" قد انتقل إلى مستوى الهدف، لأنه ربط بين الفعل والنتيجة. هذه النقلة الذهنية هي جوهر التخطيط للأداء، لأنّ الأداء لا يُقاس بما نفعله بل بما نُحدثه.

في الأنظمة الخليجية الحديثة لإدارة الأداء، وتحديدًا في الدليلين السعودي والإماراتي، جرى التأكيد على أنّ مرحلة "تحويل الرؤية إلى هدف" هي المرحلة الفكرية الأهم في دورة الأداء. فهي التي تُحوّل التوجهات الاستراتيجية — كتحسين الخدمات أو تعزيز الكفاءة أو تمكين التحول الرقمي — إلى أفعالٍ محددةٍ في أقسامٍ ووظائفٍ محددةٍ. فالمؤسسة التي ترفع شعار "التميز في الخدمة الحكومية" لا تُحقق ذلك عبر تكرار الشعار في الاجتماعات، بل عبر تحويله إلى أهدافٍ تشغيليةٍ تقيس جودة الخدمة، ورضا المتعاملين، وسرعة الاستجابة، وتكامل الأنظمة، وفاعلية التدريب. وهذا التحويل هو ما يجعل الأداء مرآةً حقيقيةً للرؤية، لا لوحةً دعائيةً على الجدار.

أربع مراحل لربط الهدف بالاستراتيجية

ولكي يتم هذا التحويل بدقة، لا بد من المرور بأربع مراحلٍ فكريةٍ مترابطةٍ تشكل المنهج المنطقي لتحويل الرؤية إلى هدفٍ فرديٍّ:

أولاً: الفهم العميق للرؤية المؤسسية

قبل أن يُكتب الهدف، يجب أن يُفهم السياق الذي يُكتب فيه. فالرؤية ليست شعارًا بل فلسفةُ وجودٍ، تُجيب عن سؤال: لماذا نُنجز ما نُنجز؟ إنّ الموظف الذي لا يفهم الرؤية الكبرى للمؤسسة، مهما كانت مهارته، سيعمل بكفاءةٍ بلا اتجاه. ولذلك تبدأ عملية التخطيط للأداء بجلسةٍ معرفيةٍ يقودها المدير المباشر لتوضيح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والنتائج المتوقعة من الإدارة أو القطاع الذي يعمل فيه الموظف. فالوعي بالسياق يُولّد الهدف الصحيح، لأنّ الهدف هو الابن الشرعي للرؤية لا لمزاج الفرد.

ثانيًا: تفكيك الأهداف الاستراتيجية إلى أهدافٍ تشغيليةٍ

وهذه هي المرحلة التي تتحول فيها اللغة العامة إلى مؤشراتٍ قابلةٍ للتنفيذ. فمثلاً، لو كان الهدف الاستراتيجي للمؤسسة "رفع كفاءة الخدمات الحكومية"، فإنّ الإدارة التشغيلية يمكن أن تترجمه إلى هدفٍ مثل "خفض مدة إنجاز المعاملة من 5 أيام إلى 3 أيام خلال العام". ومن ثم يُترجم هذا الهدف إلى هدفٍ فرديٍّ للموظف المختص: "إنجاز 95٪ من المعاملات في غضون 3 أيام عمل من تاريخ استلامها". وبهذا يُصبح الهدف العام قابلًا للقياس، وتتحول الرؤية إلى فعلٍ يمكن تتبعه وتحسينه.

ثالثًا: تحديد مؤشرات الأداء (KPIs)

لا يمكن لأي هدفٍ أن يعيش دون مؤشّرٍ يُغذّيه ويُراقبه. فالمؤشر هو الذي يمنح الهدف حياته واستمراره. والمؤشرات يجب أن تُصاغ وفق معايير SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، محددة زمنياً). والمؤسسة التي تُهمل المؤشرات تقع في فخ التقييم الانطباعي الذي لا يمكن الدفاع عنه أو تحسينه. إنّ الهدف الذي لا يُقاس يُبقى الأداء في منطقة الظلال. ولذلك تُعدّ هذه الخطوة من أخطر مراحل الميثاق، لأنها تُحوّل الطموح إلى معيارٍ، وتُحوّل التوقع إلى التزامٍ.

رابعًا: ربط الهدف الفردي بالهدف المؤسسي الأعلى

وهي المرحلة التي تُحقّق التكامل المؤسسي الحقيقي. ففي المؤسسة الواعية، لا يمكن لأي موظفٍ أن يضع هدفًا لا يخدم هدفًا أعلى منه في السلسلة الإدارية. ولهذا يُطلب من المديرين أن يُراجعوا أهداف موظفيهم للتأكد من اتساقها مع الأهداف المؤسسية. فلو وضع أحد الموظفين هدفًا بتحسين جودة التقارير المالية، فإنّ هذا الهدف يجب أن يُربط بهدفٍ استراتيجيٍّ للإدارة العليا مثل "رفع كفاءة اتخاذ القرار المالي". وهكذا يُصبح كل جهدٍ صغيرٍ لبنةً في بناءٍ كبيرٍ يُسمّى أداء المؤسسة.

صلة الهدف الفردي بأهداف الجهة

إنّ عملية المواءمة بين الرؤية والأهداف الفردية ليست تمرينًا إداريًا، بل هي ممارسةُ حوكمةٍ راقيةٍ تُعبّر عن نضج المؤسسة في التفكير والتخطيط. فحين تُدار الأهداف ضمن سلسلةٍ متصلةٍ من الأعلى إلى الأدنى، يتحول النظام بأكمله إلى كائنٍ حيٍّ يتنفس برؤيةٍ واحدةٍ ويتحرك باتجاهٍ واحدٍ. أما حين تنفصل الأهداف الفردية عن الاتجاه المؤسسي، يبدأ التآكل الإداري في الظهور، حيث يعمل كل قسمٍ بمعزلٍ عن الآخر، وتضيع الموارد في جزرٍ تنظيميةٍ منفصلةٍ لا يربطها نَسَقٌ ولا غايةٌ واحدة.

وتبرز أهمية هذه العملية أكثر في المؤسسات الحكومية الخليجية، التي ترتبط أهدافها ارتباطًا مباشرًا برؤية الدولة (مثل رؤية السعودية 2030، ورؤية الإمارات 2071). فكل هدفٍ فرديٍّ في الميثاق، مهما بدا بسيطًا، هو في الحقيقة ترسٌ صغيرٌ في ماكينةٍ ضخمةٍ تُحرك التنمية الوطنية. ولذا فإنّ الموظف الذي يُدرك هذه العلاقة يشعر أن عمله ليس مجرد وظيفة، بل مساهمةٌ في صناعة المستقبل، وأنّ إنجازه اليوم هو لبنةٌ في مشروعٍ وطنيٍ أعظم. وهنا يتحول الأداء إلى رسالةٍ، والوظيفة إلى دورٍ وطنيٍ يتجاوز حدود المكتب والجدار.

وقد أثبتت الدراسات الإدارية أنّ المؤسسات التي تُجيد تحويل الرؤية إلى أهدافٍ دقيقةٍ تتفوق في مؤشرات الكفاءة والرضا الوظيفي بمعدلٍ يفوق 30٪ عن نظيراتها التي تُهمل هذه الممارسة. لأنّ الموظف الذي يعرف هدفه يعيش بمعنى، ومن يعمل بمعنيٍ يُنتج بطاقةٍ أعلى وجودةٍ أكبر. أما الموظف الذي لا يعرف إلى أين يتجه، فحتى لو بذل جهدًا عظيمًا، سيظلّ جهده مبعثرًا كطاقةٍ بلا اتجاه. ولهذا قيل في علم الإدارة: "الجهد بلا اتجاهٍ ضياع، والاتجاه بلا هدفٍ تمنٍّ، والهدف بلا قياسٍ أمنية، أما حين تجتمع الثلاثة فذلك هو الأداء."

إنّ بناء الهدف الفردي من الرؤية المؤسسية هو أيضًا عمليةُ تثقيفٍ إداريٍ تُعزز ثقافة "الرؤية المشتركة" بين القائد والمرؤوس. فحين يجلس المدير مع موظفيه ليشرح لهم كيف ينعكس هدف الإدارة في أدوارهم اليومية، فإنه لا يُحدّد لهم المهام فحسب، بل يُعلّمهم كيف يفكرون استراتيجيًا. وهذا هو التحوّل النوعي الذي تحتاجه المؤسسات الخليجية اليوم: أن يتحول كل موظفٍ إلى "قائدٍ مصغّر" يفهم الصورة الكبرى ويعمل على ضوئها. فالقائد الحقيقي لا يفرض الهدف، بل يُنير الطريق نحوه، والموظف المتمكن لا ينتظر أن يُخبره أحدٌ بما يفعل، لأنه يدرك أثر فعله في سياق الرؤية الأوسع.

إنّ جوهر هذا المحور هو بناء الوعي المؤسسي الذي يجعل كل فردٍ في المؤسسة يرى نفسه جزءًا من حركةٍ أوسع. فالميثاق الذي يُبنى على هذا الفهم لا يُنتج فقط أداءً قابلاً للقياس، بل يُنتج مؤسسةً تفكر بذكاءٍ جماعيٍّ منظمٍ. وكلما كان الهدف أكثر وضوحًا واتساقًا مع الرؤية، كانت المؤسسة أكثر كفاءةً وقدرةً على الاستدامة والتحسين. ولهذا فإنّ التحويل من الرؤية إلى الهدف ليس مجرد خطوةٍ إجرائيةٍ في دورة الأداء، بل هو **القلب النابض لنظام الأداء المؤسسي بأسره**، ومنه تبدأ العدالة والتمكين والتحفيز والانتماء.

مؤشرات الأداء (KPIs) في الميثاق: من القياس الكمي إلى الأثر النوعي

قياس النتيجة دون إغفال جودتها

حين نتحدث عن مؤشرات الأداء في ميثاق الأداء الوظيفي، فإننا ننتقل من عالم النوايا إلى عالم الحقائق، ومن مساحة التطلعات إلى مساحة الأرقام، ومن لغة العموميات إلى لغة الدقة. فالمؤشر هو البوصلة التي تُوجّه الأداء، والمسطرة التي تُقاس بها النتائج، والعين التي تُبصر من خلالها المؤسسة مدى اقترابها من تحقيق أهدافها. وإذا كان الهدف هو "ما نريد أن نصل إليه"، فإن المؤشر هو "كيف نعرف أننا وصلنا". ومن دون مؤشراتٍ دقيقةٍ ومنهجيةٍ، يصبح الأداء أقرب إلى الانطباع الشخصي منه إلى التقييم الموضوعي، ويتحول النظام إلى اجتهادٍ لا إلى عدالةٍ.

إنّ فلسفة مؤشرات الأداء تقوم على فكرةٍ محوريةٍ بسيطةٍ وعميقةٍ في آنٍ واحدٍ: "ما لا يُقاس لا يمكن تطويره، وما لا يُتابع لا يمكن تحسينه". ولذلك فإنّ بناء المؤشرات في الميثاق ليس عملاً تقنيًا فحسب، بل هو **فعلٌ معرفيٌّ تأمليٌّ** يُحوّل الرؤية إلى رقمٍ قابلٍ للقياس، والرقم إلى معنيٍ قابلٍ للتفسير، والمعنى إلى قرارٍ قابلٍ للتنفيذ. فالمؤشر هو الأداة التي تربط بين العالم الكمي والعالم النوعي في منظومة الأداء، لأنه يُجسّد توازن العقل الإداري بين الدقة الإنسانية والصرامة المنهجية.

وتُظهر التجارب الخليجية الحديثة أنّ المؤسسات التي أتقنت بناء مؤشرات الأداء أصبحت أكثر قدرةً على اتخاذ قراراتٍ دقيقةٍ، وتوجيه مواردها بكفاءةٍ، وتحفيز موظفيها بعدالةٍ. فالمؤشر لا يُستخدم فقط في نهاية العام للتقييم، بل يُستخدم يوميًا كأداةٍ للتوجيه والتحسين. إنه بمثابة نبض النظام الذي يُخبرنا إن كانت المؤسسة تسير نحو أهدافها أو انحرفت عن مسارها، وإن كان الموظف يُنتج قيمةً حقيقيةً أم يكرر الجهد بلا أثر. ولهذا يُعدّ بناء مؤشرات الأداء من أكثر المراحل حساسيةً في إعداد الميثاق، لأنه يُحوّل الغاية إلى

معيارٍ، والطموح إلى التزامٍ قابلٍ للمساءلة.

وتبدأ عملية تحديد المؤشرات عادةً بعد صياغة الأهداف الفردية، لتُترجم كل هدفٍ إلى مقياسٍ يُعبّر عنه. فإذا كان الهدف مثلاً "رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات"، فإن المؤشر المقابل يمكن أن يكون "نسبة رضا المستفيدين بناءً على استبيانات الربع الأول"، أو "عدد الشكاوى المغلقة في المدة المحددة". وهكذا يتحول الهدف من عبارةٍ عامةٍ إلى مقياسٍ محددٍ يُمكن تتبعه وتحليله.

اختيار المؤشر وشرح طريقة حسابه

ومن هنا تأتي أهمية التمييز بين **المؤشرات الكمية** و**المؤشرات النوعية**.
فالمؤشرات الكمية هي التي تُقاس بالأرقام مباشرةً — مثل عدد المشاريع المنجزة، أو نسبة الأخطاء المخفضة، أو معدل الإنتاجية الأسبوعية — وهي تمثل الجانب الموضوعي من الأداء. أما المؤشرات النوعية فهي التي تُعبّر عن جودة الإنجاز أو سلوك الأداء أو قيمته المضافة — مثل مدى التزام الموظف بالقيم المؤسسية، أو جودة الحلول التي يقترحها، أو مستوى التعاون داخل الفريق. والمؤسسة الناضجة في إدارة أدائها هي التي تجمع بين النوعين، لأنها تُدرك أن الأرقام بلا سلوكٍ قد تُنتج نتائج مؤقتةً بلا روحٍ، وأن السلوك بلا قياسٍ قد يتحول إلى نوايا حسنةٍ بلا أثرٍ ملموس.

إنّ بناء مؤشرات الأداء داخل الميثاق يجب أن يتم وفق معايير علميةٍ دقيقةٍ تُعرف عالميًا باسم **معايير SMART** (Specific – Measurable – Achievable – Relevant – Time-bound)، أي أن يكون المؤشر محددًا، قابلاً للقياس، قابلاً للتحقيق، ذا صلةٍ بالهدف، ومحددًا زمنيًا. هذه المعايير ليست ترفًا إداريًا، بل ضمانةٌ لعدالة التقييم. فحين يُصاغ المؤشر بعباراتٍ عامةٍ مثل "تحسين الجودة" أو "رفع الكفاءة"، يصبح الباب مفتوحًا للتأويل الشخصي، ويفقد النظام موضوعيته. أما حين يُكتب المؤشر مثلاً "زيادة عدد العملاء الراضين بنسبة 10٪ خلال الربع الأول"، فإنّ العدالة تصبح ممكنةً، لأنّ المعيار أصبح قابلاً للتحقق والمقارنة.

وفي التجارب الخليجية الرائدة — مثل نظام إدارة الأداء الحكومي في الإمارات والدليل الإرشادي السعودي — تم اعتماد مبدأ **التوازن بين المؤشرات التشغيلية والسلوكية**. فالمؤشرات التشغيلية تُقيس النتائج الملموسة، بينما المؤشرات السلوكية تُقيس الطريقة التي أُنجزت بها هذه النتائج. هذا التوازن يُعيد تعريف الأداء من كونه "كمًّا من الإنجازات" إلى كونه "قيمةً متحققةً من خلال السلوك". وهكذا يتضح أنّ العدالة لا تتحقق في الأرقام وحدها، بل في الطريقة التي صُنعت بها تلك الأرقام.

سرعة الإنجاز وجودة الرد مقياسان مختلفان. عيّن مصدرًا واحدًا وتاريخ قطع واضحًا، وحدّد مسبقًا كيف تُعامل الطلبات المتأخرة أو غير المؤهلة حتى لا يخفي المؤشر تراكمها.

بطاقة ميثاق: من هدف عام إلى مؤشر يمكن التحقق منه



هذه أرقام افتراضية: لا تُسقط من المقام طلبًا مؤهلاً تأخر أو لم يُجب عنه. اعتمد سجل الطلبات وموعد الاستحقاق، وراجع شهريًا عيّنة من الردود للتأكد من أنها تجيب عن السؤال، لا أنها أُرسلت في الموعد فقط.

تفسير الفروق ومراجعة المؤشرات

ومن الزاوية القيادية، تُعتبر المؤشرات لغة الحوار بين الرئيس والمرؤوس. فبدلاً من النقاش الانطباعي حول "أنت تعمل جيدًا" أو "أداؤك يحتاج إلى تحسين"، تُصبح المحادثة مبنيةً على الأدلة: "معدل إنجازك 92٪، بينما المعيار المؤسسي هو 95٪، فلنبحث معًا عن السبب والفارق." هذه اللغة تُحوّل الحوار من توجيهٍ إلى تحليل، ومن اللوم إلى التعلم، لأنّها تستند إلى بياناتٍ لا إلى أهواء. ولهذا يُعدّ نظام المؤشرات أحد أهم أدوات **القيادة التحليلية (Analytical Leadership)** التي تُسهم في بناء الثقة والشفافية داخل فرق العمل.

أما من الزاوية الأخلاقية، فالمؤشرات تمثل أيضًا أداةَ عدالةٍ بقدر ما هي أداةُ رقابةٍ. فالعدالة في الأداء لا يمكن أن تتحقق إذا لم تُترجم الأهداف إلى أرقامٍ ومعايير يمكن للجميع الاطلاع عليها. فحين يعرف كل موظفٍ كيف سيُقاس أداؤه، يُصبح النظام شفافًا، وتزول غشاوة الغموض التي تولّد الإحباط والتظلم. بل إنّ وضوح المؤشرات يُعدّ من أقوى وسائل التحفيز النفسي، لأنّ الإنسان بطبيعته يحب أن يعرف مقاييس النجاح التي يُقاس بها، ويزداد دافعيته حين يشعر أن جهده يُقاس بإنصافٍ وموضوعيةٍ.

غير أنّ الخطأ الشائع في كثيرٍ من المؤسسات هو التركيز المفرط على المؤشرات الكمية وإهمال المؤشرات النوعية. وهذا ما يُنتج ما يُعرف في الأدبيات الإدارية بـ **"فخ الأرقام" (Numbers Trap)**، أي تحوّل النظام إلى سباقٍ لتحقيق أرقامٍ مجردةٍ دون نظرٍ إلى القيمة الحقيقية وراءها. فكم من مؤسسةٍ تحققت فيها المؤشرات كلها على الورق، لكنها فشلت في إرضاء العملاء أو تحسين بيئة العمل أو رفع جودة الحياة الوظيفية؟ ولهذا، فإنّ النضج في إدارة الأداء لا يُقاس بعدد المؤشرات، بل بقدرتها على قياس ما يهم فعلًا.

ويجب أن يُراعى في تصميم المؤشرات أن تكون **متدرجة الارتباط** بين المستويات المختلفة: من الهدف الاستراتيجي إلى الهدف التشغيلي إلى الهدف الفردي. فمثلاً، إذا كان الهدف الاستراتيجي للدولة هو "تحقيق الاستدامة البيئية"، فإنّ الوزارة المعنية تضع مؤشرًا لخفض انبعاثات الكربون بنسبة 15٪، وتُترجم هذا المؤشر إلى هدفٍ تشغيليٍّ داخل إدارةٍ محددةٍ (كإدارة الرقابة البيئية)، ثم يُوزّع هذا المؤشر على الموظفين بمهامٍ محددةٍ تُقاس بعدد التقارير التفتيشية أو المبادرات البيئية التي نُفّذت. وهكذا تُصبح المؤشرات خيوطًا تربط كل المستويات ببعضها في شبكةٍ متكاملةٍ من المعنى والغاية والنتيجة.

كما ينبغي على المؤسسة أن تُراجع مؤشرات الأداء دوريًا خلال السنة، لأنّ المؤشر الذي كان مناسبًا في يناير قد لا يكون كذلك في يوليو نتيجة لتغير الأولويات أو الظروف التشغيلية. ولهذا، يُعدّ تحديث المؤشرات جزءًا من ثقافة **التحسين المستمر (Continuous Improvement)** في الأداء، حيث تُعدّل الأهداف والمؤشرات وفق المستجدات الواقعية دون أن تفقد اتساقها مع الرؤية العامة.

وفي النهاية، فإنّ مؤشرات الأداء في الميثاق ليست مجرد أدواتٍ للقياس، بل هي **لغة النظام المؤسسي ذاته**، وهي التي تضمن أن تتحوّل الأهداف إلى نتائجٍ، والجهود إلى قيمةٍ، والممارسات إلى ثقافةٍ. فحين تُدار المؤشرات بعقلٍ عادلٍ ووعيٍ استراتيجيٍّ، تُصبح الأرقام وسيلةً للتعلّم لا للعقوبة، وأداةً للتمكين لا للمقارنة السطحية. والمؤسسة التي تُحسن بناء مؤشرات أدائها تُحسن قيادة مستقبلها، لأنّها تُدير ما يمكن قياسه، وتُحسن ما يمكن تتبعه، وتُكرّس العدالة من خلال الدليل لا من خلال الرأي.

وهكذا يُمكن القول إنّ الميثاق الذي يُصاغ بمؤشراتٍ دقيقةٍ وعادلةٍ هو الضمانة الأولى لنجاح دورة الأداء بأكملها، لأنه يُحوّل الإدارة من فنّ الحدس إلى علم القياس، ومن ثقافة المجاملة إلى ثقافة العدالة، ومن الانطباع الفردي إلى الحُكم المؤسسي. فحين تتحدث الأرقام، تصمت الظنون، وحين تُنير المؤشرات الطريق، يتحول الأداء إلى رحلةٍ واضحةٍ نحو التميز والتمكين.

الحوار البنّاء بين الرئيس والمرؤوس: شراكة في التخطيط لا تعليمات في التنفيذ

الحوار قبل اعتماد الهدف

حين يُذكر مفهوم الحوار في سياق إدارة الأداء، يتبادر إلى الذهن غالبًا مشهدٌ إداريٌّ تقليديٌّ يجلس فيه المدير ليُملي الأهداف، ويستمع الموظف في صمتٍ يُغلفه القلق أو الترقّب. غير أنّ الفكر الإداري الحديث، كما تُجسّده أنظمة الأداء الخليجية المتقدمة، قد تجاوز هذا النموذج القديم، ليُعيد تعريف الحوار بين الرئيس والمرؤوس بوصفه **فعلاً تشاركيًا قياديًا** يقوم على الفهم والتمكين والاتفاق، لا على الإملاء والامتثال. فالحوار لم يعُد أداةً لتوصيل الأوامر، بل أصبح أداةً لبناء الوعي، وتصحيح المسار، وتشكيل ثقافةٍ جديدةٍ في بيئة العمل تقوم على الثقة والمساءلة والوضوح.

إنّ لحظة الحوار حول الميثاق هي لحظة الحوكمة في أسمى معانيها؛ لأنها تجمع بين طرفي المعادلة الإدارية — القائد والموظف — في ساحةٍ واحدةٍ من الشفافية والتكافؤ المعنوي. فالقائد في هذه اللحظة لا يُمارس سلطته، بل يُمارس قيادته، والموظف لا يتلقى، بل يُشارك ويُعبّر ويُفاوض من موقع المسؤولية لا الخضوع. إنها لحظة تتجسد فيها العدالة المؤسسية في شكلٍ حواريٍ راقٍ، حيث تُبنى القرارات على الحوار لا على الانطباع، وعلى الإقناع لا على الإكراه، وعلى المشاركة لا على التوجيه الأُحادي.

ومن هنا، فإنّ الحوار البنّاء في ميثاق الأداء ليس مرحلةً شكليةً بل **عمليةُ نضجٍ إداريٍ متكامل**. فحين يجلس القائد مع موظفه ليضعا معًا الأهداف، فإنّ ما يحدث بينهما هو ما يُحدد جودة دورة الأداء بأكملها. فإذا كان الحوار صادقًا، متكافئًا، موجهًا نحو الهدف، سينعكس ذلك على وضوح التوقعات وصدق الالتزام. أما إذا كان الحوار سطحيًا أو متوترًا أو قائمًا على الخوف، فإنّ النظام برُمّته سيتأثر لاحقًا، لأنّ العدالة تبدأ من اللغة التي نتحدث بها لا من اللوائح التي نُصدرها.

الحوار في إدارة الأداء هو جوهر القيادة التواصلية (Communicative Leadership)، وهي القيادة التي تُدرك أنّ الإقناع أبلغ من الإملاء، وأنّ التفاهم يسبق الالتزام. فالقائد الذي يفرض الأهداف دون حوارٍ يُنتج موظفًا مُطيعًا لكنه غير منتمٍ، أما القائد الذي يُشارك موظفه في صياغة الهدف، فيُنتج موظفًا مسؤولاً ومتحمسًا. وهذه هي المعادلة الجوهرية في التمكين المؤسسي: لا انتماء بلا مشاركة، ولا التزام بلا وضوح، ولا وضوح بلا حوار.

الوضوح والإصغاء والمشاركة

ويقوم الحوار البنّاء في ميثاق الأداء على ثلاثة مبادئ محورية تمثل أعمدة العدالة المهنية: **الوضوح، والاحترام، والإنصات**.
فـ **الوضوح** هو أن يُدرك الموظف بالضبط ما يُنتظر منه، وأن تُشرح له أهدافه ومؤشراته بطريقةٍ شفافةٍ خاليةٍ من الغموض أو العبارات العامة. و**الاحترام** هو أن يُعامل كعقلٍ يُفكر لا كأداةٍ تُنفذ، فيُسمح له بالتعبير عن رأيه في الأهداف المقترحة، ومناقشة مدى واقعيتها وتناسبها مع مهامه وظروفه التشغيلية. أما **الإنصات** فهو جوهر القيادة الإنسانية؛ إذ يُظهر القائد من خلاله تقديره لخبرة الموظف الميدانية، واستعداده لتعديل الخطة إذا اقتضت الحكمة ذلك. فالحوار الناجح لا يُقاس بعدد الكلمات التي يقولها المدير، بل بعدد الأفكار التي يُنتجها الطرفان معًا.

وفي التجارب الميدانية داخل المؤسسات الخليجية، أثبتت الجلسات الحوارية في مرحلة الميثاق فاعليتها البالغة في تعزيز الانتماء الوظيفي وتقليل النزاعات في نهاية السنة. فحين يُشارك الموظف في صياغة هدفه، يُصبح مدافعًا عنه، وحين يُسمع صوته، يثق بالنظام. بل إنّ الدراسات التي أُجريت في مؤسسات الخدمة المدنية في الإمارات والسعودية أشارت إلى أن الموظفين الذين شاركوا في جلسات الميثاق التفاعلية زادت مستويات رضاهم عن التقييم بنسبة تجاوزت 40٪ مقارنةً بمن لم يُتح لهم هذا النوع من الحوار. إنّ ذلك يُبرهن أنّ الحوار ليس ترفًا تنظيميًا، بل أداةٌ عمليةٌ لإنتاج الثقة والاستقرار المؤسسي.

التحضير للحوار وإدارة الاختلاف

لكن الحوار البنّاء لا يتحقق عفويًا، بل يحتاج إلى **إعدادٍ منهجيٍ ووعيٍ قياديٍ**. فالقائد الناجح يُعدّ نفسه قبل الحوار كما يُعدّ أهدافه، فيُراجع بيانات أداء موظفيه السابقة، ويُحلل نقاط قوتهم وفرص تحسينهم، ويُدخل إلى الجلسة مُستعدًا بالحقائق لا بالانطباعات. كما يُدرك أن هدف الجلسة ليس فرض رؤيةٍ بل بناء اتفاقٍ، وأنّ القيمة الحقيقية ليست في توقيع الميثاق بل في جودة النقاش الذي سبقه. وفي المقابل، يتحمل الموظف مسؤولية الإعداد أيضًا، بأن يُراجع مهامه وخططه السابقة، ويقترح أهدافًا واقعيةً وطموحةً في الوقت ذاته. فالطرفان مسؤولان عن نجاح الحوار، لأنّ الأداء مسؤوليةٌ مشتركةٌ لا واجبٌ مفروض.

وتقتضي أفضل الممارسات العالمية أن تُدار جلسة الحوار في بيئةٍ مريحةٍ خاليةٍ من التوتر، وأن يُمنح الموظف الوقت الكافي للتفكير والتعبير، وأن تُكتب مخرجات الحوار بلغةٍ إيجابيةٍ تُعبّر عن الاتفاق لا عن الإملاء. كما يُنصح بأن تُستخدم أسئلةٌ مفتوحةٌ مثل: "كيف ترى إمكانية تحقيق هذا الهدف؟" أو "ما الدعم الذي تحتاجه لتنجح؟" أو "ما العوائق المحتملة وكيف يمكن تجاوزها؟". فهذه الأسئلة تُحوّل الجلسة من توجيهٍ إلى تفكيرٍ مشترك، ومن تعليماتٍ إلى تعلمٍ متبادل، وهي بذلك تُجسد جوهر التعلم التنظيمي في مراحله الأولى.

من الزاوية السلوكية، يُعتبر الحوار البنّاء في ميثاق الأداء تمرينًا عمليًا على الجدارات القيادية للمديرين، مثل التعاطف، وإدارة الصراع، والتواصل الإيجابي، وبناء الثقة. فالمدير الذي يُجيد الإنصات يُصبح أكثر قدرةً على اكتشاف مكامن التميز في موظفيه، والمدير الذي يُشرك موظفيه في اتخاذ القرار يُصبح أكثر قدرةً على تحفيزهم لتحقيق الأهداف. ولهذا، فإنّ الحوار في هذه المرحلة ليس حدثًا إداريًا، بل هو **استثمارٌ في بناء القائد والموظف معًا**، لأنه يُعلّم القيادة الإصغاء كما يُعلّم الموظف المبادرة.

ومن الزاوية النفسية، يُعيد الحوار البناء صياغة العلاقة العاطفية بين الموظف والمؤسسة. فحين يشعر الموظف بأنّ رأيه مسموعٌ، تُولد لديه ما يُعرف في علم النفس التنظيمي بـ **الشعور بالانتماء النفسي (Psychological Ownership)**، وهو الشعور بأنّ

المؤسسة ليست فقط مكانًا للعمل، بل مساحةٌ لتحقيق الذات. وهذا الشعور يُعدّ من أقوى محركات الأداء المستدام، لأنه يُحوّل الالتزام الخارجي إلى دافعٍ داخليٍّ نابعٍ من الإيمان الشخصي. ومن هنا نفهم أنّ الحوار البنّاء ليس مجرد وسيلةٍ لصياغة الميثاق، بل هو في جوهره أداةٌ لصناعة الانتماء.

أما من الزاوية القيمية، فإنّ الحوار هو ممارسةٌ للعدالة قبل أن يكون أسلوبًا إداريًا. فالعدالة لا تتحقق بإصدار الأحكام، بل بإعطاء الفرصة للناس ليُعبّروا عن أنفسهم. ولهذا، فإنّ جلسة الميثاق هي تجسيدٌ عمليٌّ لمبدأ "اسمع قبل أن تحكم"، وهي النقطة التي تلتقي فيها الإدارة بالقيم، حيث تُمارس الشفافية بإنصاتٍ، والقيادة بتواضعٍ، والمساءلة برحمةٍ.

وفي نهاية هذا المحور، يتضح أنّ الحوار البنّاء بين الرئيس والمرؤوس في مرحلة الميثاق ليس مرحلةً إجرائيةً تُستكمل لتُغلق، بل هو **اللبنة الأساسية في بناء الثقة المؤسسية**. فحين تُبنى الأهداف على التفاهم، تُبنى معها جسور الالتزام، وحين تُدار العلاقة بالحوار، يُغلق باب الصراع. والمؤسسة التي تجعل من الحوار ثقافةً لا مناسبةً هي المؤسسة التي تُحوّل الأداء إلى شراكةٍ حقيقيةٍ في النجاح، وتجعل من كل ميثاقٍ بدايةَ حوارٍ مستمرٍّ يربط بين القائد وموظفيه برؤيةٍ واحدةٍ ومصيرٍ مشترك.

الربط بين الجدارات السلوكية والنتائج التشغيلية في الميثاق

ماذا أُنجز، وكيف أُنجز؟

حين تُطرح فكرة الربط بين الجدارات السلوكية والنتائج التشغيلية داخل منظومة الأداء، فإننا ننتقل من منطق "ماذا أنجزت" إلى منطقٍ أكثر عمقًا وإنسانيةً هو "كيف أنجزت". وهذا التحول ليس ترفًا تنظيميًا أو تجميلاً إداريًا، بل هو نقلةٌ نوعيةٌ في فلسفة التقييم نفسها، تجعل الأداء انعكاسًا للإنسان في عمله، لا مجرد تراكمٍ للنتائج والأرقام. فالقيمة في بيئة العمل ليست فقط في ما نحققه من مؤشرات، بل في الطريقة التي نصل بها إليها، وفي الأثر الذي تتركه سلوكياتنا على الزملاء، والعملاء، والمجتمع المؤسسي ككل.

لقد أدركت التجارب الخليجية الرائدة — وفي مقدمتها الأنظمة السعودية والإماراتية الحديثة — أن الكفاءة التشغيلية لا تنفصل عن الجدارة السلوكية، وأنّ النتائج التي تتحقق بوسائل غير أخلاقية أو سلوكيات غير تعاونية لا يمكن أن تُعتبر إنجازًا حقيقيًا. ولهذا تبنّت تلك الأنظمة نموذجًا تكامليًا يجعل من الجدارات السلوكية (Behavioral Competencies) مكوّنًا أساسيًا في ميثاق الأداء، إلى جانب الأهداف الكمية. فكل هدفٍ تشغيليٍ يُقاس بما تحقق من أرقام، لكن يُراجع أيضًا في ضوء السلوك الذي صاحبه. فالنتيجة الجيدة بأسلوبٍ غير سليمٍ لا تُعدّ نجاحًا، والسلوك الإيجابي حتى وإن لم يبلغ الهدف يُعدّ استثمارًا في ثقافة الأداء.

الجدارات السلوكية هي التعبير العملي عن القيم المؤسسية. فهي التي تُحوّل القيم من شعاراتٍ مكتوبةٍ على الجدران إلى ممارساتٍ يوميةٍ تُرى وتُحسّ وتُقاس. فحين تقول المؤسسة إنها تُقدّر "العمل الجماعي" أو "الشفافية" أو "الابتكار"، فإنّ الميثاق هو المكان الذي يُختبر فيه صدق هذا الادعاء. فالموظف الذي يُحقق هدفه الفردي لكنه يُضعف روح الفريق أو يُخفي المعلومات أو يُقاوم التغيير، قد أخلّ بجوهر الأداء حتى لو نجح في الأرقام. وهنا يأتي دور الجدارات لتوازن بين "النتيجة" و"النية"، وبين "المُنجز" و"القيمة".

وتُعرّف الجدارة السلوكية بأنها "مجموعة من السلوكيات القابلة للملاحظة والقياس، التي تعبّر عن القدرات الفكرية والعاطفية والاجتماعية التي تُمكّن الفرد من أداء مهامه بكفاءةٍ وفاعليةٍ ضمن بيئة العمل". ومن منظور الميثاق، تُصبح هذه الجدارات جزءًا لا يتجزأ من معايير الأداء، بحيث لا يُقاس الموظف بما أنجز فحسب، بل بكيفية تحقيقه لذلك الإنجاز، ومدى انسجامه مع ثقافة المؤسسة وقيمها.

ربط السلوك القابل للملاحظة بالنتائج

إنّ إدماج الجدارات في الميثاق يهدف إلى خلق **توازنٍ ثلاثيٍ بين الأداء والسلوك والنتائج**. فالأداء هو الفعل، والسلوك هو الأسلوب، والنتيجة هي الأثر. وهذه العناصر الثلاثة تُشكّل في مجموعها الصورة الكاملة للعطاء المهني. وقد أثبتت دراساتُ الموارد البشرية أنّ المؤسسات التي تقيّم موظفيها على هذا النحو تُحقّق مستوياتٍ أعلى من الانسجام الداخلي، وتُخفّض معدلات النزاع والاحتراق الوظيفي بنسبةٍ تتجاوز 25٪ مقارنةً بتلك التي تُركّز فقط على النتائج الرقمية. لأنّ العدالة الإدراكية لدى الموظفين تتغذّى على

الإحساس بأنّ النظام لا يُكافئ فقط من يُنجز، بل أيضًا من يُنصف ويُتعاون ويُبدع.

ولتحقيق هذا التوازن في الميثاق، تُدرج عادةً مجموعةٌ من الجدارات السلوكية التي تُختار بعنايةٍ لتُعبّر عن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. فمثلاً، قد تتضمن الجدارة في إحدى الجهات الحكومية الخليجية عناصر مثل: "خدمة المتعاملين"، "التعاون والعمل الجماعي"، "التفكير التحليلي"، "الابتكار"، "إدارة الوقت"، "التأثير الإيجابي"، و"النزاهة المهنية". وتُقسّم كل جدارةٍ إلى مستوياتٍ سلوكيةٍ تُظهر كيف تتجسّد هذه القيمة في الواقع العملي. فعلى سبيل المثال، الجدارة في "التعاون" قد تُترجم إلى مؤشراتٍ مثل "يدعم زملاءه لإنجاز المهام المشتركة"، أو "يتعامل بإيجابية مع النقد"، أو "يشارك المعرفة دون تحفظ". وهكذا تُصبح الجدارة إطارًا عمليًا للسلوك المهني، يُترجم القيم إلى أفعالٍ يمكن ملاحظتها وتقييمها.

وفي الأنظمة الخليجية الحديثة، تم بناء ما يُعرف بـ **"إطار الجدارات الوطنية"** الذي يُصنّف الجدارات إلى فئاتٍ رئيسيةٍ (Core Competencies) وأخرى قيادية (Leadership Competencies) وأخرى تخصصية (Technical Competencies). والهدف من هذا التصنيف هو أن تتسق الجدارات مع طبيعة الدور الوظيفي. فالموظف التنفيذي مثلاً يُركز على الجدارات الأساسية المرتبطة بالتعاون والانضباط والجودة، بينما المدير يُقيّم أيضًا على جداراتٍ قياديةٍ مثل التوجيه، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير. وهكذا يتحقق الاتساق بين الجدارة والدور، فلا يُقاس الجميع بالمسطرة نفسها، بل بالمعيار الذي يناسب مهامهم ومسؤولياتهم.

تختلف أطر الجدارات حسب المؤسسة والدور. اكتب السلوك المنتظر بلغة يمكن ملاحظتها، لا بوصف عام للشخصية، واستخدم شاهدًا مرتبطًا بالمهمة.

ما الشاهد الذي يُرجع إليه؟

من الزاوية التطبيقية، يُدرج جزءٌ خاص في ميثاق الأداء يُحدّد لكل موظفٍ مجموعة الجدارات السلوكية المطلوبة لموقعه، مع وصفٍ دقيقٍ للسلوكيات المتوقعة في كل مستوى. ويُتّفق بين الموظف ومديره على مستوى الجدارة المستهدف (مبتدئ – متوسط – متقدم – متميز). وفي نهاية السنة، يُراجع مدى تحقق هذه الجدارات بناءً على الملاحظات السلوكية الفعلية. وهذا النظام يُحوّل الجدارات من مفاهيمٍ نظريةٍ إلى **ممارساتٍ ميدانيةٍ قابلةٍ للملاحظة**، ويجعل الحوار حول الأداء أكثر نضجًا وموضوعيةً.

ومن الأبعاد النفسية المهمة في هذا الربط أنّه يُعيد التوازن بين العقل والعاطفة في بيئة العمل. فالأداء القائم على الأرقام وحدها قد يُنتج ضغطًا نفسيًا وتنافسًا غير صحي، بينما إدراج الجدارات يُعيد الاعتبار للجانب الإنساني، ويُذكّر بأنّ المؤسسة لا تسعى فقط إلى تحقيق النتائج، بل إلى **بناء الإنسان المنتج المتزن** الذي يجمع بين الكفاءة المهنية والنضج السلوكي. ولهذا، يُعدّ الميثاق الذي يوازن بين النتائج والجدارات ميثاقًا ناضجًا، لأنه يربط النجاح بالإنسان لا بالإنجاز المجرد.

ومن الناحية القيادية، فإنّ هذا التكامل بين الجدارات والنتائج التشغيلية يُسهِم في بناء ثقافة "القدوة المؤسسية". فحين يرى الموظفون أن سلوكيات القادة تُقاس كما تُقاس أرقامهم، يدركون أن العدالة حقيقية وليست شكلية. وحين تُكافأ الجدارات بنفس القدر الذي تُكافأ به النتائج، يُصبح السلوك الإيجابي جزءًا من الحوافز لا من المواعظ. وهكذا يُعاد تعريف الأداء على أنه منظومة أخلاقية عملية، يُكافأ فيها من يُلهم كما يُكافأ من يُنجز.

ولعلّ أجمل ما في هذا المفهوم أنّه يُحوّل الميثاق من أداةٍ للقياس إلى أداةٍ للتربية المهنية. فكل سلوكٍ يُقاس يُصبح قابلاً للتحسين، وكل جدارةٍ تُراجع تُصبح قابلةً للتطوير. فالموظف الذي يُقيَّم على سلوكياته يُصبح أكثر وعيًا بذاته، والمدير الذي يُقيّم السلوكيات يُصبح أكثر قربًا من فريقه. وبذلك تتحوّل المؤسسة إلى بيئةٍ تربويةٍ تُنضج السلوك كما تُنضج الأداء، وتُخرّج موظفين متفوقين بالنتائج ومتوازنين في القيم.

وفي النهاية، فإنّ الربط بين الجدارات السلوكية والنتائج التشغيلية في الميثاق يُعيد تعريف العدالة المؤسسية في مفهومها الأصيل. فالعدالة ليست أن يُكافأ من أنجز، بل أن يُكافأ من أنجز بعدلٍ، وساهم بوعيٍ، وتعامل بقيمٍ. وهذا الربط هو الذي يُحوّل الأداء إلى **ثقافةٍ متكاملةٍ للنجاح الأخلاقي والإنتاجي**، تجعل المؤسسة قادرةً على تحقيق أهدافها دون أن تُفقد إنسانيتها، وتُرسّخ في الوعي الجمعي أن الكفاءة الحقيقية هي التي تجمع بين الإتقان والسلوك، بين الذكاء والضمير، وبين الحافز والإيمان بالقيمة.

توثيق الميثاق وضمان الاتساق المؤسسي بين الإدارات

كيف يصبح الميثاق مرجعًا صالحًا للمراجعة؟

حين يصل نظام إدارة الأداء إلى مرحلة توثيق الميثاق، نكون أمام النقطة التي تنتقل فيها الفكرة إلى الفعل، والرؤية إلى الواقع، والنية إلى الالتزام. فالميثاق، كما سبق أن أوضحنا، ليس وثيقةً رمزية، بل **مرجعٌ إداريٌّ قانونيٌ وأخلاقيٌ**، يُبنى عليه التقييم ويُستند إليه في قرارات الترقية والمكافأة والتطوير. والتوثيق هنا ليس مجرد إجراءٍ تقنيٍ أو إدخالٍ إلكترونيٍ، بل هو فعلُ حوكمةٍ بمعناه الكامل، يضمن أن تُدار العدالة بمعايير موحدة، وأن تُنفذ السياسات بمعنى واحدٍ في جميع الإدارات، وأن لا يُترك الأداء فريسةً لاجتهاداتٍ فرديةٍ أو تفسيراتٍ متباينة.

فحين تُوَثّق الميثاقات بطريقةٍ علميةٍ دقيقة، يتحول النظام إلى مرجعٍ يمكن الرجوع إليه عند المراجعة أو الطعون أو القرارات الاستثنائية. فالوثيقة الموثقة ليست مجرد "نموذج مكتمل"، بل هي **دليل نوايا المؤسّسة وسجلّ التفاهمات الإدارية** التي تمت بين الموظف ومديره، بما فيها الأهداف، والمؤشرات، والجدارات، والتوقعات، والمعايير الزمنية، والاتفاقات حول الدعم المطلوب. ولهذا، فإنّ دقة التوثيق تُعدّ الضمانة الأولى للعدالة، لأنها تحمي الطرفين من سوء الفهم، وتحفظ حقوق المؤسسة كما تحفظ حقوق الأفراد.

إنّ أهمية التوثيق تتضاعف في المنظومات الحكومية الكبيرة التي تتعدد فيها الإدارات وتتنوع فيها التخصصات. فغياب الاتساق في التوثيق يُحوّل النظام إلى حالةٍ من الفوضى الصامتة، حيث يُمارَس الأداء بمعايير متعددةٍ ومتضاربةٍ داخل المؤسسة نفسها. ولهذا تُلزم الأنظمة الخليجية الحديثة — مثل *الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي السعودي* و*نظام إدارة الأداء الحكومي الإماراتي* — بأن يكون توثيق الميثاق إلكترونيًا عبر أنظمة الموارد البشرية الموحدة، لضمان اتساق الصيغة والمحتوى والزمن في كل الإدارات، ولتكون المعلومة قابلةً للاسترجاع والتحليل والمقارنة دون تدخلٍ بشريٍ قد يُعرّضها للتحيز أو الفقد.

وفي الواقع، فإنّ **التوثيق المؤسسي الجيد هو العمود الفقري للحوكمة**، لأنه يخلق لغةً موحدةً للأداء، تُفهم بها الأهداف وتُراجع بها النتائج وتُبنى عليها القرارات. فالمؤسسة التي لا تملك وثائق محدثة ودقيقة هي مؤسسةٌ تُدار من الذاكرة، لا من النظام. ومن هنا، فإنّ توثيق الميثاق لا يُمثّل عبئًا إداريًا كما يظن البعض، بل هو **استثمارٌ في نزاهة النظام** وضمانٌ لاستقراره واستمراريته.

أولاً: مفهوم التوثيق في إدارة الأداء

التوثيق في فلسفة الأداء ليس تسجيلاً جامدًا، بل هو عمليةٌ مستمرةٌ من "الكتابة الواعية"، يتم فيها حفظ المعرفة الإدارية، وتدوين القرارات، وتثبيت الأدلة التي تُبنى عليها المتابعة والمساءلة. وهو امتدادٌ لمبدأ "وثِّق ثم اثق"، الذي يجعل التوثيق أداةَ بناءٍ للثقة قبل أن يكون وسيلةَ رقابةٍ. فالمؤسسة التي تُوثّق ميثاقها بدقةٍ لا تُشكك في موظفيها، بل تُؤمن بأنّ الذاكرة المؤسسية أثمن من الذاكرة الشخصية، وأنّ العدالة تحتاج إلى سجلٍّ مكتوبٍ يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

ويشمل التوثيق في نظام الأداء ثلاث مراحل مترابطة:

1. **توثيق الميثاق** في بداية دورة الأداء (ما تم الاتفاق عليه).
2. **توثيق المراجعة الدورية** في منتصف العام (ما تم إنجازه وما تم تعديله).
3. **توثيق التقييم النهائي** في نهاية العام (ما تحقق فعليًا من الأهداف والجدارات).

بهذا التسلسل الزمني يصبح التوثيق سجلاً حيًّا يُتابع نمو الأداء كما يُتابع الطبيب حالة المريض عبر الفحوص الدورية، مما يضمن اكتشاف الانحرافات مبكرًا وتصحيحها قبل أن تتحول إلى إخفاقاتٍ في نهاية الدورة.

ثانيًا: أدوات التوثيق وأساليب الاتساق

لقد تطوّر مفهوم التوثيق من النماذج الورقية التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية الذكية التي تُدار فيها دورة الأداء عبر بواباتٍ رقميةٍ

مؤمنةٍ، تُتيح لكل موظفٍ ومديرٍ الوصول إلى بيانات الميثاق بسهولةٍ، وتُسجّل التعديلات تلقائيًا، وتُحفظ سجلات المراجعة الزمنية (Audit Trail) التي تُظهر من عدّل ومتى ولماذا. هذا التطور التقني لم يُصمم للراحة فقط، بل لتحقيق أحد أهم مبادئ الحوكمة: **الشفافية وقابلية التتبع (Traceability)**. فكل معلومةٍ في الميثاق الموثق يمكن تتبع مصدرها، وكل تغييرٍ له أثره وتاريخه، مما يمنع التلاعب ويحفظ مصداقية النظام.

وفي المؤسسات الخليجية الحديثة، يُشترط أن تُستخدم النماذج الموحدة المعتمدة في جميع الإدارات، مع الالتزام بنفس التسلسل البنيوي في كتابة الأهداف والمؤشرات والجدارات. ويُمنع تعديل النموذج أو حذف حقولٍ منه إلا بقرارٍ مركزيٍ من الجهة المسؤولة عن الموارد البشرية. وهذا الالتزام يضمن **الاتساق الأفقي والرأسي** في النظام؛ أفقيًا بين الإدارات المختلفة التي تستخدم النموذج ذاته، ورأسيًا بين المستويات الإدارية التي تُتابع وتُقيّم بنفس المعايير. فحين تُطبّق نفس المعايير في إدارتين مختلفتين، يُصبح المقارنة عادلةً، وحين تُطبّق المعايير نفسها عبر السنوات، يُصبح التقدم قابلًا للقياس زمنياً.

الحقول والاعتمادات والجهة المخوّلة بتغيير النموذج تختلف حسب القواعد المطبقة. يحفظ توحيد الحقول سهولة المراجعة، لكن المقارنة لا تصبح عادلة تلقائيًا إن اختلف تعريف المؤشر أو طبيعة العمل.

من يراجع الهدف، ومن يحفظ نسخته المعتمدة؟



عند تغيير هدف صيانة الحدائق مثلاً، تتولى الجهة المفوّضة اعتماده وفق قواعدها. احفظ رقم النسخة السابقة والجديدة، وسبب التعديل وتاريخ العمل به، وأبلغ من تتأثر مهامه. هذا توزيع توضيحي للأدوار لا جدول نظامي للمواعيد.

ثالثًا: الاتساق المؤسسي كمعيارٍ للنضج الإداري

الاتساق المؤسسي هو الحالة التي تُطبّق فيها السياسات والإجراءات بنفس الفهم والدقة والعدالة في كل وحدات المؤسسة. وهو المؤشر الحقيقي على نضج نظام الأداء. فالمؤسسة التي تملك ميثاقاتٍ متقاربةً في الشكل والمضمون والتوقيت، تُعبّر عن انسجامها الإداري وثبات معاييرها. أما التي تختلف فيها الصيغ أو التواريخ أو معايير التقييم من إدارةٍ إلى أخرى، فهي مؤسسةٌ تُعاني من "تعدد الثقافات التنظيمية" داخل الكيان الواحد، مما يُضعف مصداقيتها أمام موظفيها ويُربك القيادة في اتخاذ القرار.

ولتحقيق هذا الاتساق، يجب أن تُمارس إدارة الموارد البشرية دورها كمركز توازنٍ مؤسسيٍّ لا كجهة متابعةٍ فقط. فهي الجهة التي تُصدر الأدلة الإجرائية، وتُدرب المديرين على توحيد فهمهم للنظام، وتُراجع الميثاقات قبل اعتمادها لضمان تطابقها مع المعايير

المؤسسية. كما تُنشئ لجانًا داخليةً للمراجعة الدورية (Internal Audit Committees) تُحلل الميثاقات المرفوعة من الإدارات المختلفة للتأكد من توحيد مستوى الصياغة وجودة المؤشرات واتساق الجداول الزمنية. هذه العملية تُسمّى في علم الإدارة بـ **"المراجعة التحسينية للنظام" (Systemic Calibration)**، وهي التي تحافظ على عدالة النظام من الداخل قبل أن تتدخل الجهات الرقابية من الخارج.

رابعًا: البعد القانوني والأخلاقي للتوثيق

توثيق الميثاق يبيّن ما اتُّفق عليه ومتى. أما الأثر القانوني للتوقيع الإلكتروني أو حجية الوثيقة في نزاع، فيتوقف على النظام المنطبق والظروف، ولا يحدّده هذا المقال.

التوثيق ليس ضمانةً تشغيليةً فقط، بل حمايةٌ قانونيةٌ وأخلاقيةٌ للطرفين. فعندما يُوثق الميثاق إلكترونيًا بتوقيع الموظف ومديره، يُصبح ملزمًا للطرفين، ويُعدّ مرجعًا رسميًا في أيّ نزاعٍ أو مراجعةٍ إداريةٍ لاحقة. كما يُمكن للموظف استخدامه لإثبات حقوقه أو الدفاع عن أدائه إذا تعرض لتقييمٍ غير منصفٍ. وعلى الجانب الآخر، يحمي التوثيق الإدارة من الادعاءات غير الدقيقة، لأنه يُظهر الوقائع بوضوحٍ وتاريخها. ومن هنا، يُصبح النظام الإداري نظامًا قائمًا على الأدلة (Evidence-Based System)، لا على الانطباعات. وهذه الثقافة هي لبّ الحوكمة المؤسسية التي تقوم على المسؤولية والشفافية والتوثيق المتقن.

ومن الزاوية الأخلاقية، يُعتبر التوثيق عن احترام المؤسسة لموظفيها، لأنها تُقدّر جهدهم بما يكفي لتوثيقه. فالجهد غير الموثق جهدٌ معرضٌ للنسيان أو التأويل، بينما الجهد الموثق جهدٌ محفوظٌ له أثره في النظام. ولهذا يُعتبر التوثيق نوعًا من الاعتراف الإداري بالجهد، ومن هنا يكتسب بعده الإنساني الذي يتجاوز الجوانب التقنية إلى الجوانب المعنوية.

خامسًا: العلاقة بين التوثيق والتحول الرقمي

في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الخليجية، أصبح توثيق الميثاق جزءًا من **منظومة البيانات المؤسسية المتكاملة (Integrated Institutional Data System)** التي تربط الأداء بالموارد البشرية، والمكافآت، والتدريب، والتطوير، والترقيات. فالميثاق الموثق إلكترونيًا لا يعيش في عزلة، بل يُغذي قواعد البيانات المؤسسية بالمعلومات التي تُستخدم لاحقًا في التحليل واتخاذ القرار. فكل هدفٍ أو مؤشرٍ أو جدارةٍ مسجلةٍ في الميثاق تُصبح نقطةَ بياناتٍ (Data Point) تدخل في التحليلات الكبرى التي تُرسم بها سياسات التطوير. وهكذا يتحول التوثيق من أداةٍ لحفظ المعلومات إلى أداةٍ لصناعة المعرفة المؤسسية.

سادسًا: التحديات والمخاطر

يبقى الخطر الأكبر في التوثيق هو الشكلية المفرطة. فحين يتحول الميثاق إلى نموذجٍ يُعبّأ بسرعةٍ دون تدقيقٍ في الصياغة أو المراجعة، يفقد النظام معناه، وتُصبح العدالة مظهرًا بلا جوهر. ولهذا يجب أن تُقرن عملية التوثيق بالتدقيق والتحليل لا بالاكتفاء بالاعتماد الشكلي. كما يُشكّل ضعف تدريب المديرين على استخدام الأنظمة الإلكترونية تحديًا آخر، لأنّ النظام مهما كان ذكيًا لا يُمكن أن يُعوّض ضعف الفهم البشري. فالحوكمة لا تُمارس بالتقنية وحدها، بل بالعقل الإداري الواعي الذي يُديرها.

وفي المحصلة، فإنّ **توثيق الميثاق وضمان الاتساق المؤسسي** ليس مجرد خطوةٍ في دورة الأداء، بل هو مرآةُ وعي المؤسسة بنفسها. فكل توقيعٍ على ميثاقٍ موثّقٍ هو إعلانُ التزامٍ بالعقد النفسي والأخلاقي بين الموظف والإدارة، وكل توثيقٍ دقيقٍ هو خطوةٌ نحو مؤسسيةٍ أعمقَ وعدالةٍ أنضجَ وثقافةٍ أكثر وعيًا. فالمؤسسة التي تُوثّق أداءها بصدقٍ تُوثّق ثقتها بنفسها، وتُحوّل نظام الأداء من عمليةٍ إداريةٍ إلى ذاكرةٍ حيّةٍ تحفظ العدل، وتُعلّم الأجيال القادمة أن العدالة تبدأ دائمًا من الوثيقة التي لا تُنسى.

نحو ثقافة أداءٍ ناضجة: الميثاق كبدايةٍ للتعلّم والتحسين المستمر

ما الذي يبدأ بعد توقيع الميثاق؟

حين تُوقَّع الميثاقات وتُعتمد المؤشرات وتُدوّن الأهداف، يظنّ البعض أنّ دورة الأداء قد بدأت، بينما في الحقيقة إنما بدأت **رحلة التعلّم المؤسسي**. فالغاية الكبرى من نظام الأداء ليست في إنتاج تقاريرٍ ختاميةٍ أو جداولٍ رقميةٍ تُعرض في نهاية العام، بل في **بناء ثقافةٍ مستدامةٍ تُمارَس فيها العدالة والتحسين كعادةٍ يوميةٍ**، لا كموسمٍ سنوي. ومن هنا تأتي أهمية النظر إلى الميثاق لا كنهاية مرحلة التخطيط، بل كبداية مرحلة الوعي؛ وعي المؤسسة بنفسها، ووعي الموظف بدوره، ووعي القيادة بواجبها تجاه تطوير الإنسان لا مراقبته فقط.

إنّ الثقافة الناضجة في إدارة الأداء لا تُقاس بعدد اللوائح ولا دقة النماذج، بل **بطبيعة السلوك اليومي داخل المؤسسة**: كيف يتحدث المديرون عن الأداء؟ كيف يتعامل الموظفون مع التقييم؟ كيف يُنظر إلى الحوار، وإلى التغذية الراجعة، وإلى الخطأ، وإلى التحسين؟ هذه الأسئلة ليست هامشية، بل هي جوهر النظام. فالمؤسسة التي ما زالت ترى في التقييم عقوبةً، وفي الخطأ وصمةً، وفي المراجعة تهديدًا، لم تبلغ بعد مرحلة النضج، مهما بلغ تطور أنظمتها الإلكترونية. أما المؤسسة التي ترى في الميثاق فرصةً للتطوير، وفي المراجعة وقفةَ تأملٍ، وفي التقييم أداةَ تمكينٍ، فهي المؤسسة التي تحوّل الأداء من عمليةٍ إلى ثقافةٍ، ومن أداةٍ إلى وعيٍ جمعيٍّ متجذر.

إنّ **النضج المؤسسي في إدارة الأداء** يتحقق حين تُصبح المراجعة الذاتية عادةً لا توجيهًا، وحين يُمارس القائد النقد الذاتي قبل أن يُقيّم الآخرين، وحين يُصبح الهدف من القياس ليس المحاسبة بل التعلم. فالفرق بين المؤسسة التقليدية والناضجة أن الأولى تُقيّم لتُعاقب أو تُكافئ، والثانية تُقيّم لتتطور. الأولى تُصدر الأرقام لتبرير القرارات، والثانية تُنتج المعرفة لتطوير القرارات. هذا التحول من ثقافة "النتيجة" إلى ثقافة "التحسين" هو جوهر ما تسعى إليه منظومات الأداء الحديثة في العالم العربي والخليج.

مراجعات قصيرة تغذّي التحسين

في هذا السياق، يُمكن النظر إلى الميثاق بوصفه **النواة الأولى لبناء ثقافة التحسين المستمر (Continuous Improvement Culture)**. فالميثاق حين يُصاغ بحوارٍ تشاركي ويُراجع بانتظامٍ ويُستخدم كأداةٍ للتغذية الراجعة، يُصبح أداةَ تعلّمٍ جماعيٍ داخل المؤسسة. فكل هدفٍ غير مُحقّقٍ يُفتح للنقاش لا للّوم، وكل نجاحٍ يُحلل لا للاحتفال فقط بل لاستخلاص دروسه وتكراره. وهكذا يُعاد تعريف الفشل على أنه فرصةٌ للفهم، والنجاح على أنه مسؤوليةٌ للاستدامة. وهذه هي **ثقافة الـ Kaizen** في أبهى صورها: تحسينٌ صغيرٌ مستمرٌّ لا يتوقف عند نهاية السنة، بل يُجدّد نفسه كل يومٍ وكل مشروعٍ وكل حوار.

وفي التجارب الخليجية، بدأت هذه الثقافة تتبلور بوضوحٍ مع تبنّي مفاهيم الجودة المؤسسية (مثل نموذج EFQM الأوروبي للتميز، وبرامج التميز الحكومي في الإمارات والسعودية). فالميثاق لم يعُد وثيقةً إدارية، بل أصبح جزءًا من منظومة التميز، يُراجع من خلاله أداء الفرق لا الأفراد فقط، وتُناقش من خلاله فرص التحسين الجماعي. بل إنّ بعض المؤسسات بدأت تربط بين نتائج الميثاق ومبادرات الابتكار المؤسسي، لتُحوّل التعلم من الأداء إلى تطوير الخدمات والعمليات. وهنا يبلغ النظام ذروة نضجه، حين يُصبح الأداء **منصةً للابتكار**، لا مجرد مرآةٍ للماضي.

وتُظهر الدراسات الحديثة أنّ المؤسسات التي تبنّت ثقافة التحسين المستمر في إدارة الأداء شهدت تحسنًا ملحوظًا في مؤشرات الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والاستقرار المهني. لأنّ الموظف في تلك البيئة لا يخاف من المراجعة، بل ينتظرها ليتعلم منها. والمدير لا يتهرب من التقييم، بل يستخدمه كأداةٍ لتصحيح مساره القيادي. فالتحسين المستمر يُعيد صياغة العلاقة بين النظام والإنسان، لتُصبح علاقة "شراكةٍ في النمو" لا "مراقبةٍ في التنفيذ". وهذه الفلسفة تتناغم تمامًا مع رؤية الدول الخليجية الحديثة، التي تضع الإنسان في قلب التنمية، وتعتبر تطويره استثمارًا وطنيًا طويل الأمد.

ولعلّ أحد مظاهر النضج في هذه الثقافة هو الانتقال من التقييم الفردي إلى **التعلم الجماعي (Collective Learning)**، حيث تُصبح نتائج الأداء مادةً لتبادل الخبرات بين الإدارات، فيُعقد ما يُعرف بـ "لقاءات ما بعد التقييم" (Post-Appraisal Dialogues)، التي يُشارك

فيها القادة والموظفون لتحليل النجاحات والإخفاقات، واستخلاص أفضل الممارسات، وتحويلها إلى دروسٍ مشتركةٍ. فالمؤسسة التي تتعلم من نتائجها تُختصر عليها مسافاتُ التطوير التي لا تُعوضها أي أنظمةٍ أو لوائح.

إنّ الثقافة الناضجة في الأداء أيضًا تُعيد تعريف دور القائد، فلا يعود دوره مراقبة الأداء فقط، بل **رعاية التعلم**. فالقائد الناضج لا يُسأل كم عدد موظفيه الذين حققوا أهدافهم فحسب، بل كم منهم تطوّر وازداد وعيًا ومهارةً. لأنّ النجاح الحقيقي للقائد لا يُقاس بنجاح فريقه في الحاضر فقط، بل بقدرتهم على النجاح في المستقبل دون إشرافه المباشر. وهذا هو الفرق بين "القيادة التنفيذية" و"القيادة التمكينية" التي تُعتبر غاية أنظمة الأداء الحديثة.

ومن الزاوية السلوكية، فإنّ ثقافة الأداء الناضجة تُحوّل بيئة العمل إلى **بيئةٍ تعلّميةٍ مستمرة**، تُحتفى فيها بالمحاولات كما بالنتائج، ويُكافأ فيها الاجتهاد كما يُكافأ الإنجاز. فهي تُدرك أن الابتكار لا يولد في بيئةٍ تخاف الخطأ، وأنّ التحسين لا يستمر في بيئةٍ ترفض النقد. ولهذا، تُبنى هذه الثقافة على "الأمان النفسي الوظيفي (Psychological Safety)" الذي يجعل الموظف قادرًا على التعبير عن آرائه، ومناقشة إخفاقاته دون خوفٍ من العقوبة، لأنها تُعتبر جزءًا من عملية التعلم.

تعديل المسار دون فقدان المقارنة

ومن الزاوية النظامية، تُترجم هذه الثقافة إلى **دورات أداءٍ مرنةٍ** لا تُغلق بصرامةٍ عند نهاية العام، بل تُفتح للتحديث والتطوير في أي وقتٍ بناءً على التغيرات التشغيلية. فالأنظمة الذكية لإدارة الأداء أصبحت تسمح بإعادة تعديل الميثاق والأهداف أثناء الدورة، ما دام التعديل مبررًا وموافقًا عليه من الطرفين. وهذه المرونة الإدارية لا تعني فوضى، بل تعني **نضجًا في الفهم المؤسسي** بأن الأداء ليس قالبًا جامدًا بل كائنٌ حيٌّ يتنفس ويتغير ويتعلم.

إذا تغيّر المؤشر أو الهدف، وثّق السبب وتاريخ السريان والمسؤول عن الاعتماد. لا تستبدل سابقه بصمت، ولا تقارن نتائج ما قبل التعديل بما بعده من دون بيان الاختلاف.

ومن الزاوية الاستراتيجية، فإنّ ثقافة التحسين المستمر تجعل المؤسسة في حالة "تأهبٍ إيجابيٍّ دائمٍ" للتطور. فهي لا تنتظر التقييم لتعرف نقاط ضعفها، بل تكتشفها في الوقت الحقيقي من خلال المراجعات المستمرة والمؤشرات المباشرة. وهذا ما يُعرف بمفهوم **"الذكاء المؤسسي المستمر (Continuous Institutional Intelligence)"**، الذي يجعل المؤسسة قادرةً على الاستجابة للتغيرات بسرعةٍ دون أن تفقد اتزانها أو هويتها.

أما من الزاوية الفلسفية، فإنّ ثقافة الأداء الناضجة تُعيد تعريف معنى "النجاح". فالنجاح في هذا السياق لا يعني التفوق على الآخرين، بل التفوق على الذات. ولا يعني تحقيق الأهداف فقط، بل تحسين الطريقة التي نعمل بها ونفكر بها ونتواصل من خلالها. إنها ثقافةٌ ترى في الإنسان مشروعًا مستمرًا للتطور، وفي المؤسسة كيانًا يتعلم كما يتنفس. وهكذا يُصبح الأداء طريقًا إلى الوعي، لا مجرد وسيلةٍ إلى المكافأة.

وفي ختام هذا المحور، يمكن القول إنّ الميثاق — إذا وُضع بوعيٍ وراجعناه بصدقٍ وأدرناه بثقافةٍ تعلميةٍ — لا يُصبح أداةً إداريةً فحسب، بل **نقطة انطلاقٍ نحو بناء ثقافة أداءٍ ناضجةٍ تنبض بالحياة، تُقدّر الإنسان بقدر ما تُقدّر الإنجاز، وتُوازن بين الإنتاجية والأخلاق، وتربط بين الأهداف الفردية والنضج الجمعي للمؤسسة.**

فالميثاق الواعي يُحوّل النظام إلى مدرسةٍ، والقائد إلى مربٍي إداريٍ، والموظف إلى متعلمٍ مدى الحياة. وحين تبلغ المؤسسة هذا المستوى من الوعي، تُصبح العدالة فيها ثقافةً لا قرارًا، والتحسين فيها سلوكًا لا شعارًا، والتميّز فيها طبيعةً لا استثناء. إنها الحالة التي يُمكن عندها القول: لقد تجاوزنا مرحلة إدارة الأداء إلى مرحلة **القيادة بالأداء**؛ حيث يتعلّم الجميع من الجميع، وتتحوّل كل تجربةٍ إلى درسٍ، وكل هدفٍ إلى وعيٍ، وكل نجاحٍ إلى وعدٍ بمستقبلٍ أفضل.

الخاتمة التحليلية

من التخطيط إلى الدليل

حين نعيد النظر إلى جميع المحاور التي تناولها هذا المقال حول "تخطيط دورة الأداء خلال أول شهرين: ميثاق الأداء خطوة بخطوة"، نُدرك أننا أمام لوحةٍ فكريةٍ وإداريةٍ متكاملةٍ، تُجسّد فلسفةً جديدةً في إدارة الأداء الوظيفي، تتجاوز المفهوم الإجرائي إلى المفهوم القيمي، وتنتقل من إدارة المهام إلى **إدارة الوعي المؤسسي والإنساني في آنٍ واحد**. فالميثاق في جوهره ليس نموذجًا يُملأ بالأهداف، بل هو انعكاسٌ للضمير المؤسسي، وصياغةٌ للنية الإدارية في أبهى صورها، ومرآةٌ تُظهر مدى نضج المؤسسة في ممارستها للعدالة، واستثمارها في الإنسان.

لقد كشف هذا المقال، عبر محاوره الثمانية، أنّ الميثاق هو لحظةُ تأسيسٍ تُبنى عليها دورة الأداء بأكملها. ففي **المحور الأول** تبيّن أنّ الميثاق ليس إجراءً شكليًا، بل عقدٌ إداريٌّ أخلاقيٌّ يُنظم العلاقة بين الفرد والمؤسسة. ومنه تنبثق فلسفة العدالة والوضوح والمساءلة، لأنه يضمن أن يعرف كل موظفٍ ما يُنتظر منه وما يُقدّم له من دعمٍ لتحقيقه. وفي **المحور الثاني** رأينا أن الإطار الزمني والتشريعي ليس مجرد تنظيمٍ إداري، بل هو انعكاسٌ لانضباطٍ مؤسسيٍ يُحوّل الوقت إلى قيمةٍ أخلاقيةٍ، ويجعل الالتزام بالمواعيد أساسًا للعدالة بين الموظفين والإدارات.

ثمّ انتقلنا في **المحور الثالث** إلى قلب العملية الفكرية في إدارة الأداء: تحويل الرؤية إلى هدفٍ، وهي المرحلة التي تُترجم فيها الرسالة المؤسسية إلى عملٍ ملموسٍ، وتُحوّل فيها الاستراتيجية إلى أفعالٍ قابلةٍ للقياس. وتجلّى فيها المعنى العميق للتكامل بين الفرد والمؤسسة، حيث يصبح كل موظفٍ حاملاً لجزءٍ من رؤية الكيان الأكبر. أما **المحور الرابع** فقد تناول المؤشرات (KPIs) كأدواتٍ للقياس، لكنه كشف أنّ المؤشر في جوهره ليس رقمًا جامدًا بل وعيٌ متحرّك، لأنّه يقيس الأداء بالمنهج لا بالنتيجة فقط، ويُحوّل العدالة من رأيٍ إلى دليلٍ، ومن ظنٍّ إلى رقمٍ يمكن التحقق منه.

وفي **المحور الخامس** برز الحوار البنّاء بين الرئيس والمرؤوس كأداةٍ تربويةٍ تُعيد تعريف العلاقة الوظيفية، من علاقة أمرٍ وطاعةٍ إلى علاقة فهمٍ واتفاقٍ، ومن علاقة سلطةٍ إلى علاقة قيادةٍ. فالحوار هو لحظة التقاء الإنسان بالإنسان في قلب النظام الإداري، حيث تُمارس العدالة بالاستماع قبل التقييم، وبالاحترام قبل التوجيه. وهنا تتجلى القيادة الواعية التي تُدير بالإنصات لا بالتحكّم، وتُوجّه بالقدوة لا بالهيمنة.

وجاء **المحور السادس** ليُعيد بناء مفهوم الأداء ذاته من الداخل، عبر الربط بين الجدارات السلوكية والنتائج التشغيلية، ليؤكد أنّ الأداء ليس ما ننجزه فحسب، بل كيف ننجزه. فالمؤسسة الناضجة لا تُكافئ الإنجاز المنفصل عن القيم، ولا تقبل نتائج تُحققها سلوكياتٌ سلبيةٌ تُضعف روح الفريق أو تنتهك القيم المؤسسية. فالجدارة هي الضابط الأخلاقي للأداء، وهي التي تمنح الأرقام روحها، وتجعل من الإنجاز طريقًا للارتقاء الإنساني قبل المادي.

ثمّ جاء **المحور السابع** ليتناول توثيق الميثاق وضمان الاتساق المؤسسي، ليُبيّن أن التوثيق ليس عملًا إداريًا جامدًا، بل هو فعلُ حوكمةٍ وذاكرةٍ مؤسسيةٍ تحفظ العدالة من الضياع. فالمؤسسة التي تُوثّق أداءها هي مؤسسةٌ تحترم عقلها، وتحفظ تاريخها، وتُدير ذاتها بالبيانات لا بالذاكرة البشرية القابلة للنسيان. والتوثيق هنا هو الجسر الذي يربط بين الماضي والحاضر، وبين الأفراد والنظام، وبين العدالة والتنفيذ. فكل وثيقةٍ موقّعةٍ على الميثاق هي تعهدٌ أخلاقيٌّ جماعيٌّ يُجسّد التزام المؤسسة تجاه الشفافية والمسؤولية والمساءلة.

وفي **المحور الثامن** — الذي اختُتم به المقال — ارتقى الحديث إلى المستوى الفلسفي الأعلى: الميثاق بوصفه نواةَ ثقافةِ التحسين المستمر، وركيزةَ بناءِ النضج الإداري الذي يُحوّل الأداء من أداةٍ للتقييم إلى أداةٍ للتعلّم. وهنا تبلغ المؤسسة مرحلة الوعي الذاتي، فتُصبح قادرةً على التقييم دون خوف، وعلى النقد دون دفاع، وعلى التطوير دون ضغط. إنها اللحظة التي يتحوّل فيها الأداء إلى لغةٍ مشتركةٍ بين الجميع، تُتحدث يوميًا كما تُمارس القيم، وتُصبح المراجعة سلوكًا لا حدثًا، والقياس وعيًا لا إجراءً.

المراجعة تعيد الميثاق إلى العمل

إنّ هذه المحاور الثمانية، حين تُقرأ في تسلسلها المنطقي، تُشكّل **خريطةَ النضج المؤسسي في إدارة الأداء**. فهي تبدأ من الوضوح وتختم بالتحسين، وتمرّ عبر مراحل العدالة، والمساءلة، والتمكين، والتعلم. فالمؤسسة التي تُحسن إعداد ميثاقها تُحسن بناء ثقافتها، لأنّ الميثاق ليس وثيقةً للتقييم بل منظومةُ تفكيرٍ في العدالة. ومن هنا يمكن القول إنّ الميثاق يُمثل "ضمير النظام الإداري"، لأنه يُعيد تعريف المسؤولية لا كمراقبةٍ بل كشراكةٍ، ويجعل من الأداء حوارًا مفتوحًا بين الإنسان والمؤسسة حول الكفاءة والمعنى والقيمة.

وفي هذا السياق، تتأكد حقيقةٌ أساسيةٌ مفادها أنّ العدالة في الأداء لا تُمارس في نهاية السنة عند التقييم، بل تُؤسَّس في بدايتها عند صياغة الميثاق. فالعدالة التي تُبنى بعد الخطأ إصلاحٌ، أما العدالة التي تُبنى قبل الفعل فهي وعيٌ. والميثاق هو تجسيدُ هذا الوعي، لأنه يضمن تكافؤ الفهم قبل تكافؤ الفرص، ويُوحّد التوقعات قبل توحيد النتائج. فهو الذي يمنع سوء الفهم، ويغلق أبواب الظنّ، ويفتح نوافذ الشفافية والثقة. ولهذا، فإنّ المؤسسة التي تُحسن صياغة ميثاقها تُجنّب نفسها كثيرًا من النزاعات اللاحقة، وتزرع بذور الثقة التي تُثمر استقرارًا وتحفيزًا وأمانًا نفسيًا في بيئة العمل.

كما يُظهر التحليل العميق لهذا النظام أنّ الميثاق هو أيضًا أداةُ بناءٍ للهوية المؤسسية، لأنه يُجسّد القيم والسلوكيات التي تُريد المؤسسة أن تُميز بها نفسها. فحين تُدرج الجدارة في "التعاون" أو "الابتكار" ضمن الميثاق، فإنها لا تقيّم سلوك الموظف فقط، بل تُعيد ترسيخ هذه القيمة في وعيه اليومي، لتُصبح جزءًا من شخصيته المهنية. وهكذا، يتحول الميثاق من وسيلةٍ للرقابة إلى وسيلةٍ لتشكيل الثقافة المؤسسية. فكل مؤسسةٍ تكتب ميثاقها، تكتب في الوقت ذاته تعريفها الذاتي: من نحن؟ وكيف نعمل؟ ولماذا نعمل بهذه الطريقة؟

ومن منظورٍ قيادي، يُمكن القول إنّ الميثاق هو الامتحان الأول للقيادة الواعية. فالقائد الذي يُجيد إدارة جلسة الميثاق هو الذي يمتلك القدرة على الحوار، والإنصات، والعدل، والإقناع. والقائد الذي يُدرج أهدافًا واقعيةً وطموحةً في آنٍ واحدٍ يُعبّر عن نضجٍ استراتيجيٍّ يجمع بين رؤية المؤسسة وقدرات فريقه. ولهذا، فإنّ نجاح الميثاق هو انعكاسٌ مباشرٌ لنجاح القيادة في ممارسة قيمها، لأنّ القيادة الحقيقية تُقاس بقدرتها على تحويل التعليمات إلى التزاماتٍ متفقٍ عليها، والأهداف إلى دوافع، والمؤشرات إلى وعيٍ جمعيٍّ بالأثر.

ومن منظورٍ استراتيجي، فإنّ الميثاق يُعدّ الأداة التي تُحوّل "الاستراتيجية الكبرى" إلى "تطبيقٍ فعليٍّ منضبطٍ". فبدون الميثاق، تبقى الاستراتيجية فكرةً عائمةً في الأفق، لكن به تُصبح واقعًا يُمارس في كل وحدةٍ وكل مهمةٍ وكل تقرير. وهو ما يُسمّى في أدبيات الإدارة بـ **الانسياب الاستراتيجي (Strategic Cascade)**، أي أن تتدفق الأهداف العليا إلى المستويات الأدنى دون أن تفقد معناها أو اتساقها. وبهذا يصبح الميثاق الضمانة العملية لربط الأهداف الوطنية أو المؤسسية بالأداء الفردي اليومي.

وفي الختام، يمكن القول إنّ **الميثاق هو نقطة الالتقاء بين الإنسان والنظام، بين الضمير واللوائح، بين القيم والإجراءات**. فمن خلاله تُمارس القيادة الواعية العدالة، ويُدرك الموظف مسؤوليته، وتُرسخ المؤسسة ثقافتها. وكلما زاد وعي الأطراف الثلاثة بهذه الحقيقة، زاد نضج النظام بأكمله. فالميثاق ليس مجرد بدايةٍ لدورة الأداء، بل هو انعكاسٌ لدورة الوعي الإداري ذاته؛ وبه تُقاس درجة حضارة المؤسسة وعدالتها وقدرتها على التعلم من ذاتها.

وحين تصل المؤسسة إلى تلك المرحلة التي تُعامل فيها الميثاق كأداةٍ للتعلّم لا كوثيقةٍ للمساءلة، فإنّها تكون قد تجاوزت حدود الإدارة إلى آفاق القيادة، وتجاوزت حدود التنظيم إلى ثقافةٍ من العدالة والإتقان والنمو. إنها اللحظة التي يمكن عندها القول — بثقةٍ ووعيٍ — إنّ المؤسسة لم تعد تُدير الأداء فقط، بل تُجسّد الأداء في قيمها وسلوكها وقراراتها، لتُصبح نموذجًا للمؤسسية الواعية التي تُمارس التحسين المستمر لا كواجبٍ إداري، بل كطبيعةٍ وجوديةٍ متأصلةٍ في كيانها.

التوثيق للمحتوى

يسعدني أن يُعاد نشر هذا المحتوى أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات،

ما دام يُنسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

هذه الإضاءة من إعداد:

د. محمد بن علي العامري

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية،

بخبرةٍ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

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

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

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع:

www.mohammedaameri.com

#إدارة_الأداء_الـــوظيفي #Employee_Performance_Management #د_محمـــد_العامري #مهارات_النجـــاح #ميثـــاق_الأداء #حوكمـة_الأداء #التحسين_المسـتمر #التميز_المؤسسـي #القيادة_التمكينيـة #العدالة_التنظيميـة #التحـول_الرقمي #الجـدارات #تطوير_المـــوظفين #الوعي_المؤسســـي #الثقافة_التنظيميـــة #التعلم_المســـتمر #الذكاء_المؤسســـي #الأداء_الحكـــومي #رؤية_الســـــعودية_2030 #نظـــــام_إدارة_الأداء #KPI #Continuous_Improvement #Leadership #Performance_Culture #Governance #Institutional_Excellence #HR_Transformation #Employee_Engagement #Learning_Organization #Digital_Performance