



يرصد هذا المقال التحول العميق في فلسفة إدارة الأداء من منطق الرقابة إلى منطق التمكين، مبيناً كيف تعيد الحكومة صياغة العلاقة بين النظام والإنسان في منظومة الأداء الوظيفي.

November 4, 2025 الكاتب : د. محمد العامری عدد المشاهدات : 1181



الحكومة في أنظمة إدارة الأداء الوظيفي: من الضبط الإداري إلى التمكين المؤسسي

Governance in Performance Management Systems:
From Administrative Control to Institutional Empowerment

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

حين نقترب من مفهوم الحكومة في إدارة الأداء الوظيفي، فإننا نلجم إلى قلب التحول الإداري الحديث، الذي تجاوز فكرة التحكم والضبط إلى بناء الوعي والمسؤولية والتمكين. فالحكومة لم تعد مجرد أدوات رقابية أو تقارير تدقيقية، بل أصبحت فلسفة مؤسسية شاملة تعيد تعريف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وبين السلطة والمسؤولية، وبين الأداء والمساءلة. إنها الإطار الذي يننظم تدفق القرار والمعلومة، ويضمن العدالة والشفافية، ويهوّل الأداء من نشاط ميكانيكي إلى ممارسة واعية تخضع للمساءلة وتستند إلى قيم ومعايير واضحة.

لقد أدركت المؤسسات الرائدة أن الأداء لا يُدار بالأوامر، بل يُدار بالحكومة. وأن النتائج لا تُفرض بالسلطة، بل تُنتج

بالثقة. وأن التمكين ليس نقيناً للرقابة، بل امتدادٌ ناضجٌ لها حين تتحول الرقابة إلى ضبط مؤسسيٌّ ناعمٌ يقوم على البيانات والمعايير لا على الأهواء والاجتهادات الفردية. وهنا يبرز جوهر الانتقال من الضبط الإداري إلى التمكين المؤسسي أي من السلطة الأحادية إلى المأسسة الجماعية، ومن التحكم في الأفراد إلى تمكينهم ضمن منظومة شفافةٍ تتكامل فيها القيم والإجراءات.

إن الحكومة في إدارة الأداء الوظيفي هي الضمير المؤسسي للنظام الإداري، وهي التي تضمن أن تعمل أدوات الأداء من مؤشرات، وتقديرات، وخطط تطوير، ومساءلات ضمن منظومة قيمية ومعيارية متماسكة تحترم الإنسان وتخدم الهدف العام. وهي التي تنقل المؤسسة من حالة الامتثال القسري إلى الالتزام الطوعي، حيث يتحول الموظف من منفذ إلى شريك في تحقيق الأهداف، ومن خاضع للتقييم إلى مساهم في بنية التحسين المستمر.

لقد أدركت التجارب العالمية مثل النموذج الإماراتي والسعودي في إدارة الأداء أن الحكومة ليست مرحلة لاحقة للتنفيذ، بل شرط سابق له: فهي الإطار الذي يضمن النزاهة والعدالة والمساءلة، ويصوغ العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والتقييم ضمن منظومة واحدة متكاملة. ومن خلال الحكومة، يصبح الأداء الوظيفي ليس مجرد مخرجات ثقاس، بل عمليةٌ واعيةٌ تُبنى على مبادئ الشفافية والمساءلة والتمكين والتعلم المستمر.

إن هذا المقال يأتي ليتناول هذه النقلة الفلسفية والمنهجية، فيربط بين الحكومة بوصفها إطاراً للضبط الرشيد، وإدارة الأداء بوصفها أدلةً للتمكين الفعال، ساعياً إلى تحليل التحول الذي ينتقل بالمؤسسة من نموذج المتابعة الإدارية إلى نموذج المساءلة القيادية، ومن ثقافة الأوامر والتعليمات إلى ثقافة المسؤولية المشتركة والنتائج المتكاملة.

الفهرس للمقال

1 مفهوم الحكومة في إدارة الأداء الوظيفي
تعريف الحكومة ووظائفها في ضبط العلاقة بين النظام والإنسان.

2 من الضبط الإداري إلى التمكين المؤسسي
تحليل التحول من الإدارة بالتحكم إلى الإدارة بالتمكين والمشاركة.

3 الأبعاد المؤسسية للحكومة في منظومة الأداء
دور السياسات والإجراءات والمستويات التنظيمية في ضمان النزاهة والشفافية.

4 تكامل الحكومة مع دورة إدارة الأداء
كيف تتجسد الحكومة في التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتقييم.

5 المساءلة والشفافية كركائز للحكومة

العلاقة بين الشفافية والثقة، ودور المسائلة في بناء بيئة أداء نزيهة.

6 حوكمة الجدارات والكافاءات السلوكية

تطبيق الحكومة على منظومة الجدارات وربطها بالعدالة التقييمية.

7 حوكمة مؤشرات الأداء والنتائج

التحقق من دقة المؤشرات واتساقها مع الأهداف المؤسسية.

8 التمكين المؤسسي وبناء الثقة في منظومة الأداء

كيف يُسهم تمكين الموظف في تعزيز جودة الأداء واستدامة النتائج.

9 الممارسات الخليجية والعالمية الرائدة

نماذج من الإمارات والسنغال ومراجعات CIPD وEFQM وISO 30414.

نحو منظومة حوكمة عربية متكاملة لإدارة الأداء

رؤية ختامية لدمج الحكومة والتمكين في سياق عربي يعزّز النزاهة والتميز.

10 مفهوم الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي

حين نتحدث عن الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي، فإننا لا نقف أمام مصطلح إداريًّا مجرد، بل أمام فلسفة عميقة تعيد تعريف السلطة، وتضبط السلوك التنظيمي، وتوسّس لتوازن دقيق بين الحرية والمسؤولية، وبين الكفاءة والعدالة، وبين النتائج والوسائل.

إنّ الحوكمة ليست تقليدًا إداريًّا، كما يظن البعض، وإنما هي ضمير مؤسسيٌّ ينظم عمل المنظمات البشرية ويحميها من الانحراف، ويمكّنها من النمو بوعيٍ وشفافيةً ومساءلةً مستمرة.

أولاً: الجذور المفاهيمية للحوكمة في السياق الإداري

يرجع أصل مفهوم الحوكمة إلى الكلمة الإنجليزية (Governance)، المشتقة من اللاتينية (Gubernare) التي تعني القيادة والتوجيه.

وقد تطور المفهوم من سياقه السياسي (حوكمة الدول) إلى سياق إدارة المؤسسات مع نهاية القرن العشرين، عندما بدأت الشركات والحكومات تدرك أن الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بالنتائج المالية، بل بمعنى الالتزام بالقيم الأخلاقية، والشفافية في القرار، وعدالة الفرص، والمسؤولية تجاه المجتمع.

في هذا الإطار، أصبحت الحوكمة أحد الركائز الأساسية في معايير التميّز المؤسسي (EFQM)، وممارسات الموارد البشرية في CIPD وSHRM، كما تبنتها المواصفة الدولية ISO 30414 بوصفها إطارًا لضمان النزاهة والعدالة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك أنظمة الأداء.

وتطور المفهوم أكثر حين بدأت الحكومات الخليجية و خاصة السعودية والإماراتية في تبني مبادئ الحكومة ضمن أنظمة الأداء الوظيفي، فصاحت أدلة إرشادية ومعايير دقيقة لضمان أن تكون عملية إدارة الأداء شفافة، عادلة، ومبنية على القيم المؤسسية لا على المزاج الفردي أو السلطة الشخصية.

٢ ثانياً: تعريف الحكومة في إدارة الأداء الوظيفي

يمكن تعريف الحكومة في إدارة الأداء الوظيفي بأنها المنظومة التشريعية والتنظيمية والسلوكية التي تضبط العلاقة بين الموظف والمؤسسة أثناء عملية الأداء، وتتضمن عدالة الإجراءات وشفافية التقييم، ومسؤولية الأطراف كافة عن القرارات والنتائج.

وهي ليست مجرد مجموعة لواائح، بل نظام متكامل من القيم والمعارضات التي تجعل الأداء تحت مظلة المسؤولية الجماعية لا السلطة الفردية.

فالمدير في ظل الحكومة ليس قاضياً يصدر حكماً، بل شريكاً في بناء الأداء، والموظفي ليس متلقياً للأوامر، بل طرفاً في منظومة إنتاج النتائج.

بهذا المعنى، تتحول إدارة الأداء من عملية فنية إلى منظومة قيمية، وتحول عملية التقييم من أداة ضبط إلى أداة تمكين وتطوير.

وهنا تكمن جوهرية الحكومة في الأداء: تحويل السلطة إلى مسؤولية، وتحويل الرقابة إلى ثقة مؤسسية، وتحويل الإجراء الإداري إلى مسار للعدالة المؤسسية.

٣ ثالثاً: موقع الحكومة داخل منظومة الأداء

تأتي الحكومة في قلب دورة إدارة الأداء، فهي لا تعمل في نهاية العملية حين تعلن النتائج، بل تبدأ من لحظة صياغة الأهداف وتستمر حتى تحليل المخرجات. وهي الضابط الذي يضمن أن:

الأهداف محددة وواضحة وعادلة، تعكس مصلحة المؤسسة لا هوى المدير.

المعايير موضوعية، تستند إلى الكفاءات والسلوكيات وليس إلى العلاقات الشخصية.

الآليات التقييم شفافة، تسمح بالمراجعة، والاستئناف، والتغذية الراجعة العادلة.

النتائج موثقة، تبني على بيانات لا على انتطباعات.

التحفيز والتطوير متوازن، يراعي المساواة بين الجهد والمكافأة.

إذن، الحكومة ليست طبقة إضافية فوق نظام الأداء، بل هي النسيج الضامن الذي يربط مكونات النظام بعضها

بعض.

بدونها، تصبح المؤشرات أرقاماً بلا معنى، وتحول التقييمات إلى آراء شخصية، وتفقد المؤسسة مصداقيتها في إدارة رأس المال البشري.

٤ رابعاً: فلسفة الحكومة في الأداء من الامتثال إلى الالتزام

الفرق الجوهرى بين المؤسسات التي تمارس الحكومة وتلك التي تفتقد لها، هو الفرق بين الامتثال والالتزام.

فالامتثال يعني أن يطيع الموظف التعليمات خوفاً من العقوبة، بينما الالتزام يعني أن يطبقها إيماناً بالغاية. الامتثال سلوك ظاهري، أما الالتزام فهو عقلي داخلي، والحكومة هي التي تحول الامتثال إلى التزام.

فحين تكون السياسات واضحة، والقرارات شفافة، والنتائج عادلة، يصبح الموظف مؤمناً بالنظام، لا خاضعاً له. وهنا يتحقق جوهر الحكومة في إدارة الأداء: أن يصبح الانضباط نابعاً من القيم، وأن يتحول النظام من أداة ضبط خارجي إلى إطار داخلي للوعي والمسؤولية.

٥ خامساً: الأهداف الكبرى للحكومة في إدارة الأداء

تهدف الحكومة في سياق إدارة الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية، أبرزها:

العدالة التنظيمية: ضمان تكافؤ الفرص في التقييم والترقية والمكافأة.

الشفافية المؤسسية: وضوح الأدوار، والمسؤوليات، والمعايير، والإجراءات.

المساءلة: تحديد مسؤولية كل طرف عن النتائج، وربط الصلاحيات بالمحاسبة.

الاستدامة: تحويل نظام الأداء إلى نظام مستمر للتطوير لا ينقطع بانتهاء السنة.

الثقة المؤسسية: بناء الثقة بين القيادة والموظفين على أساس العدالة لا الوعود.

التحسين المستمر: ترسیخ ثقافة التعلم من الأخطاء، وتنفيذ السياسات بالتجارب الواقعية.

٦ سادساً: العلاقة بين الحكومة والمواطنة التنظيمية

من منظور سلوكي متقدم، تشكل الحكومة أحد أهم مولّدات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship)، وهي الحالة التي يشعر فيها الموظف بانتماء أخلاقي للمؤسسة يدفعه لتجاوز الحد الأدنى من متطلبات العمل.

فحين تكون القواعد عادلة، والمسارات شفافة، والمساءلة واضحة، ينشأ الانتماء الطبيعي ويختفي الخوف. تصبح بيئة العمل فضاءً للثقة، لا للمراقبة؛ وللإبداع، لا للامتثال القسري.

ولهذا، تؤدي الحكومة إلى خلق بيئة معنوية آمنة، وهي البيئة التي يرى فيها الموظف أن صوته مسموع، ووجهه مقدر، وأن نتائج تقييمه ناتجة عن بيانات لا عن أهواء، فيستوطن النظام قيمة ذاتية لا ياكراها خارجي.

إن هذا المستوى من النضج لا يتحقق إلا عندما تنتقل المؤسسة من مجرد تطبيق الأنظمة إلى العيش في روحها، أي أن تتحول الحكومة من **وثيقة مكتوبة** إلى **ثقافة مؤسسية متقدمة**.

٤ سابعاً: الحكومة في إدارة الأداء بين البنية والسلوك

إن جوهر الحكومة في الأداء لا يمكن حصره في اللوائح وحدها؛ فهي منظومة تتكون من عنصرين متكملين:

البنية التنظيمية **Formal Structure** وهي الإطار الذي يحدد السياسات، والمسؤوليات، وخطوط الإشراف، وآليات التقييم. وتمثل **الصلب الإداري** للنظام، الذي يضمن العدالة والانضباط المؤسسي.

السلوك التنظيمي **Behavioral Dimension** وهو الروح التي تُفعّل تلك السياسات على أرض الواقع، عبر الممارسات القيادية، وأساليب الحوار، ونمط التواصل بين المدير والموظف.

فقد تكون اللوائح عادلة، لكن السلوك التنفيذي منحرف عنها، فتسقط الحكومة في فجوة التطبيق.

ومن هنا يتضح أن نجاح الحكومة في الأداء يتطلب تكامل النظام والسلوك، أي أن تتطابق **النوايا الإدارية** مع **الممارسات اليومية**.

وأن يتحول المدير من منفذ للأوامر إلى راعٍ للقيم المؤسسية في كل قرار يتخذه، فالحكومة ليست **ما يكتب**، بل **ما يمارس**.

٥ ثامناً: البعد الأخلاقي للحكومة في الأداء

لا يمكن فصل الحكومة عن الأخلاق المهنية؛ فهي في جوهرها ممارسة أخلاقية قبل أن تكون تنظيمية. فالاداء بلا حوكمة يتحول إلى سلطة بلا ضمير، والحكومة بلا أخلاق تتحول إلى بiroقراطية متجمدة. ولهذا، فإن النظام السعودي والدليل الإرشادي الإماراتي وغيرهما من الأنظمة الخليجية الحديثة، قد ربطت إدارة الأداء بمبادئ النزاهة، والشفافية، والمسؤولية، والمساءلة الأخلاقية.

فالمدير الخاضع لمبدأ الحكومة لا يُقيّم الموظف بناءً على الولاء، بل على الكفاءة. ولا يمنح الحوافز لمن يرضيه، بل لمن يحقق الهدف.

ولا يستخدم أدوات الأداء للضغط أو العقوبة، بل للتحفيز والتطوير.

هذه القيم الأخلاقية هي التي ترفع النظام من مستوى الإجراء الإداري إلى مستوى **الضمير المؤسسي**. وتحوّل الأداء من **وظيفة تنفيذية** إلى **رسالة قيمية**.

؟ تاسعاً: الدوكرمة كمدخل للتوازن بين السلطة والمسؤولية

تقوم فلسفة الحكومة في الأداء على مبدأ التوازن: لا سلطة بلا مسؤولية، ولا مسؤولية بلا مساعلة، ولا مساعلة بلا شفافية. فالمؤسسة التي تُوزع الصلاحيات دون وضوح في المسؤوليات تزرع الفوضى، والمؤسسة التي تطالب بالنتائج دون منح التمكين تزرع الإحباط.

فهي تجعل من المدير قائداً لا متسلاً، ومن الموظف مشاركاً لا تابعاً، ومن التقييم وسيلةً للتطوير لا للعقاب. لذا فإنّ الحكومة هي الميزان الذي يضمن العدالة في توزيع القوة داخل النظام الإداري.

٢٣) من الضبط الإداري إلى التمكين المؤسسي

يمكن القول إنّ هذا المحور هو المرحلة المفصلية التي انتقلت فيها فلسفة إدارة الأداء من كونها أداة ضبط ومساءلة إلى كونها نظام تمكين وتحفيز وتعلمٌ مؤسسيٌ مستدام.

إنه التحول من التحكم في الإنسان إلى الثقة في الإنسان، ومن الخضوع للنظام إلى الانخراط في النظام، ومن الرقابة الخارجية إلى الوعي الذاتي الداخلي.

وهذا الانتقال ليس مجرد تعديل في أدوات التقييم، بل هو تحول جذري في النظرة إلى الإنسان بوصفه رأس المال المعرفي للمؤسسة، وفي دور الإدارة بوصفها منظومة للتمكين لا للتسيير، وفي مفهوم الأداء بوصفه سلوكاً واعياً وليس مجرد نتائج رقمية.

؟ أولاً: مفهوم "الضبط الإداري" في الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء

لقد ارتبط مفهوم الضبط الإداري في بداياته التاريخية بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي أسسها فايلول (Fayol) وتايلور (Taylor)، حيث كانت الإدارة آنذاك تنظر إلى العامل بوصفه جزءاً من آلية إنتاجية يجب مراقبتها وضبط إيقاعها لتحقيق الكفاءة. وكانت أدوات الأداء آنذاك تتركز على المراقبة، والتوجيه، والمساءلة، والعقوبة، هي بيئية تتسم بالتراتبية والصرامة والجمود.

ولهذا، بُنيت النماذج الأولى لتقدير الأداء على المقارنة، والترتيب، وتصنيف الموظفين إلى مستوياتٍ تضع البعض في خانة المتميزين، والآخرين في خانة الضعفاء.

كان الهدف المعلن هو العدالة، لكن النتيجة الفعلية كانت ثقافة خوفٍ إداريًّا مستترة، جعلت كثيًراً من الموظفين ينظرون إلى عملية التقييم على أنها محكمة تفتيش سنوية لا فرصة للتحسين.

المدير في تلك المنظومة كان مراقباً أكثر منه قائداً، والموظف كان خاضعاً أكثر منه شريكاً، والنظام كان آمراً أكثر منه فمكناً.

وهكذا، تمركت السلطة في الأعلى، وتم إقصاء روح المشاركة، ففقدت المؤسسات القدرة على استنهاض طاقاتها البشرية الكامنة.

٣ ثانياً: التحول نحو التمكين المؤسسي [٢] من الفكر إلى الممارسة

مع بروز مدارس الإدارة الحديثة بعد الحرب العالمية الثانية، وظهور الفكر الإنساني في الإدارة بقيادة مفكرين مثل ماكغريغور (McGregor) وماسلو (Maslow) وهيرتزبرغ (Herzberg)، بدأت النظرة تتغير جذرياً: لم يعد الإنسان [٣] وسيلة إنتاج، بل أصبح [٤] غاية التنمية. ولم تعد الرقابة هدفاً، بل وسيلة لتحقيق الوعي والمسؤولية.

ومع دخول الألفية الثالثة، أصبحت المؤسسات الناجحة تدرك أن القوة لا تمارس بالتحكم، بل بالتفويض والثقة، وأن الموظف الممكّن هو الموظف الذي يُنتج، ويبتكر، ويتحمل المسؤلية طوغاً لا قسراً.

إن التحول من الضبط إلى التمكين يعني أن المؤسسة قد نضجت إدارياً بما يكفي لتنق في منظومتها البشرية، وتفهم أن الأداء العالي لا يُنتج من الخوف بل من الإيمان، ولا يُبنى على المحاسبة فقط بل على المشاركة، ولا يُضمن بالرقابة فقط بل بالوعي الجمعي والالتزام الأخلاقي.

٤ ثالثاً: الفارق الجوهرى بين "الضبط الإداري" و"التمكين المؤسسي"

يمكننا أن نميز بين النموذجين على عدة مستويات فكرية وسلوكية وتنظيمية:

نموذج التمكين المؤسسي	نموذج الضبط الإداري	البعد
الثقة والمشاركة	السيطرة والتحكم	الفلسفة
قائد ومبشر	مراقب ومحظوظ	دور المدير
شريك في القرار والأداء	منفذ للتعليمات	دور الموظف
النمو والتحسين المستمر	الانضباط والامتثال	الغاية
حوار، تطوير، تغذية راجعة	تقارير، مراقبة، تصنيف	أدوات الأداء
أفقية قائمة على الشراكة	رأسمية قائمة على السلطة	العلاقة الإنسانية
أداء مستدام قائمه على الالتزام	أداء مؤقت يعتمد على الخوف	النتيجة النهائية

التحول إلى التمكين لا يلغى الانضباط، بل يعيد تعريفه.

فالانضباط في سياق التمكين ليس طاعة للأوامر، بل احتراماً للقيم المؤسسية، وليس خوفاً من العقوبة، بل التزاماً بالمسؤولية.

إنه انضباط نابع من الداخل لا مفروض من الخارج.

٤ رابعاً: الحكومة كجسر للانتقال بين النموذجين

تأتي الحكومة هنا كجسر معرفي وسلوكي يربط بين النظامين؛ فهي لا تنفي الرقابة لكنها تحولها إلى رقابة مؤسسية رشيدة، قائمة على البيانات والشفافية لا على الأشخاص والهوى.

وتعيد توزيع السلطة من الأفراد إلى المؤسسات، بحيث لا تكون القرارات مرهونة بنزعة مدير أو مزاج مشرف، بل بنظام حاكم يوحد الإجراءات ويضمن العدالة.

تحول الحكومة المدير من مالك للسلطة إلى أمين عليها، وتحول الموظف من موضوع للتقييم إلى فاعل في تحسين الأداء، وتحول النظام من أداة ضبط إداري إلى إطار للتمكين المؤسسي.

وهنا يظهر البعد القيمي للحكومة، إذ تجعل السلطة وظيفة أخلاقية لا أداة تسلط، وتجعل الرقابة التزاماً جماعياً لا عبئاً إدارياً.

فهي لا تقصي المتابعة، بل تضبطها، ولا تلغي المسائلة، بل تحسنها، ولا تضعف السيطرة، بل تحولها إلى انضباط واع يشارك فيه الجميع.

٥ خامساً: كيف يتحقق التمكين المؤسسي في أنظمة إدارة الأداء؟

التمكين لا يتحقق بالشعارات، بل عبر منظومة متكاملة من الممارسات التي تتضافر فيها اللوائح والسلوكيات والتقنيات.

ويمكن تحديد مقومات التمكين المؤسسي في سياق إدارة الأداء فيما يلي:

١. الوضوح التنظيمي (Organizational Clarity)

كل تمكين يبدأ من الوضوح.

حين يعرف كل موظف ما هو مطلوب منه، وكيف يُقاس أداؤه، وما هي الصالحيات التي يمتلكها، يبدأ الشعور بالثقة والمسؤولية.

إن الفموض الإداري هو العدو الأول للتمكين، لأن الفموض يولد الخوف، والخوف يُنتج التردد، والتردد يقتل الأداء.

ولذلك، فإن أول خطوة في التمكين هي حوكمة الأدوار والنتائج.

2. تفويض الصلاحيات (Delegation of Authority)

لا يمكن الحديث عن تمكين دون تفويض. المدير الذي يحتكر القرار يخنق الإبداع، بينما المدير الذي يوزع الصلاحيات يبني الثقة. والتفويض هنا ليس تنازلاً عن السلطة، بل استثماراً فيها، لأنه يخلق طبقات جديدة من القيادة في المستويات التنفيذية. في المؤسسات الممكّنة، ينظر إلى التفويض كعملية تعليم مستمرة، حيث يُدرب المدير موظفيه على اتخاذ القرار، لا على انتظار التعليمات.

3. الشفافية في المعلومات (Transparency in Information)

التمكين لا يعيش في الظلام. الموظف لا يمكن أن يتحمل المسؤولية ما لم يُمنح الحق في الوصول إلى المعلومات. ولهذا، تشكّل أنظمة إدارة الأداء الإلكتروني (EPMIS)، كما في التجربة الإماراتية، بنية تقنية لتمكين الموظف من متابعة أهدافه، وتحديث بياناته، ومعرفة تقييمه أولاً بأول، مما يعزز الثقة ويمنع المفاجآت الإدارية في نهاية العام.

4. الثقة المتبادلة (Mutual Trust)

الثقة هي العملة الأخلاقية للتمكين. لا يمكن لأي نظام أداء أن ينجح ما لم تُبنى علاقته على الثقة المتبادلة بين القائد والتابع. الثقة لا تُمنحك، بل تكتسب عبر السلوك، والاستقامة، والوضوح، واحترام الوعود. وفي المؤسسات التي تنضبط بالحكومة، تُدار الثقة كمورد استراتيجي لا كعاطفة شخصية.

5. التغذية الراجعة البناءة (Constructive Feedback)

التمكين يتغذى على الحوار لا على التوبيخ. فحين تُصبح جلسات الأداء منصات للحوار البناء، يتبدد الخوف ويزدهر الوعي. ولهذا، فإن التحول من نموذج التقييم السنوي إلى نموذج المتابعة المستمرة، كما هو مطبق في العديد من الجهات الحكومية الإماراتية، يُعد أحد أعمدة التمكين المؤسسي.

6. العدالة في التقدير (Fairness in Recognition)

لا تمكين بلا عدالة. حين يرى الموظفون أن تقييم الأداء يبني على نتائجهم الفعلية لا على قربهم من المدير أو موقعهم من النفوذ، تنشأ الثقة بالمنظومة ويزول الاحتقان الداخلي. ولذلك، تُعد الحكومة الأخلاقية في تقييم الأداء [٣] عبر لجان محايدة أو مراجعات متعددة المصادر (360).

7. ربط الأداء بالتطوير (Performance-Development Link)

التمكين لا يعني الإعفاء من المساءلة، بل تحويل المساءلة إلى فرصة للتعلم. كل تقييم للأداء يجب أن ينتهي بخطة تطويرٍ شخصية واضحة، وكل خطة تطويرٍ يجب أن تبني على بيانات الأداء الفعلية لا على الانطباعات. وحين يشعر الموظف أن نتائج تقييمه تُستخدم لتطويره لا لمعاقبته، يصبح شريكاً في الأداء لا متهماً فيه.

٦. سادساً: من الرقابة إلى المسؤولية ؟ التحول في سلوك القيادة

التحول نحو التمكين المؤسسي يبدأ من رأس الهرم القيادي. فالقائد هو أول من يجب أن يتحرر من نموذج المدير المراقب إلى نموذج القائد المُمكّن. القائد المُمكّن لا يسأل هل نفذ الموظف الأوامر؟، بل يسأل هل فهم الغاية؟. ولا يراقب الوقت، بل يقيس القيمة، ولا يحاسب على الأخطاء فقط، بل يتعلم منها.

إن التمكين ليس تناظراً عن القيادة، بل ارتقاء بها إلى مستوى أكثر نضجاً، حيث تمارس القيادة بوصفها تأثيراً أخلاقياً لا سلطة إدارية، وحيث يتحول المدير إلى مدرب (Coach) وملهم (Mentor) وموجه (Guide)، وحيث تتحول جلسة التقييم إلى محادثة تطويرية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

٧. سابعاً: التمكين المؤسسي كرافعة للتميز والإبداع

من أهم نتائج هذا التحول أن المؤسسات التي تمارس التمكين تنتقل من بيئة الامتثال إلى بيئة الابتكار. فالموظف الذي يشعر بالأمان النفسي والاعتراف بقيمه يجرؤ على التفكير، والمبادرة، والتجريب. ولذلك، نجد أن نماذج الأداء الأكثر نجاحاً في العالم مثل تجربة حكومة دبي في نظام النجوم الخمسية للأداء الحكومي، قامت على ثقافة التمكين لا على أساليب المراقبة.

إن التمكين يحرر الطاقات الخلاقية، ويطلق العقول من سجن الإجراءات إلى فضاء المسؤولية. فالتحكم يولد الصمت، والتمكين يولد الحوار، والفرق بينهما هو الفرق بين الإدارة التي تُنتج الأوامر والإدارة التي تُنتج القيم.

٨. ثامناً: النتائج النهائية للتحول من الضبط إلى التمكين

يمكن تلخيص هذا التحول في مجموعة من النتائج الجوهرية التي أثبتتها التجارب المؤسسية الناجحة:

ارتفاع الرضا الوظيفي بسبب إحساس الموظف بالثقة والعدالة.

تحسين جودة القرارات لأن الموظفين الأقرب للميدان أصبحوا شركاء في صنعها.

نمو الثقافة المؤسسية القائمة على التعلم والابتكار.

انخفاض معدل الدوران الوظيفي نتيجة تحسن الولاء والانتماء.

تحسين الأداء المؤسسي العام كنتيجة طبيعية لتفاعل الأفراد مع أهداف المؤسسة.

٧ تاسعاً: التمكين المؤسسي في التجارب الخليجية المعاصرة

في التجربة الإماراتية مثلاً، نلاحظ أن نظام إدارة الأداء في الحكومة الاتحادية (كما ورد في وثائق الهيئة الاتحادية للموارد البشرية) لم يركز فقط على تقييم الإنجاز، بل على تطوير الكفاءات وتمكين الموظف. فقد تم دمج **الكفاءات السلوكية** و**الكفاءات التخصصية** في نظام الأداء بنسبة متساوية لضمان العدالة بين "ما يُنجذب" و"كيف يُنجذب".

وهذا الدمج يمثل تجسيداً عملياً لمفهوم الحكومة والتمكين في آن واحد، إذ يجعل الأداء مرآة للسلوك كما هو للنتائج.

وفي التجربة السعودية، كما في الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي الصادر عن وزارة الموارد البشرية، نجد تأكيدها على أن الهدف من النظام هو "تحسين الأداء وتطويره" لا "الحكم عليه"، وأن عملية التقييم يجب أن تُبنى على "شراكة مهنية" بين الرئيس والمرؤوس، وهذه الفلسفة تمثل الانتقال الواضح من نموذج الضبط الإداري إلى نموذج التمكين المؤسسي.

٨ عاشراً: من الثقافة الإدارية إلى الثقافة القيادية

التحول نحو التمكين لا يقتصر على تعديل النظم واللوائح، بل يتطلب تحولاً ثقافياً عميقاً في وعي القيادة والمديرين والموظفين على السواء.

فهو انتقال من ثقافة **الطاعة** إلى ثقافة **المسؤولية**، ومن ثقافة **التوجيه** إلى ثقافة **التفاعل**، ومن ثقافة **الرقابة** إلى ثقافة **الثقة**.

وفي هذا السياق، يصبح النظام العاكم للأداء ليس مجرد أداة تنفيذية، بل إطاراً للهوية المؤسسية ذاتها، حيث تُقياس القيادة لا بقدرتها على السيطرة، بل بقدرتها على تحفيز الآخرين على الالتزام الذاتي. ومن هنا، تتحقق قفزة الوعي التي تتحول فيها الحكومة من منظومة مراقبة إلى منظومة نفع، ويصبح التمكين ليس خياراً إدارياً، بل قدراً مؤسسيّاً لكل منظمة تسعى إلى البقاء في عالم متغير سريع الإيقاع.

٣) الأبعاد المؤسسية للحكومة في منظومة الأداء

عندما نتحدث عن الأبعاد المؤسسية للحكومة في إدارة الأداء الوظيفي، فنحن ننتقل من التحليل الفلسفى والمفاهيمى إلى العمارة البنوية للنظام الإداري.

فالحديث هنا ليس عن الحكومة كمبدأ أخلاقي فحسب، بل كنظام متكامل من الأدوار والهيأكال والسياسات والإجراءات والعمليات والضوابط والمعايير، يعمل على ضمان أن يكون الأداء المؤسسى والوظيفي متتسقاً، شفافاً، وعادلاً في جميع مراحله ومستوياته.

الحكومة المؤسسية، بهذا المعنى، هي الإطار الذي يربط النية بالآلية، والقيمة بالنتيجة، والسياسة بالمارسة.

وهي التي تترجم القيم العليا مثل العدالة والنزاهة والمسؤولية إلى إجراءات ملموسة تمارس يومياً داخل المؤسسة، بحيث لا تبقى تلك القيم شعارات في الوثائق، بل تتحول إلى سلوك يومي في كل عملية تقييم أو قرار أو ترقية أومكافأة أو محاسبة.

أولاً: البنية المؤسسية للحكومة في إدارة الأداء

تبعد الأبعاد المؤسسية للحكومة من البنية التنظيمية ذاتها، فالمؤسسة التي تدار بالحكومة لا تبنى على الولاءات الشخصية أو العلاقات العرضية، بل على توزيع متوازن للسلطات والمسؤوليات يضمن وضوح الأدوار ويمنع تضارب المصالح.

إن المؤسسات الناضجة حوكماً هي تلك التي تفصل بين من يخطط ومن ينفذ ومن يراجع ومن يقيّم. هذا الفصل لا يعني العزلة، بل التكامل وفق مبادئ الرقابة المتبادلة والتوازن الوظيفي.

ففي نظام الأداء، لا يصح أن تكون الجهة التي تضع المؤشرات هي ذاتها التي تمنح المكافآت دون مراجعة مستقلة للنتائج، ولا يصح أن يُقيم المدير موظفيه دون أن يُقيّم هو نفسه وفق معايير موضوعية يَطلع عليها الجميع.

لذلك، تبني البنية المؤسسية للحكومة في الأداء على أربع مستويات رئيسية:

مجلس القيادة المؤسسية: يضع التوجهات العامة للحكومة ويعتمد السياسات.

لجنة الحكومة وإدارة الأداء: تضمن اتساق تطبيق السياسات وتراقب جودة التنفيذ.

الوحدات التنفيذية للموارد البشرية: تشرف على دورة الأداء وتدبر عمليات التقييم والتحسين.

الموظفون والقادرون التنفيذيون: يشاركون في تنفيذ الأهداف وتقديم التغذية الراجعة والتطوير المستمر.

تكامل هذه المستويات مفأً في نظام مؤسسيٍ ديناميكيٍّ، يجعل القرار الإداري قائماً على الأدلة والمعلومات، لا على الأهواء، ويحول الأداء من عملية إلى منظومة.

ثانياً: الإطار التشريعي والتنظيمي للحكومة

الطلع الثاني في أبعاد الحكومة هو الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يضبط حركة الأداء داخل المؤسسة. فلا حوكمة بلا تشريع واضح، ولا عدالة بلا لوائح تضمن الحقوق والواجبات، ولا شفافية بلا توثيق مؤسسي معلن.

الإطار التشريعي للحكومة يشمل:

سياسات إدارة الأداء التي تحدد الفوائد والمبادئ العامة للنظام.

اللوائح التنفيذية التي تترجم السياسات إلى خطوات عملية.

الأدلة الإجرائية (Procedural Manuals) التي توحد التطبيق في جميع الإدارات.

النماذج والأدوات الرسمية مثل استمارات التقييم، وقوالب الأهداف، وخطط التطوير.

آليات الاعتراض والتظلم التي تضمن حق الموظف في مراجعة نتائج التقييم.

ويلاحظ أن الأنظمة الخليجية الحديثة مثل النظام الإماراتي لإدارة الأداء، والدليل الإرشادي السعودي للائحة الأداء الوظيفي قد أولت هذا الجانب أهمية قصوى، إذ ألزمه المؤسسات بوضع لوائح أداء مكتوبة وشفافية، منشورة في أنظمة الموارد البشرية الرقمية (HRMS)، بحيث يمكن لأي موظف الاطلاع عليها ومعرفة معايير تقييمه مسبقاً، مما يعزز الثقة ويسهل النزاعات الإدارية.

ثالثاً: البعد الإداري والتنفيذي للحكومة

يتمثل هذا البعد في العمليات اليومية لإدارة الأداء، التي تبدأ من التخطيط وتنتهي بالتقدير والتحسين المستمر.

ويقتضي التطبيق المؤسسي للحكومة أن تكون هذه العمليات موثقة، ومعتمدة، وقابلة للمراجعة، ومبنية على البيانات.

فمنذ لحظة تحديد الأهداف، يجب أن تسجل العملية إلكترونياً، وأن يتفق الطرفان (المدير والموظف) على الأهداف بطريقة موضوعية ومكتوبة وقابلة للقياس وفق مبدأ SMART (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة زمنياً).

ثم تتابع تلك الأهداف دوريًا، لا بطريقة ارتجالية، بل عبر نظام رقمي يسمح باللغوية الراجعة المستمرة وينشئ أرشيفاً مؤسسيًا موثقاً لكل موظفي كل سنوات.

وعند التقييم النهائي، تكون القرارات مبنية على أدلة رقمية محفوظة، مما يلغي أثر المجاملة أو التحيز أو الانطباع الشخصي.

وبذلك تتحقق العدالة الموضوعية التي تعد جوهر الحكومة.

هذا الإطار التنفيذي للحكومة في الأداء يتطلب من المؤسسة أن تنتقل من نمط الإدارة الورقية التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية المتكاملة (EPMS)، التي تتيح توثيق كل خطوة في دورة الأداء، وتربيتها بمؤشرات كمية ونوعية واضحة، كما فعلت حكومة الإمارات منذ عام 2018، حين أطلقت نظام إدارة الأداء الإلكتروني لموظفي الحكومة الاتحادية، وجعلته إلزامياً في جميع الجهات.

٤ رابعاً: البعد الرقابي والتدقيق

الرقابة في منظومة الحكومة ليست شكلًا في الأفراد، بل ضماناً للمؤسسة. فالمؤسسة التي لا تراجع أداءها لا تعرف مدى كفاءتها.

ولهذا تُعد الرقابة المؤسسية جزءاً أساسياً من الحكومة، إذ تضمن أن التقييمات تمت وفق الإجراءات الصحيحة، وأن المعايير طبقت بعدلة، وأن النتائج متسقة مع السياسات المعتمدة.

تأخذ الرقابة في نظام الحكومة مستويات متعددة:

الرقابة الذاتية: يمارسها الموظف عبر متابعة أدائه ومعرفة نقاط القوة والضعف في الوقت الحقيقي.

الرقابة الإدارية المباشرة: يمارسها المدير المباشر في إطار من الشفافية والمراجعة المستمرة.

الرقابة المؤسسية العليا: تمارسها وحدات الموارد البشرية أو لجان التدقيق الداخلي التي تراجع عينات من التقييمات لضمان العدالة والاتساق.

الرقابة الخارجية: قد تشمل جهات رقابية عليا مثل ديوان المراقبة أو هيئة الخدمة المدنية، للتأكد من سلامة التطبيق في المؤسسات الحكومية.

بهذه المستويات، تتحول الرقابة من **عين خائفة** إلى **عين حامية**، ومن **ملحقة** إلى **حماية**. ومن **تفتيش** إلى **تدقيق مؤسسي** رشيد.

٤ خامسًا: البعد المعلوماتي والتحليلي للحكومة

الحكومة في إدارة الأداء لا يمكن أن تعمل في فراغٍ معلوماتي، بل تحتاج إلى بنية معلوماتية ذكيةٍ تغذى القرار بالبيانات الدقيقة والمحدثة.

ففي غياب البيانات، يصبح القرار الإداري تخميناً، ويفتح الباب أمام التحيز الشخصي. أما حين تكون القرارات مبنيةً على نظامٍ تحليليٍّ متكاملٍ، فإن المؤسسة تحول إلى كيانٍ يتعلم من ذاته.

إنّ نظم إدارة الأداء الحديثة (EPMS / HR Analytics / KPI Dashboards) تمكّن المؤسسة من تحليل مؤشرات الأداء عبر الأفراد والأقسام والإدارات، وترصد الانحرافات مبكراً، وتقدم تغذية راجعةً كميةً ونوعيةً تساعده على التخطيط للتدريب، وتوجيه المكافآت، وتحديد الاحتياجات المستقبلية.

وهنا يظهر مفهوم الذكاء الحوكمي (Governance Intelligence)، أي قدرة المؤسسة على تحويل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات، والقرارات إلى تحسين مستمر. فالبيانات في نظام الحكومة ليست أرقاماً، بل ذاكرة مؤسسية تحفظ تاريخ الأداء وتوجه مستقبله.

٥ سادساً: البعد الثقافي والسلوكي للحكومة المؤسسية

لا يمكن لأي منظومة حوكمة أن تنجح ما لم تتحول إلى ثقافة حية في الوعي الجماعي للعاملين. فالأنظمة مهما بلغت من الدقة لا تضمن العدالة إن لم يقتنعوا بها الناس.

وهنا تأتي أهمية البعد الثقافي والسلوكي للحكومة في الأداء، الذي يعني بتحويل القيم إلى ممارسات.

فالثقافة الحكومية تُبنى على ثلاثة محاور رئيسية:

القدوة القيادية: حين يلتزم القادة أنفسهم بمعايير الحكومة، يترسخ النموذج في نفوس المرؤوسين.

التدريب والوعي: لا يكفي إصدار دليل للحكومة، بل يجب تدريب جميع العاملين على فومه وتطبيقه.

الاتصال الداخلي الشفاف: لأن الشفافية هي روح الحكومة، يجب أن تضمّن المؤسسات قنوات اتصالٍ داخلية واضحة لنقل المعلومات والإشارات والمستجدات المتعلقة بالأداء.

في المؤسسات التي تمارس الحكومة فعلياً، يصبح الموظف قادرًا على مساعدة مديره بلغة مؤسسية مهذبة، لأن النظام يحمي الجميع. ويصبح المدير قادرًا على مواجهة التحديات بلا خوفٍ من الاتهام، لأن الشفافية صارت الضابط الأعلى.

٤ سابعاً: البعد الأخلاقي والحكومي في توزيع السلطة والمساءلة

من جوهر الأبعاد المؤسسية للحكومة في الأداء أنها توازن بين السلطة والمساءلة. فكل سلطة في النظام يجب أن تقابلها مسؤولية، وكل قرار يجب أن يقابله توثيق، وكل صلاحية يجب أن يقابلها محاسبة عادلة.

وهذا التوازن الأخلاقي هو الذي يحمي المؤسسة من الاستبداد الإداري ومن الفوضى التنظيمية في الوقت نفسه.

إن الحكومة هنا تعامل كضابط أخلاقي مؤسسي، يذكر الجميع بأن الإدارة ليست تفويضاً مطلقاً، بل أمانة. فالمسؤول الذي يقيم موظفيه يجب أن يقيّم هو أيضاً، والمكافأة لا تُمنح إلا وفق معايير معلنة وموثقة وقابلة للتدقيق.

هذه العدالة في التوزيع ليست ترفاً تنظيمياً، بل شرطاً لبقاء النظام نفسه؛ فحين يختل ميزان العدالة، تفقد المؤسسة مصداقيتها، ويتأكل رأس مالها المعنوي، وتنخفض إنتاجيتها على المدى الطويل.

٥ ثامناً: البعد الاستراتيجي للحكومة من النظام إلى الرؤية

أعلى أبعاد الحكومة المؤسسية هو البعد الاستراتيجي، إذ ترتبط الحكومة هنا بـ رؤية المؤسسة الشاملة، فلا تكون مجرد نظام إداري معزول، بل جزءاً من خطة التميز المؤسسي والاستدامة.

في هذا السياق، تحول الحكومة إلى منهج تفكير مؤسسي متكامل، يربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، ويربط الاثنين بالرؤية الوطنية أو القطاعية الكبرى.

وهذا ما فعلته دولة الإمارات مثلاً في منظومتها الاتحادية، حيث جعلت نظام إدارة الأداء أحد أدوات تحقيق رؤية "نحن الإمارات 2071"، وربطت مؤشرات الأداء الفردي بمؤشرات الأداء الحكومي العام (KPIs)، بحيث أصبح كل موظف يرى أثر عمله في تحقيق الغايات الوطنية.

كما تبنت المملكة العربية السعودية النهج نفسه في سياق رؤية 2030، حيث أصبحت الحكومة في الأداء جزءاً من برامج التحول الوطني، ووسيلة لترسيخ المساءلة، وتعزيز كفاءة الإنفاق، ورفع جودة الخدمات الحكومية.

٦ تاسعاً: تكامل الأبعاد المؤسسية للحكومة في دورة إدارة الأداء

تتكامل جميع الأبعاد السابقة (التشريعية، الإدارية، الرقابية، المعلوماتية، السلوكية، الأخلاقية، الاستراتيجية) داخل دورة إدارة الأداء في شكل دائري مستمر، فكل بعده يغذى الآخر، ويقويه، ويستمد منه قيمته.

فإطار التشريعي يحدد القواعد.

والإطار التنفيذي يطبقها.

والإطار الرقابي يراجعها.

والإطار المعلوماتي يحل نتائجها.

والإطار السلوكـي يزرعها في الثقافة اليومية.

والإطار الأخـلـي يضبطها بالضمير المؤسسي.

والإطار الاستراتيجـي يوجهـها نحو المستقبل.

إن نجاح المؤسسة في الحكومة لا يقاس بوجود تلك الأبعاد نظرياً، بل بقدرتها على تشغيلها بفعالية تكاملية مستمرة، أي بقدرتها على أن تجعل كل عملية في الأداء جزءاً من منظومة كبرى لا تعرف الانقطاع، تتغذى على المعرفة، وتدار بالعقل، وتوجه بالقيم.

٤١) تكامل الحكومة مع دورة إدارة الأداء

حين نصل إلى هذا المحور، نكون أمام الجانب التشفيلي الديناميكي للحكومة؛ فإذا كانت الحكومة في المحاور السابقة قد بحثت كفلسفـة قيمـية، ونظامـ مؤسـسي، وهـيـكل تنـظـيميـ، فإنـهاـ هناـ تـتـحـولـ إـلـىـ مـسـارـ مـتكـامـلـ يـنسـابـ عـبـرـ كـلـ مـرـحلـةـ مـنـ مـراـحـلـ دـورـةـ إـدـارـةـ الأـدـاءـ، لـتـصـبـحـ الـحـوـكـمـةـ لـيـسـتـ مـجـرـدـ إـطـارـ تـنـظـيمـيـ عـامـ، بلـ خـيـطاـ نـاظـماـ يـرـبـطـ التـخـطـيطـ بـالـتـنـفـيـذـ، وـالـتـنـفـيـذـ بـالـمـتـابـعـةـ، وـالـمـتـابـعـةـ بـالـتـقـيـيمـ، وـالـتـقـيـيمـ بـالـتـحـسـينـ المـسـتـمرـ.

فالمنظمة التي لا تطبق الحكومة في جميع مراحل الأداء تفقد تماسكها الداخلي؛ قد تخطط بوضوح، لكنها تنفذ بلا شفافية؛ قد تتابع بدقة، لكنها تقيّم بانحياز؛ قد تخلل المؤشرات، لكنها لا تتعلم منها. وهكذا تتحول دورة الأداء إلى دائرة مغلقة بلا وعي مؤسسي ولا أثرٍ تنموي.

أما في المؤسسات التي استوعبت روح الحكومة، فإن كل مرحلة من دورة الأداء تعمل ضمن منظومة متكاملة من القيم، والمعايير، والضوابط، والأدوار، والتوثيق، والمساءلة، والتحسين، فيتتحول الأداء إلى نظام حيٍّ ينبض بالعدالة، والتعلم، والنزاهة، والإتقان.

أولاً: تعريف دورة إدارة الأداء في ضوء الحكومة

تعُرف دورة إدارة الأداء (Performance Management Cycle) بأنها عملية مؤسسية متكررة ومنهجية تهدف

إلى التخطيط للأداء، وتنفيذها، ومتابعته، وتقيمها، وتحسينه باستمرار، في ضوء أهداف المؤسسة واستراتيجيتها.

تتألف هذه الدورة عادةً من خمس مراحل رئيسية:

التخطيط للأداء (Planning)

تنفيذ الأداء (Execution)

المتابعة الدورية (Monitoring)

التقييم النهائي (Evaluation)

التحسين المستمر (Continuous Improvement)

غير أن هذه المراحل، في المؤسسات التي تمارس الحكومة، لا تُنفذ بطريقة خطية جامدة، بل تعمل كمنظومة تفاعلية متصلة تقوم على التغذية الراجعة المستمرة والمساءلة البُناءة. فالحكومة لا ترى دورة الأداء كجدول سنوي، بل كرحلة وعيٍ مؤسسيٍ متضadeة، يشارك فيها الجميع من القيادة العليا إلى الموظف الجديد في إنتاج القيمة وتحقيق الأثر.

٢ ثانياً: الحكومة في مرحلة التخطيط للأداء

تعُد مرحلة التخطيط هي نقطة البدء التي تتجلّى فيها الحكومة لأول مرة داخل دورة الأداء. فهي المرحلة التي تترجم فيها الرؤية المؤسسية إلى أهداف قابلة للقياس، وتحدد فيها مسؤوليات الأفراد، ونوع فاعلية الصلاحيات، وترسم فيها خريطة الطريق السنوية.

الفرق بين التخطيط في مؤسسة محكومة تنظيمياً ومؤسسة عشوائية هو كالفرق بين رسم هندسيٍ دقيق وبناءٍ مرتجل بلا أساس.

الحكومة هنا تمارس عبر أربعة أركان رئيسية:

الوضوح في الأهداف

تلزم الحكومة المؤسسة بأن تعلن أهدافها بوضوح، وأن تربط تلك الأهداف برؤية المؤسسة واستراتيجيتها العامة، بحيث لا تكون الأهداف شخصية أو ظرفية، بل مؤسسيّة شاملة.

وهذا ما يُعرف في أدبيات الإدارة بـ Alignment أي مواءمة الأهداف، وهو ما أكدت عليه الأدلة الإرشادية في الإمارات والسعودية، التي تشرط أن تكون الأهداف الفردية منبثقة من الأهداف المؤسسية.

العدالة في التوزيع

تُوجّب الحكومة أن تُوزّع الأهداف والمهام بطريقة عادلةٍ تراعي حجم المسؤوليات وموارد الإدارات المختلفة، حتى لا يُرهق البعض بينما يُترك الآخرون دون تكليفٍ فعليٍّ. فالتكافؤ في الأعباء شرط للعدالة في التقييم لاحقاً.

الشفافية في المشاركة

تشجع الحكومة على أن تكون عملية وضع الأهداف عمليةً شاركيةً، بحيث يجلس المدير مع الموظف لتحديد أهدافه ومشراته، لا أن تُفرض عليه فرضًا. هذه المشاركة تعمق المسئولية الذاتية وتعزز الالتزام.

التوثيق المؤسسي للأهداف

لا يُعترف بأي هدفٍ في نظام الحكومة ما لم يكن موثقاً، محدداً، وقابلً للقياس. فالحكومة ترفض الأهداف الفضفاضة أو الفاضحة، وتعتبرها ثغرةً في العدالة التنظيمية.

بهذا الشكل، يتحول التخطيط من عمليةٍ شكليّة إلى عقدٍ مؤسسيٍ واضحٍ يربط بين المؤسسة والموظف، ويعدّ وثيقة التفاهم الأولى التي ستبني عليها كل مراحل الأداء التالية.

ثالثاً: الحكومة في مرحلة تنفيذ الأداء

المرحلة الثانية هي مرحلة العمل الفعلي، حيث تنتقل الأهداف من الورق إلى الميدان. وهنا تُختبر صدق النوايا المؤسسية في تطبيق الحكومة.

ففي المؤسسات غير الحكومية إدارياً، يُترك التنفيذ لتقديرات المدير، وقد تطفى العلاقات الشخصية أو المزاج الفردي على العدالة.

أما في المؤسسات التي تمارس الحكومة، فإن التنفيذ يخضع لمجموعة من المبادئ والضوابط التي تضمن الاتساق والعدالة والشفافية:

تحديد المسؤوليات بوضوحٍ كتابيٍّ بحيث يعرف كل موظف حدوده وصلاحياته دون غموض. فالتكليف الشفهي، أو الفاضح، يفتح باب النزاع ويضعف المسائلة.

توفير الموارد الازمة

الحكومة لا تحمل الموظف مسؤولية تحقيق هدف دون أن تزوده بالوسائل الازمة. فكما أن المدير يُسائل الموظف عن النتائج، فعليه أن يُسائل نفسه عن التمكين. ولهذا يقول علماء الإدارة: لا مسألة بلا تمكين، ولا تمكين بلا مسؤولية.

التواصل المستمر

تلزم الحكومة المديرين بعقد لقاءات دورية مع الموظفين لمتابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة. هذه اللقاءات **التي توصي بها أنظمة الأداء الإماراتية والسعوية** تضمن أن لا يفاجأ الموظف بنتيجه في نهاية العام.
فالمتابعة المستمرة هي روح العدالة.

التوثيق المرحلي

في الحكومة، لا يعتمد بالكلمة، بل بالوثيقة. كل إنجاز يوثق، وكل تأخير يسجل، وكل تعديل في الأهداف يعتمد رسميًا. بذلك تصبح السجلات مرآة دقيقة لمسار الأداء، يمكن الرجوع إليها عند التقييم أو الاعتراض.

إدارة المخاطر أثناء التنفيذ

أحد مظاهر نجاح الحكومة هو إدخال إدارة المخاطر ضمن دورة الأداء. فالمدير الوعي لا ينتظر نهاية الدورة ليكتشف الخلل، بل يرصد المؤشرات مبكراً ويعالج الانحراف في حينه. ولهذا، تُعد التقارير المرحلية أحد أهم أدوات الحكومة في هذه المرحلة.

٤. رابعاً: الحكومة في مرحلة المتابعة الدورية

هذه المرحلة هي **قلب الحكومة النابض**، فهي التي تضمن أن النظام لا يعيش على المفاجآت، بل على الملاحظة الدقيقة والتحسين المستمر.

المتابعة الحكومية تقوم على مبدأ الشفافية الزمنية، أي أن تُعرض نتائج الأداء أولاً بأول على الموظف والمدير، وأن تُتاح لكل طرف فرصة تصحيح المسار قبل الوصول إلى نهاية الدورة.

وتتجلى الحكومة هنا في خمسة مظاهر رئيسية:

المتابعة التفاعلية لا العقابية
المتابعة ليست تفتيشاً أو مراقبة، بل دعم ومساعدة.
المدير الحكومي لا ينتظر الخطأ ليُعاقب، بل يتدخل ليساعد.
وهكذا تُبنى الثقة ويُمنح الموظف الأمان النفسي للإبداع.

استخدام المؤشرات الذكية (KPIs)

تلزم الحكومة المؤسسة بأن تبني متابعتها على مؤشرات كمية نوعية دقيقة، لا على الانطباعات أو التقديرات الشخصية.
المؤشر هو صوت العدالة الرقمية في نظام الأداء.

التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback)

تعتبر التغذية الراجعة حجر الزاوية في الحكومة، لأنها تُحول الأداء من تقييم نهائيٍ إلى تعلم متواصل. وهي ما يميز المؤسسات المتعلمة (Learning Organizations) عن المؤسسات التقليدية.

الاجتماعات الدورية الموثقة

تلزم الحكومة بتوثيق الاجتماعات بين المدير والموظفي، وتدوين الملاحظات والاتفاقات وخطط الدعم، مما يمنع الالتباس في نهاية الدورة.

العدالة في المراجعة

في المؤسسات الحكومية، تراجع إدارات الموارد البشرية عينات من تقارير الأداء للتأكد من عدالة التقييم، وتحلل التفاوتات بين الإدارات لتصحيح الانحرافات الهيكلية. وهذه المراجعة تمنع التحيز وتحقق الاتساق المؤسسي.

٤ خامساً: الحكومة في مرحلة التقييم النهائي

هنا تصل دورة الأداء إلى لحظة الحقيقة؛ لكن في المؤسسات التي تطبق الحكومة، الحقيقة لا تكون صادمة، لأن كل ما في التقرير الختامي قد نوقش وتبادل بشأنه الرأي خلال العام.

الحكومة في هذه المرحلة تُحول التقييم من حكم إداريٍ إلى تحليل موضوعيٍ، ومن نتيجة نهائية إلى محطة للتطوير المستقبلي.

كيف تتجلى الحكومة في هذه المرحلة؟

الاعتماد على البيانات لا الانطباعات

كل درجة في التقييم يجب أن تكون مستندةً إلى دليل رقمي أو وثيقة موثقة أو مؤشر قابل للتحقق. وبهذا تغلق أبواب التحيز أو العgamلة أو الانتقام الإداري.

تعدد مصادر التقييم (Multi-Source Evaluation)

تشجع الحكومة على تنوع مصادر التقييم من المدير، والزملاء، والمرؤوسين، والعملاء الداخليين لضمان صورة أكثر عدالة وشمولًا.

وقد طبق هذا النموذج في العديد من الجهات الحكومية الخليجية ضمن منهجية 360 درجة.

حق الاعتراض والمراجعة (Appeal Rights)

من أهم مظاهر الحكومة في التقييم منح الموظف الحق في الاعتراض على تقييمه، ومراجعة أداته عبر لجنة مستقلة.

هذا الإجراء البسيط يرسخ العدالة، ويشعر الجميع أن النظام يحميهم لا يعاقبهم.

ربط التقييم بخطط التطوير لا بالعقوبة

الهدف النهائي للتقييم في فلسفة الحكومة ليس التصنيف، بل التطوير.

فال்�تقرير الختامي ليس نهاية الرحلة، بل بداية خطة تحسينٍ شخصيٍّ تُبنى على نتائج الدورة.

إعلان النتائج بشفافيةٍ مؤسسيٍّ محترمة

تلزم الحكومة القيادة بنشر نتائج الأداء الإجمالية لا الفردية أمام جميع الموظفين.

ليعرف الجميع أين تقف المؤسسة في رحلتها نحو التميز، وليتعلموا من النجاحات والأخفاقات دون درج.

٤ سادساً: الحكومة في مرحلة التحسين المستمر

هذه المرحلة هي التي تميز المؤسسات التي تعيش من المؤسسات التي تتكرر.

فالتحسين المستمر ليس مرحلة لاحقة، بل حالة ذهنية وثقافة مؤسسيّة تعيشها المؤسسة بعد كل دورة أداء.

الحكومة هنا تعمل كذاكرةٍ تنظيميةٍ واعيةٍ، تجمع الدروس، وتوثق الخبرات، وتحوّلها إلى سياساتٍ محسنةٍ ودوراتٍ تدريبيةٍ ومهاراتٍ جديدةٍ.

بعد التقييم، تحلل إدارة الأداء الانحرافات والملاحظات.

تُعرض النتائج على لجان التطوير المؤسسي.

تحدد الأدلة والنماذج بناءً على التجربة.

ترتبط نتائج الأداء بالخطيط للعام التالي.

بهذا الشكل، تصبح المؤسسة كائناً يتعلم من نفسه.

وهذا هو جوهر الحكومة الحديثة: أن يجعل المنظمة تتعلم من التجربة لا تُعيدها.

ولذلك، فإن الأنظمة الخليجية الحديثة (السعودي والإماراتي) تنص على أن نهاية دورة الأداء هي بداية دورة

التحسين، فلا فصل بين التقييم والتطوير، بل تكامل دائمٌ دائم.

وهذا ما عبر عنه النموذج الإماراتي بعبارة دقيقة:

”تقييم لنتعلم، لا لنعقاب.“

٥ سابعاً: الحكومة كحلقة وصل بين القيادة والمجال التنفيذي

تشكل الحكومة في دورة الأداء حلقة الوصل بين المستوى القيادي الذي يضع الرؤية، والمستوى التنفيذي

الذي يحققها.

فهي اللغة المشتركة التي يفهمها الطرفان، حيث تترجم الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية، وتحول مؤشرات الأداء إلى قرارات قيادية.

بهذا التكامل، تصبح المؤسسة وحدة متاجسة تدار بالعقل الجماعي لا بالأهواء الفردية، ويصبح الأداء جزءاً من الثقافة القيادية لا عبئاً إدارياً، ويتحول النظام من بـ[برنامِج سنويٍّ] إلى بـ[عقد أخلاقيٍّ] بين القيادة والقواعد.

٤ ثامناً: دورة الأداء الحكومية كنظام مغلق للتعلم المؤسسي

يمكننا تلخيص التكامل بين الحكومة ودورة الأداء في تصور هرميٍّ دائريٍّ يُسمى:

"النظام الحكومي المغلق للأداء (Closed Governance Loop)"

ويتكون من خمس حلقات متراقبة:

التخطيط العادل

التنفيذ الممكّن

المتابعة الشفافة

التقييم الموضوعي

التحسين المستمر

كل حلقة تغذي الأخرى، وتُعيد تعريفها، وتنتج معرفة جديدة تُغلق بها الدورة، لتبدأ من جديد بوعي أعلى. وهكذا تتطور المؤسسة مع كل دورة من إدارة الأداء، كما يتطور الإنسان مع كل تجربة من حياته.

٥ تاسعاً: أثر تكامل الحكومة مع دورة الأداء على نضج المؤسسة

عندما تتكامل الحكومة مع دورة إدارة الأداء، تتغير طبيعة المؤسسة جذرياً: تصبح أكثر شفافية، وأكثر عدلاً، وأكثر وعيًا بذاتها.

وتحول من بـ[منظمة بيروقراطية] إلى بـ[منظمة متعلمة]، ومن بـ[ثقافة الخوف] إلى بـ[ثقافة الثقة]، ومن بـ[إدارة النتائج] إلى بـ[إدارة القيم والنتائج معاً].

وتقارب نضج المؤسسة هنا بعدة مؤشرات نوعية وكمية، مثل:

انخفاض النزاعات الإدارية المرتبطة بالتقدير.

ارتفاع نسب رضا الموظفين عن عدالة الأداء.

تحسين جودة القرارات الإدارية القائمة على البيانات.

انخفاض التباين بين إدارات المؤسسة في تطبيق النظام.

ازدياد عدد المقترنات التحسينية من الموظفين أنفسهم.

هذه المؤشرات ليست أرقاماً جامدة، بل دلائل على وعي مؤسسي متقدم، يشير إلى أن المؤسسة لم تعد تدار بالقوة، بل تُقاد بالحكمة.

٧ عاشرًا: خاتمة المحور

إن تكامل الحكومة مع دورة إدارة الأداء ليس ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة وجودية في بيئة العمل الحديثة، حيث تتتسارع المتغيرات، وتتزايِد التحديات، وتتصبَّح المعرفة والعدالة والشفافية هي مصادر القوة الجديدة.

المنظمة التي تفصل الحكومة عن الأداء تدار بالمصادفة.
أما التي تدمجهما، فتدار بالوعي.

وهكذا تتجسد الحكومة لا كهيكلٍ فوقِيٍّ يُراقب، بل ك ضميرٍ مؤسسيٍّ يُوجّه، يدير الأداء بميزان العدالة، ويحميه بعين الشفافية، ويقوده بروح التمكين.

٥ المساءلة والشفافية كركائز للحكومة

لا تستقيم الحكومة في إدارة الوظيفي ما لم تُبنَ على عمودين متساندين: المساءلة والشفافية.
فالمساءلة بلا شفافية تحول إلى قسوة عمياء، والشفافية بلا مسألة تقلب إلى إفشاء غير منضبط لا يُنتج عدالة. إنها معاً يوفِّران ميزان الوعي المؤسسي^٢ الذي يضمن أن كل قرار له صاحب معروف، وكل نتيجة لها دليلٌ موثق، وكل تقييم له مبررات قابلة للمراجعة.

١ أولًا: التعريف الوظيفي الدقيق

المساءلة (Accountability): التزام مهني وأخلاقي بأن يمثل صاحب الصلاحية والمسؤولية أمام معايير معلنة يقبل المراجعة على ضوئها، ويقدم تفسيراً للقرارات والنتائج، ويصحح الانحراف عند ثبوته. المساءلة هنا لا تعني العقوبة، بل الاستعداد للإجابة والتعلم والتحسين.

الشفافية (Transparency): إتاحة المعلومات الجوهرية المتعلقة بالأهداف، والمعايير، والمنهجيات، ونتائج الأداء، وطرق الاعتراض، ومقتضيات التعويض والتحفيز، عبر قنوات داخلية معتمدة، بدرجة كافية لتمكين الفهم والمراجعة دون الإضرار بالسرية المنشورة.

بهذا التعريف، تصبح المساءلة والشفافية وظائف تشغيلية ضمن نظام الأداء، لا شعاراً خلقيّة عامة.

٤ ثانياً: لماذا تُعدّان شرطين لعدالة الأداء؟

لأن تقييم الأداء يحمل بطبيعته مخاطر التحيّز (الذاتية، الحداثة، الهالة الشيطنة، التشابه، التساهل/التشدد). المساءلة تضبط هذه المخاطر عبر مسارات مراجعة موضوعية، والشفافية تحدها عبر بيانات منشورة مسبقاً حول: كيف صيغ الهدف؟ كيف قيس؟ ما حدود التقدير/العقوبة؟ وعندما يعرف الموظف قواعد اللعبة؟ ويستطيع مراجعة تطبيقها، ينشأ الأمان النفسي وتتشاهى ثقافة الظن والوشایة.

٥ ثالثاً: الخرائط المؤسسية للمساءلة (Accountability Maps)

لا مسألة بلا خرائط. المؤسسة الناضجة ترسم خارطة المسألة عبر أدوات مثل:

RACI (مسؤول Responsible / مستشار Consulted / مُخابر Accountable على مستوى الهدف والمؤشر والمبادرة).

Segregation of Duties (فصل الواجبات) بين من يضع المؤشرات، ومن ينفذ، ومن يقيّم، ومن يصدق النتائج، ومن يصرف المكافآت.

Escalation Matrix (مصفوفة التصعيد) توضح درجات الاعتراض: مدير مباشر / لجنة مواءمة/معايير / لجنة تظلمات مستقلة / المراجعة العليا/الموارد البشرية.

Conflict of Interest Declarations (إفصاح تضارب المصالح) لكل من يشارك في تقييم أو اعتماد أثر مالي/ترقيات.

هذه الخرائط تحول المسألة من علاقات شخصية إلى هندسة مؤسسية قابلة للتدقيق.

٦ رابعاً: الشفافية التشغيلية؟ من الوثيقة إلى الممارسة

الشفافية في الأداء ليست نشر كل شيء، بل نشر ما يحتاجه صاحب المصلحة ليفهم ويراجع ويحسن. وتنجلى في:

لوحة سياسات الأداء المتاحة للجميع: فلسفة النظام، نسب الأوزان (نتائج/جدارات)، دور المجتمعات الدورية، حقوق الاعتراض.

قوالب الأهداف والمؤشرات مع أمثلة مضيئة لما هو مقبول/غير مقبول.

تقييم زمني معلن لدورة الأداء: التخطيط، نقاط المراجعة، الإغلاق، النوافذ الزمنية للاعتراض.

بوابة أداء إلكترونية تظهر للموظف في الوقت الحقيقي: حالة أهدافه، التعليقات المؤثقة، طلبات الدعم، مسار الاعتراض إن لزم.

تقارير شفافية كلية (غير فردية) تعلن إحصاءات التوزيع: نسب فئات التقييم، فروقات الإدارات، أثر المعايرة، معدلات الاعتراض ونتائجها.

٤ خامسًا: آليات المساعدة العادلة في التقييم

لتحويل المساءلة إلى ممارسة منصفة، تعتمد المؤسسات الرشيدة:

معايير التقييم (Calibration Meetings): اجتماعات مدعومة بمعايير واضحة، تقارن نتائج الإدارات وتحالل الانحرافات (التشدد/التساهل) قبل الإغلاق.

تعدد المصادر (Multi-Source / 360° feedback): وفق ضوابط وزن ونطاق محدد، لتقليل انحياز مصدر واحد.

سجل الأثر (Log Impact): توثيق إنجازات قابلة للقياس (ماذا تغير؟ ما القيمة؟ ما الدليل؟) بدل السرد الإنساني.

حق الاستئناف المهيكل: نموذج اعتراض يربط كل نقطة بدليل محدد، وجدولة زمنية للبت، وتعليق مكتوب للقرار النهائي.

أثر مالي/وظيفي منضبط: لا تصرف المكافآت أو الترقى إلا بعد مراجعة مستقلة لسلامة الإجراء وتكافؤ الفرص.

٥ سادسًا: توازن الشفافية مع السرية المشروعة

الشفافية ليست نقىض السرية، بل تضيّعها. ما يجب حمايته:

بيانات الأفراد الحساسة (صحية، شخصية، نفسية).

ملاحظات 360° المفهرفة للموية (تعرض مجمعة أو مموجة إن لزم).

الأسرار التجارية/الأمنية.

المبدأ: Minimal Disclosure with Maximal Clarity أقل قدر كافي من الإفصاح يضمن الفهم والعدالة دون تعريض الخصوصية/الأمن للخطر.

٤ سابعاً: مكافحة التحيز عبر مساعلٍ شفافة

تُدرج في أدلة الأداء قائمة تحيزات إلزامية التدريب:

تحيز الحداة، الألفة/التشابه، الأثر الهالي، التأثير/التذكير، الانطباع الأول، المركزية، اللطف/القسوة^[7] وُتفرض مراجعة قرائن قبل اعتماد كل تقييم مرتفع/منخفض على نحوٍ غير معتمد (Outliers Review)، مع تعليل مكتوب. كما يُحظر التوزيع القسري^[8] كأداة وحيدة، ويُستبدل بـالمعايير المستندة للأدلة.

٥ ثامناً: قنوات الإبلاغ الآمن (Whistleblowing) في سياق الأداء

لضمان نزاهة المنظومة:

قناة مستقلة لاستقبال بلاغات التلاعب بالتقدير/التحفيز.

حماية المُبلغ من الانتقام الإداري.

تحقيق مهني سريع بمواعيد محددة ونتيجة موثقة.

نشر تعلم مؤسسيٍّ مُجَرَّدٍ من الحالات (ماذا تعلمنا؟ ما الذي تغير؟).

٦ تاسعاً: المساعلة القيادية^[9] حين يُحاسب القادة على عدالة الأداء

المساعلة لا تُوجه للأسفل فقط. تُقاس القيادات على:

اتساق التوزيع مقارنةً بمتوسط المؤسسة.

جودة التوثيق والتغذية الراجعة في إداراتهم.

نسبة الاعتراضات المقبولة (ارتفاعها قد يشير لخللٍ في الممارسة).

تحسن منحنى الأداء عبر الزمن كنتيجةٍ لتدريبٍ ودعمٍ فعليين.
بهذا، تصبح العدالة مؤشر أداء قيادي لا عُظْمَاً قيمياً.

٧ عاشراً: مؤشرات أداء للمساعلة والشفافية (عينات قابلة للتبني)

نسبة الأهداف الموثقة وفق SMART إلى إجمالي الأهداف.

نسبة جلسات المتابعة الموثقة مقابل المجدولة.

زمن معالجة الاعتراضات ومتوسط قبولها.

معدل الانحراف المعياري لتوزيع الدرجات بين الإدارات (كلما انخفض بعد المعايرة دلّ على اتساق أعلى).

مؤشر الثقة في عدالة الأداء من استبيانات الرضا.

نسبة القرارات ذات الأثر المالي التي خضعت لمراجعة مستقلة قبل الصرف.

نسبة حالات تضارب المصالح المفصح عنها والمعالجة.

٦ حادي عشر: حوكمة البيانات كشرط للشفافية

الشفافية تقوم على بيانات صحيحة. لذلك تُحكم:

مصادر البيانات (أنظمة، نماذج، شهادات).

سلالس الاعتماد (من سجل؟ من راجع؟ من اعتمد؟).

أثر التعديل (Audit Trail) غير القابل للحذف.

ضوابط الوصول (من يرى ماذا؟ ولماذا؟ وكم؟).

سياسة الاحتفاظ (كم تحفظ؟ وكيف تتلف؟).

فحوص جودة دورية (اتصال، اتساق، منطقية).

٧ ثاني عشر: نموذج عملي مختصر للسياسة (صياغات جاهزة للتبني)

المبدأ: تُدار المسائلة على أساس الأدلة الموثقة، وتمارس الشفافية في حدود ما يحقق الفهم العادل ويحفظ السرية المشروعة.

التزامات المديرين: توثيق الأهداف، عقد لقاءات دورية، تقديم تغذية راجعة بناءً، التعليل المكتوب لدرجات الأطراف المتطرفة، الإفصاح عن أي تضارب مصالح.

حقوق الموظفين: الاطلاع على معاييره، معرفة تقدم أهدافه، تلقي تعليقات مكتوبة، الاعتراض على النتيجة عبر قناة مستقلة خلال نافذة زمنية معلنة.

المراجعة: معايير مؤسسية إلزامية، تدقيق عشوائي ربع سنوي، تقرير شفافية سنوي مُعلن داخلياً.

٣) ثالث عشر: مصفوفة المخاطر والضوابط (عينات)

خطر التسييس/المحاباة: ضابط = تعدد مصادر التقييم + معايرة مستقلة + إفصاح تضارب المصالح.

خطر تشدد/تساهل مدير: ضابط = قياس انحراف توزيع درجاته عن الوسط المؤسسي ومساءلته القيادية.

خطر ضعف التوثيق: ضابط = عدم اعتماد أي درجة دون دليل فُرقق في النظام.

خطر تسريب بيانات فردية: ضابط = تصنيف حساسية + ضوابط وصول + عقوبات مخالفة.

خطر طول دورة الاعتراض: ضابط = SLA زمني ملزم + لوحة متابعة آلية.

٤) رابع عشر: النضج المؤسسي للمساءلة والشفافية (مستويات)

بدائي: إجراءات شفوية، تقييم مفاجئ، لا اعتراض.

مُقتَنٌ: نماذج أساسية، إعلان جدول زمني، اعتراض ورقي محدود.

مُمْكِنٌ: نظام إلكتروني، لوحات تتبع، معايرة، حق اعتراض فُنّظم.

تحليلي: مؤشرات جودة للممارسة، تقارير انحراف، مسألة قيادية.

متكمال متعلم: مراجعة مستمرة تُغذّي السياسات، شفافية مؤسسية ناضجة، ثقافة ثقة عالية.

٥) خامس عشر: الثقافة اليومية التي تُخفي المساءلة والشفافية

كل ذلك يسقط إن لم يتحول إلى لغة يومية:

المدير يسأل: **كيف أُمسِك نفسي بمعايير العدالة؟** قبل أن يسأل مرؤوسه عن تقصير.

الموظف يسأل: **ما دليلي؟ كيف أوثق أثري؟** قبل أن يطلب تقديرًا.

الموارد البشرية تُذكّر: **لا درجة بلا دليل، لا قرار بلا تعليل، لا تميّز بلا تطوير.**

٦) حوكمة الجدارات والكتفاءات السلوكية

تُعدّ الجدارات والكتفاءات السلوكية القلب النابض في نظام إدارة الأداء، فهي التي تترجم الأداء من مجرد أرقامٍ

وإنجازات كمية إلى سلوك مؤسسي راقٍ يجسد قيم المؤسسة ويعكس هويتها وثقافتها. لكن هذا القلب، إذا لم يحكم بالحكمة، فقد يتحوّل إلى مصدر للتمييز والتحيز والانطباعية، بدلاً من أن يكون أداة للعدالة والتطوير.

ومن هنا جاءت أهمية هذا المحور: حوكمة الجدارات والكافاءات السلوكية، بوصفها الآلية التي تضمن أن يكون تقييم السلوكيات المهنية جزءاً من منظومة عادلة، شفافة، موضوعية، وقابلة للقياس والتحسين المستمر.

١. أولاً: مفهوم الجدارة والكافاءة السلوكية في سياق الأداء

١. الجدارة (Competency)

الجدارة ليست مجرد مهارة فنية، بل مزيجٌ متكاملٌ من المعرفة، والمهارة، والسلوك، والدافعية، والقيم، والمخرجات التي تمكّن الفرد من أداء مهامه بفاعلية وتميز في مواقف العمل الحقيقة. إنها القدرة المجرّبة على تحقيق النتائج في بيئه واقعية معقدة، وليس مؤهلاً ورقياً أو صفات عامة.

٢. الكفاءة السلوكية (Behavioral Competency)

أما الكفاءة السلوكية فهي الجزء المتعلق بالسلوكيات المهنية التي تعبر عن كيفية أداء الفرد لعمله، مثل التعاون، التواصل، القيادة، التخطيط، خدمة العملاء، الالتزام، النزاهة، والابتكار. إنها تعني كيف ينجذب الموظف هدفه، وليس فقط ماذا أنجز.

وعندما تدار هذه الكفاءات في إطار من الحوكمة، فإنها تتحول إلى لغة مؤسسية موحدة تُقاس بها القيم، وتُوجّه بها الثقافة، وتبني عليها الثقة.

٢. ثانياً: العلاقة بين الحوكمة والجدارات

الجدارة بطبيعتها مفهوم إنساني معقد، تتدخل فيه الذاتيات والانطباعات والتجارب الشخصية، ولهذا، فإن الحوكمة هنا ليست رفاهية، بل ضرورة لضمان أن يُقاس السلوك بعدلة، ويفسر بموضوعية، ويُستخدم للتطوير لا للعقاب.

إن حوكمة الجدارات هي التي تحوّل التقييم السلوكـي من رأي المدير إلى نظام مؤسسي شفاف، ومن انطباع شخصي إلى معيار موحد، ومن وجهة نظر إلى وجهة نظام.

فبدون الحوكمة، تتحول الجدارة إلى أداة غامضة يُساء استخدامها لتبرير قرارات مسبقة، لكنّها بالحوكمة تصبح وسيلة لإعادة بناء العدالة المؤسسية والسلوك القيادي الناضج.

٣ ثالثاً: البعد المؤسسي لدمج الجدارات في نظام الأداء

تببدأ حوكمة الجدارات من لحظة تصميم الإطار المرجعي للكفاءات داخل المؤسسة، وتمر عبر مراحل دقيقة تضمن التكامل بين القيم، والسياسات، والممارسات، والتقييم، والتطوير.

مراحل الدمج المؤسسي:

تحديد القيم الجوهرية للمؤسسة (Core Values) وهي التي تترجم لاحقاً إلى كفاءات سلوكيّة مثل النزاهة، التعاون، التميز، الابتكار، والمسؤولية.

بناء إطار الكفاءات (Competency framework) يُقسم الكفاءات إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

كفاءات أساسية (Core Competencies): مشتركة بين جميع الموظفين.

كفاءات قيادية (Leadership Competencies): خاصة بالمستويات الإشرافية والتنفيذية.

كفاءات فنية (Functional Competencies): تخص كل مهنة أو تخصص وظيفي محدد.

مواصلة الكفاءات مع دورة الأداء: بحيث تدرج الكفاءات السلوكيّة ضمن استماراة الأداء إلى جانب الأهداف الكمية، ويعطي كل محور وزناً نسبياً يعكس أهميته (مثل 60% للأهداف و40% للكفاءات).

تطوير أدلة السلوك الملاحظ (Behavioral Indicators): تحدّد لكل كفاءة مجموعة من السلوكيات القابلة للملاحظة والقياس، تصنف حسب مستويات الاتقان (مثلاً من 1 إلى 5).

تصميم أدوات القياس والتقييم: مثل قوائم المراجعة (Checklists)، والمقابلات السلوكيّة (Behavioral Interviews)، والنماذج الإلكترونيّة (e-Competency Forms).

الربط بين الكفاءات والتطوير المهني: بحيث تُستخدم نتائج تقييم الكفاءات لبناء خطط التدريب الفردية (Individual Development Plans IDPs).

هذا الهيكل المؤسسي هو ما يجعل الحكومة قادرة على تحويل القيم إلى سلوك مُقياس، والتمويل إلى معيار عملي.

٤ رابعاً: مبادئ الحكمة في إدارة الكفاءات السلوكية

تبني حوكمة الكفاءات السلوكية على مجموعة من المبادئ الحاكمة التي تضمن العدالة، والشفافية، والاتساق:

الموضوعية (Objectivity):

أي أن يُبنى التقييم على أدلة سلوكية موثقة، لا على الانطباعات أو العلاقات.
كل درجة تُمنَح يجب أن تكون مدروسةً بمثال محدد لسلوك واقعي.

الاتساق (Consistency):

أن تُطبق الكفاءات بنفس المعايير على جميع الموظفين في المستويات المتشابهة، دون تباين إداريٍّ غير مبرر.

الشفافية (Transparency):

أن تكون معايير الكفاءة وسلوكياتها المؤشرة معلنةً ومفهومةً للجميع قبل بدء التقييم، لا بعده.

المساءلة (Accountability):

أن يُسأل المدير والمقيم عن مبررات التقدير الذي يمنحه، وأن يخضع التقييم للمراجعة المؤسسية.

التكامل (Integration):

أن تتكامل الكفاءات السلوكية مع الأداء الفني والقيادي في نموذج واحد، لا أن تُعزل عنه.

التطوير المستمر (Continuous Development):

أن يستخدم التقييم السلوكي لتصميم خطط التطوير وليس للعقوبة أو التصنيف السلبي.

العدالة الثقافية (Cultural Fairness):

أن تراعي أدوات التقييم خصوصيات السياق الثقافي والاجتماعي، فلا تفرض نماذج سلوك غريبة لا تناسب البيئة المحلية.

٥ خامساً: دور الحكمة في ضبط عملية التقييم السلوكي

الحكومة لا تتدخل فقط في مرحلة التصميم، بل تحكم أيضاً عملية التقييم نفسها من خلال عدة ضوابط إجرائية:

اعتماد التقييم من مدررين على الأقل (Dual Validation):

فلا يقبل تقييم مديرٍ واحدٍ دون مراجعة من جهةٍ علياً أو من الموارد البشرية لضمان الاتساق.

التوثيق الإلزامي للسلوكيات الملاحظة:

يجب أن يسجل المقيم مثالين على الأقل لكل كفاءة لتبرير الدرجة الممنوحة.

المراجعة الآلية للانحرافات (Outliers Audit):

تحلل أنظمة الأداء تلقائياً درجات التقييم المتطرفة، وترسلها إلى لجنة المراجعة للتحقق من مبرراتها.

التدقيق السنوي للاتساق (Calibration):

تعقد اجتماعات المعايرة بين الإدارات لضمان أن التقييمات السلوكية لا تختلف بشكل كبير بين الأقسام.

التدريب الإلزامي للمقيمين:

لأن أخطر نقطة ضعف في تقييم الكفاءات السلوكية هي انحياز المقيم،

لذا يجب تدريب جميع المديرين على التمييز بين السلوك والنتيجة،

وعلى استخدام لغة مهنية دقيقة في وصف الملاحظات السلوكية.

التظلم السلوكي:

تتيح الحكومة للموظف الاعتراض على تقييم سلوك معين إذا رأى أنه حكم عليه بلا دليل كافٍ،

ويراجع الاعتراض من لجنة محابدة تقيم مدى استيفاء المبررات للسلوك الملاحظ.

٧ سادساً: العدالة السلوكية بين الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية

أحد أهم تحديات حوكمة الكفاءات السلوكية هو تحقيق العدالة بين المستويات الوظيفية، فلا يصح أن يُقيّم

الموظف غير الإشرافي بنفس لغة القائد التنفيذي، ولا أن تُقاس القيادة بالمعايير ذاتها التي تُقاس بها

الالتزامات التنفيذية.

ولذلك، تُقسم الأطر الحكومية الكفاءات السلوكية إلى مستويات تدريجية للعمق والتعقيد:

في المستوى التشغيلي: التركيز على الالتزام، والجودة، وخدمة العميل، والعمل الجماعي.

في المستوى الإشرافي: التركيز على التوجيه، والتحفيز، وإدارة المهام.

في المستوى القيادي: التركيز على الرؤية، والتأثير، وبناء الفرق، واتخاذ القرار الاستراتيجي.

بهذا التصنيف، تُصبح العدالة السلوكية ممكنة، لأن كل فئة تُقيّم بما يناسب دورها وسياقها ومسؤولياتها.

هذا المبدأ طبّقته الحكومة الإماراتية في دليل الكفاءات (Competency Dictionary) الذي حدد لكل مستوى

سلوكيات مفضلة بدرجات تراكمية واضحة.

٤ سابقاً: حوكمة الجدارات وربطها بخطط التطوير

الهدف من التقييم السلوكـي ليس الحكم، بل البناء. ولذلك، لا تكتمل الحوكمة إلا إذا ربطت بين نتائج الكفاءات وخطط التطوير الفردي والمؤسسي.

فحين يكتشف النظام أن معظم الموظفين في إدارة معينة ضعفاء في كفاءة إدارة الوقت، وهذا يعتبر مؤشراً تنظيمياً يستدعي خطة تدريب مؤسسية مستهدفة، وليس ملاحظات متفرقة بلا علاج.

وتعمل الحكومة هنا كحلقة وصل بين إدارة الأداء، وإدارة التدريب، وإدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح الكفاءات نظاماً للتعلم المؤسسي وليس مجرد بند في استماراة التقييم.

وفي هذا السياق، تلعب تقنية الذكاء التحليلي للموارد البشرية (HR Analytics) دوراً محورياً، إذ تحلل نتائج الكفاءات على مستوى المؤسسة لتحديد الاتجاهات السلوكية العامة، ومن ثم تصاغ بناءً عليها استراتيجيات تطوير مستدامة تعزز الثقافة التنظيمية وتسد فجوات الأداء.

٥ ثامناً: التكامل بين الكفاءات السلوكية والجدارات الفنية

من الأخطاء الشائعة في إدارة الأداء أن تفصل الكفاءات السلوكية عن الكفاءات الفنية. لكن في النموذج الحكومي المتكامل، تُعد الكفاءتان وجهين لعملة واحدة. فلا يمكن لمهندسين أن يُعدوا متميزاً إن لم يكن يتواصل بفاعلية مع فريقه، ولا لقائده أن يُعد كفؤاً إن كان فطأ أو متحيزاً أو يفتقر إلى النزاهة.

الجدارة الفنية هي المادا، والكفاءة السلوكية هي الكيف. والحكومة تضمن ألا يطفى أحدهما على الآخر، لأن الإخلال بأحد هما يفسد المعادلة المؤسسية للأداء.

ولهذا السبب، أصبحت نسبة الكفاءات السلوكية في التقييم النهائي تتراوح بين 30% و50% في معظم الأنظمة الخليجية والعالمية، باعتبارها الضامن الأخلاقي والتعاوني لاستدامة النتائج.

٦ تاسعاً: الأدلة الإرشادية الخليجية كنموذج للحكومة السلوكية

في السعودية:

أكـد الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفـي الصادر عن وزارة الموارد البشرية على أن الكفاءات السلوكية تعد أحد عناصر التقييم الرئيسية، وشدد على أهمية تحديد مؤشرات سلوكـي قابلـة للقياس وربطها بمستويـات كمية واضحة لتقليل التحيـز.

كما أوصى الدليل بأن يبني التقييم على شواهد موثقة من سلوك الموظف خلال فترة الأداء، لا على حادثة واحدة أو رأي انطباعي.

في الإمارات:

اعتمدت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية نموذجاً متقدماً للجدرات السلوكية يقسمها إلى ثمان كفاءات رئيسية تشمل:
الابتكار، خدمة المتعاملين، التواصل، القيادة، التحفيز، العمل الجماعي، إدارة الأداء، والالتزام بالقيم.
ووضعت لكل كفاءة مؤشرات سلوكية تفصيلية بخمس مستويات تراكمية تبني عليها عمليات التدريب والترقية.

كلا النظمتين (السعودي والإماراتي) جسداً روح الحوكمة في الكفاءات من خلال التوثيق، المعايرة، التدريب، والربط المؤسسي بين التقييم والتطوير.

٧ عاشراً: البعد الأخلاقي في حوكمة الكفاءات السلوكية

إنّ تقييم السلوك هو أدق وأخطر أنواع التقييم، لأنّه يتعامل مع الجانب الإنساني والأخلاقي للموظف.
ولذلك، يجب أن تكون الحوكمة هنا أكثر صرامةً من أي مجال آخر.
فالسلوك لا يُقاس بعين الإعجاب أو النفور، بل بعين الإنصاف والرحمة المهنية.
إنّها مسؤولية أخلاقية قبل أن تكون إدارية.

ولهذا، تدرج المؤسسات الرشيدة في أداتها الحوكمية نصوحاً تذكرة المقيم بأنّ:

التقييم السلوكـي هو شهادة مهنية أمام الله والمؤسسة، تبني على الحقائق لا على الأهواء.

وهنا يتجلّى البعد القيمي للحوكمة، إذ تربط السلوك المهني بالمبادئ الإنسانية الكبرى: العدل، الصدق، الأمانة، وإنصاف.

وحيث تحكم الكفاءات بهذه القيم، تحول المؤسسة من جهاز إداري إلى كيان أخلاقي واع، يتعامل مع الإنسان لا كوسيلة، بل كفاية.

٨ الحادي عشر: حوكمة الكفاءات في عصر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

في الأنظمة الحديثة، لم تعد الكفاءات تقيّم يدوياً فحسب، بل عبر خوارزميات الذكاء الاصطناعي وأنظمة التحليل السلوكـي (Behavioral Analytics).

وهنا تبرز الحاجة إلى حوكمة رقمية دقيقة تمنع الانحياز الخوارزمي (Algorithmic Bias) وتحمي الخصوصية

فالذكاء الاصطناعي قد يرصد أنماط الحضور، أو استخدام الأنظمة، أو ردود الفعل في الاستبيانات، لكن لا يجوز أن تُتخذ قرارات الأداء على أساس آلي دون مراجعة بشرية عادلة. ولهذا، تنص مبادئ الحكومة الحديثة على أن:

القرار الآلي لا يعتمد دون تدقيق إنسانيٍّ واعٍ، والبيانات لا تكتسب معناها إلا في سياقها الإنساني.

التحول الرقمي إذن لا يلغي الحكومة، بل يجعلها أكثر أهمية، لأنها تضمن أن يبقى الإنسان مركز النظام، لا ضحيته.

٢ الثاني عشر: مؤشرات نجح حوكمة الجدارات والكافاءات

يمكن قياس نجح حوكمة الجدارات في المؤسسة عبر مجموعة من المؤشرات التحليلية:

نسبة الكفاءات المعرفة بمؤشرات سلوكيّة قابلة لقياس.

نسبة المديرين الذين خضعوا لتدريب رسمي في تقييم الكفاءات.

مستوى التوثيق للسلوكيات الملاحظة في التقارير السنوية.

معدل تباين التقييمات السلوكيّة بين الإدارات (كلما قل التباين زاد الاتساق).

نسبة ارتباط تقييم الكفاءات بخطط التطوير الفردية.

نسبة الاعتراضات المقبولة في التقييم السلوكي (كمؤشر على نزاهة التطبيق).

عدد جلسات التغذية الراجعة السلوكيّة المنعقدة فعلياً.

مستوى رضا الموظفين عن عدالة التقييم السلوكي (من استبيانات دورية).

مدى دمج الكفاءات في برامج الترقى والحوافز.

مدى نجح التكامل بين نظام الأداء وبين نظام الجدارات، بحيث لا يعمل أيٌّ منها بمعزل عن الآخر. فالنظام الناضج هو الذي يجعل الجدارات السلوكيّة جزءاً حيّاً من دورة الأداء لا ملحقاً تجميلياً لها.

في هذا المستوى، تصبح الجداررة أداة إدارية للثقافة المؤسسية، لا مجرد بناء في نموذج إداري.

٣ الثالث عشر: العلاقة بين حوكمة الكفاءات وثقافة الأداء

إن الكفاءات السلوكية لا تمارس في فراغ، بل تنموا داخل ثقافة مؤسسية حاضنة. فالمؤسسة التي تعلي من قيمة الصراحة، التعاون، والشفافية، ستتجد أن موظفيها يعبرون عن تلك القيم في سلوكهم اليومي.

أما المؤسسة التي تكافئ الولاء الأعمى أو المجاملة أو الصفت عن الخطأ، فإنها تُنبت سلوكيات موازية تتنافى مع روح الأداء المتنزن.

وهنا يظهر دور الحوكمة في ربط نظام الكفاءات بثقافة المؤسسة من خلال:

ربط الكفاءات بالقيم الجوهرية للمؤسسة: بحيث تُصبح الكفاءة انعكاساً عملياً للقيم وليس قائمة منفصلة. دمج الكفاءات في التواصل الداخلي والاحتفالات المؤسسية: لتحول من مفهوم إداري إلى سلوك مجتمعي داخل بيئة العمل.

تضمين الكفاءات في معايير الاختيار والتوظيف والترقية: لتصبح العدالة السلوكية سمة في كل دورة حياة الموظف.

إبراز القدوات السلوكية في التقارير السنوية: كممارسة تعليمية تحفيزية تعزز ثقافة القيم في التطبيق.

بهذه الممارسات، لا تبقى الكفاءة في ملف إلكتروني، بل تُصبح جزءاً من الذاكرة التنظيمية والسلوك الجماعي للمؤسسة.

٤ الرابع عشر: التوازن بين الحوكمة والمرونة في تطبيق الكفاءات

الخطأ الشائع في بعض المؤسسات أن تظن أن الحوكمة تعني الجمود، فتعتمد إلى تقييد السلوك الإبداعي بقوالب صارمة، مما يخنق روح التميز.

لكن الحوكمة الناضجة لا تُقيد السلوك، بل تُقتنبه دون أن تقتله. هي إطار مرن يُوفر العدالة دون أن يلغى الخصوصية الفردية، ويراعي السياق دون أن يتסהهل في المبدأ.

لذلك، فإن تطبيق الحوكمة في الكفاءات السلوكية يحتاج إلى توازن ذكي بين:

الصرامة في المبدأ: حيث تبقى القيم غير قابلة للمساومة (النزاهة والعدالة).

المرونة في التطبيق: حيث يراعى اختلاف السياقات والظروف الفردية.

التحسين المستمر: حيث يُراجع إطار الكفاءات كل عام بناءً على التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا.

النتيجة هي مؤسسة تمارس الانضباط الأخلاقي دون أن تفقد الإبداع، وتضمن العدالة دون أن تسقط في البيروقراطية.

٦ الخامس عشر: دور القيادة في ترسیخ الحوكمة السلوكية

لا يمكن أن تستقر الحوكمة في الكفاءات دون قدوة قيادية علينا تجسدها قولًا وفعلًا.

فالقائد هو النموذج الذي يترجم **الجدارة** إلى واقع.

وكل نظامٍ مهما كان متقدماً سيسقط إذا رأى الموظفون أن القادة لا يلتزمون بمعاييره.

لذلك، فإن القيادة السلوكية تشكل أحد أهم أعمدة الحوكمة.

ويقاس نضج القائد بقدرته على:

تجسيد الكفاءات في سلوكه اليومي (الاستماع، والعدل، والاحترام).

تحفيز الآخرين على الالتزام بها دون فرض أو ترهيب.

بناء بيئة آمنة للحوار والتغذية الراجعة.

تحويل الأخطاء إلى فرص تعليمية.

الاعتراف بالنجاحات السلوكية كما يعترف بالإنجازات الكمية.

إن القيادة ليست فقط إدارة النتائج، بل رعاية السلوك، لأن السلوك هو الذي يصنع ثقافة الأداء.

٧ السادس عشر: الجدارات السلوكية في منظومة التميز المؤسسي

تتجلى قيمة حوكمة الكفاءات بوضوح في نماذج التميز المؤسسي العالمية مثل EFQM وBaldrige، إذ تُعد الكفاءات السلوكية من معايير **التمكين** التي تحدّد مدى نضج المؤسسة.

وفي معايير EFQM مثلاً، يُقيّم **كيف** تدار الموارد البشرية وكيف **تُفرس** القيم المؤسسية في سلوك الأفراد، لا فقط **ما** النتائج التي حققتها المؤسسة.

وفي المنظور العربي الحديث **خاصة** في إمارات والسعودية تم إدراج الجدارات السلوكية ضمن منظومة الجوائز الحكومية للتميز، كشرط لقياس **التميز في القيادة والتوظيف**، مما جعل الحوكمة السلوكية رافعة استراتيجية للتميز المؤسسي.

فالمؤسسة التي تحكم سلوكها بالجدرات هي مؤسسة تعي أن الثقافة تصنع الأداء كما تصنعه العمليات.

٧ السابع عشر: البعد التربوي النفسي في تقييم السلوك

تقييم السلوك ليس عمليةً ميكانيكية، بل عمليةً تربوية ذات عمق نفسيٌّ كبير. فالإنسان لا يتغير بالقرارات فقط، بل بالتفذية الراجعة، والحوار، والداعية الداخلية. ولهذا، ترتبط حوكمة الكفاءات السلوكيّة بعلم النفس التنظيمي، خاصة في جوانب:

التعزيز الإيجابي: تشجيع السلوك الجيد فور حدوثه.

التفذية الراجعة البناءة: استخدام لغة غير حكمية بل حوارية تساعده على الوعي الذاتي.

الفرق الفردية: مراعاة اختلاف الطبائع وأنماط الشخصية في أساليب التحفيز والتوجيه.

التحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation): تعزيز الشعور بالمعنى والإنجاز الذاتي بدلاً من الاعتماد على المكافأة الخارجية فقط.

وهكذا تتحول الكفاءات السلوكيّة إلى أداة تربوية للتطوير الذاتي، لا إلى عصا للتقويم الخارجي، ويصبح المدير في المؤسسة الحوكمية [مرشدًا] أكثر منه [حاكمًا].

٨ الثامن عشر: حوكمة الكفاءات والسلوك في بيئة العمل الرقمية

في بيئة العمل المعاصرة، تغيير شكل السلوك الوظيفي نتيجة التحول الرقمي والعمل الهجين (Hybrid Work).

أصبحت الكفاءات الجديدة تشمل:

الانضباط الذاتي دون رقابة مباشرة.

التواصل الفعال عبر الوسائل الرقمية.

إدارة الوقت والمهام عن بعد.

حماية الخصوصية والمعلومات.

إدارة التوازن بين الحياة والعمل.

ولذلك، لا بد من تحديث إطار الكفاءات دورياً ليعكس متطلبات العصر الرقمي، كما يجب أن تمتد الحكومة لتشمل السلوك في العالم الافتراضي بنفس صرامتها في العالم الواقعي. فالالتزام بالسلوك المهني في البريد الإلكتروني أو في منصات الاجتماعات الرقمية (مثل Microsoft Teams أو Zoom) هو اليوم مقاييس جديّد للأخلاق المؤسسية في ظل الرقمنة.

٩ التاسع عشر: التحديات الشائعة في تطبيق حوكمة الجدارات

غموض مؤشرات السلوك:
حيث تبقى الكلمات عامة (مثل **يتعاونون** أو **يبادر**) دون أمثلة قابلة للقياس.

تحيز المقيمين:
ميل المدير إلى تفضيل من يشبهه أو من يتواافق مع نمطه الشخصي.

غياب التدريب على الملاحظة الموضوعية:
فيُستبدل السلوك بالنتيجة أو الانطباع العام.

فصل الكفاءات عن التطوير:
فلا يتم ربط تقييمها بخطط التدريب الفعلية.

الاستخدام العقابي:
عندما تتحول الكفاءات إلى ذريعة لتخفيف التقييم أو تأخير الترقى بدلاً من التحسين.

ضعف التوثيق:
حيث لا يحتفظ بالأدلة السلوكية في النظام، مما يجعل المراجعة لاحقاً مستحيلة.

الحلول الحكومية لهذه التحديات:

تدريب المقيمين على الملاحظة والتقييم المهني.

إنشاء قاعدة بيانات للسلوكيات الملاحظة والأمثلة المرجعية.

معايير التقارير السلوكية على مستوى المؤسسة.

تفعيل حق الاعتراض السلوكي.

ربط كل كفاءة ببرنامج تطويري محدد.

٤ العشرون: أثر الحكومة السلوكية في بناء الثقة المؤسسية

عندما يشعر الموظف بأنّ تقييم سلوكه يتمّ بعِدَالٍ وشفافية، يبدأ بـتغيير سلوكه لأنّ النّظام يفرض عليه، بل لأنّه يؤمن به.

وحيث يرى المدير أنّ النّظام يلزمه بالإنصاف، يبدأ بإعادة تعريف السلطة بوصفها مسؤولية لا امتيازاً.

وهكذا تنشأ الثقة المؤسسية أثمن ما يمكن أن تبنيه الحكومة، الثقة التي تحول المؤسسة إلى بيئه تلهم الأداء العالي دون خوف أو تزييف أو مبالغة.

الثقة التي تعيد التوازن بين الإنسان والنّظام، وتجعل من العدالة قيمةً عمليةً محسوسةً لا شعاعاً إنسانياً.

٥ الحادي والعشرون: خلاصة المحور

حكومة الجدارات والكافاءات السلوكية هي الوجه الإنساني للحكومة المؤسسية.
 فهي التي تضبط العلاقة بين السلوك والأداء، بين الفرد والنّظام، بين الأخلاق والنّتائج.
 وبها تُقاس نجاح المؤسسات: فكلما زادوعيها بضبط السلوك بالعدالة، زادت نضجاً واستدامة.

فالحكومة التي لا تُراعي البعد السلوكى تبقى ناقصة، والكافاءة السلوكية التي تمارس دون حوكمة تبقى عرضةً للتحيز والتقلب.

أما حين يتكمّلان، تولد مؤسسة راشدة، واعية، منصفة، تبني الأداء بالعقل، وتنمّي الإنسان بالقيم.

٦ حوكمة مؤشرات الأداء والنّتائج

إنّ مؤشرات الأداء هي العيون الرقمية للنّظام المؤسسي، ومن خلالها تُترجم الرؤية إلى أرقام، والأهداف إلى حقائق، والمجهود إلى أثر.

لكن هذه العيون قد تُصاب بالعمى إذا لم تُتحكم بالحكومة، فتقيس ما هو سهلٌ لا ما هو مهم، وتخدم الشكل لا الجوهر، فتتحول المؤشرات من أدوات تحسين إلى أدوات تبرير أو تضليل، ومن مرآة للواقع إلى ستار يخفى الخلل.

ومن هنا تأتي أهمية حوكمة مؤشرات الأداء والنّتائج، فهي ليست مجرد تنظيم لتصميم المؤشرات، بل ضبط فلسفىٌ ومنهجيٌ وأخلاقيٌ لعلاقة المؤسسة بالأداء ذاته:
ما الذي نقيسه؟ ولماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ ومن يراجع؟ ومن يحاسب؟
إنها المنظومة التي تضمن أن يكون القياس وسيلةً لوعي لا للعقوبة، وأداةً للتحسين لا للتجميل.

١. أولاً: المفهوم الحكومي لمؤشر الأداء

مؤشر الأداء (KPI) في معناه الإداري هو أداء كمية أو نوعية تُستخدم لقياس مدى التقدم نحو تحقيق هدف محدد في فترة زمنية معينة. أما في المعنى الحكومي، فالمؤشر ليس رقمًا فحسب، بل عهد مؤسسي بالمساءلة: فكل مؤشر هو التزام أمام الحكومة بأن هناك من يقيس، ومن يراجع، ومن يتحمّل مسؤولية النتائج.

ومن هنا يصبح المؤشر أداء شفافياً قبل أن يكون أداء تحليل، لأنّه يكشف عن التوجه الحقيقي للمؤسسة:

- هل تقيس الأثر الحقيقي أم المظاهري؟
- هل تبني معرفة أم تكتفي بتقرير؟
- هل تُقيم الناس بعدلية أم تخفى الخلل تحت الأرقام؟

٢. ثانياً: العلاقة بين الحكومة والقياس

القياس هو لغة الإدارة الحديثة، لكن هذه اللغة قد تنساء ترجمتها إن لم تخضع لقواعد الحكومة. فالحكومة في عالم المؤشرات تُشبه النحو في اللغة: بدونه تفقد الكلمات معناها، وتخلط الجمل، ويصبح الخطاب الإداري ضبابياً.

القياس في المؤسسات غير الحكومية غالباً ما يقع في خمس مشكلات كبرى:

الانتقائية: اختيار المؤشرات التي تُظهر صورة حسنة لا التي تعكس الواقع.

الكمية المفرطة: تضخم عدد المؤشرات حتى تغيب الأولويات.

العزلة: قياس كل إدارة لنفسها بمعايير مختلفة دون تكامل.

غياب المراجعة: استخدام المؤشرات دون تدقيق أو تصحيح للدقة.

الانحراف الأخلاقي: التلاعب بالأرقام لإرضاء الإدارة العليا أو لتبير القرارات.

والحكومة تعالج هذه المشكلات جذرياً عبر منظومة متكاملة من السياسات والعمليات التي تضبط كل مرحلة من مراحل تصميم المؤشر، وقياسه، ومراجعته، وتحليله، وتوثيقه.

٣. ثالثاً: مكونات منظومة الحكومة في مؤشرات الأداء

تتكون منظومة الحكومة في مؤشرات الأداء من ستة عناصر رئيسية متكاملة:

إطار السياسات (Policy framework):

يحدد الأهداف العليا للقياس، والمبادئ التي توجّه تصميم المؤشرات، مثل: الاتساق، الشفافية، العدالة، القابلية للتحقق.

هندسة المؤشرات (Indicators Architecture):

تحدد أنواع المؤشرات (كمية نوعية قيادية تشغيلية سلوكية)، وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

سلسلة المسؤوليات (Accountability Chain):

تعُرف من يملك المؤشر (Owner)، ومن يجمع البيانات (Collector)، ومن يتحقق من صحتها (Verifier)، ومن يعتمد النتائج (Approver).

الضبط المنهجي (Methodological Control):

تحديد الصيغ الرياضية، ومصادر البيانات، والفترات الزمنية، وأدوات التحقق، ومعايير الاتساق الداخلي.

الرقابة المؤسسية (Institutional Oversight):

عبر لجان أو وحدات مختصة بالمؤشرات، مثل "لجنة الأداء المؤسسي"، التي تراجع المؤشرات قبل النشر وتحلل الانحرافات.

النضج والتحسين المستمر (Performance Maturity):

المراجعة السنوية للإطار العام للمؤشرات لضمان ملاءمتها للتحولات الاستراتيجية والتكنولوجية.

٤ رابعاً: حوكمة المؤشرات في مرحلة التصميم

إن أكثر مراحل دورة المؤشر خطورة هي مرحلة التصميم، فالمؤشر الذي يضم خطأ يضل المؤسسة مهما كانت دقة القياس لاحقاً.

وهنا تتدخل الحوكمة لضبط هذه المرحلة عبر:

الربط الاستراتيجي (Strategic Alignment):

التأكد من أن كل مؤشر يخدم هدفاً استراتيجياً معيناً في خطط المؤسسة أو استراتيجيتها الوطنية.

تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders Mapping):

تحديد من يستخدم المؤشر، ولماذا، وكيف ستعرض نتائجه عليهم.

تحليل الجدوى والجدارة (Relevance & Feasibility):

فلا يعتمد مؤشر لا يضيف قيمةً أو يصعب قياسه بموثوقية عالية.

تعريف المؤشر (KPI Definition Sheet):

وهو مستند حوكمي أساسي يُعرف المؤشر بوضوح وفق نموذج موحد يشمل:

اسم المؤشر.

الهدف منه.

طريقة الحساب.

مصادر البيانات.

المسؤوليات.

وحدات القياس.

الحدود المقبولة للأداء (Targets & Thresholds).

تواتر القياس (شهري، ربع سنوي، سنوي).

المخاطر المحتملة والانحرافات المقبولة.

اعتماد المؤشر من لجنة الحكومة:

لا يُسمح بتطبيق مؤشر جديد دون مرور على لجنة مختصة تراجع اتساقه مع منظومة الأداء المؤسسي وتحقق من خلوه من التكرار أو التضارب.

٤ خامساً: حوكمة جمع البيانات والتحقق منها

البيانات هي دم المؤشرات، وإن فساد الدم فسدت الدورة كلها.
لذلك تلزم الحكومة المؤسسات بإنشاء سلاسل تحقق بياني (Data Verification Chains) تتضمن:

التحقق من المصدر (Source Validation):

أن تكون الجهة التي تنتج البيانات موثوقة، وأن أدواتها معتمدة مسبقاً.

المراجعة الآلية (Automated Checks):

عبر أنظمة إلكترونية تكشف القيم الشاذة أو الفجائية أو المكررة.

التحقق البشري (Manual Verification):

يقوم به مسؤول جودة البيانات قبل اعتماد المؤشر، لضمان الاتساق المنطقي.

التدقيق الدوري (Periodic Auditing) تُجرى مراجعات مستقلة لعيناتٍ من المؤشرات للتأكد من مطابقة البيانات للواقع.

توثيق المسار (Audit Trail) يجب أن يكون لكل رقم سجل رقمي يُظهر من أدخله ومتى وعدد المرات التي عُدل فيها ولماذا. هذه السلسلة تعدّ من أهم أدوات الحوكمة الرقمية في الأداء.

٧ سادساً: حوكمة تحليل النتائج وتفسيرها

التحليل دون حوكمة يصبح تأويلاً مزاجياً. ولذلك، تلزم الحوكمة المؤسسة بأن يتم تحليل المؤشرات ضمن منهجية موحدة تعتمد على:

الفصل بين النتائج والعوامل الخارجية: أي التمييز بين ما هو تحت سيطرة المؤسسة (Controllable) وما هو خارجها (Uncontrollable).

استخدام مقارنات معيارية (Benchmarking): لمقارنة الأداء بالمؤسسات المماثلة أو بالفترات السابقة أو بالمستهدفات الاستراتيجية.

تفسير الانحرافات (Variance Analysis): لا تقبل التبريرات اللغوية، بل يجب تقديم تحليل سببيٍّ موثقٍ يشرح لماذا حدث الانحراف؟

تحليل الاتجاهات (Trends Analysis): فالمؤشرات لا تقرأ كصور ثابتة، بل كسلسلة زمنية تُظهر التحسن أو التراجع.

ربط النتائج بخطط التحسين: لا تفلق التقارير إلا بعد إدخال التوصيات في نظام المتابعة وربطها بالمسؤولين عن التنفيذ.

٨ سابعاً: الحوكمة الأخلاقية في استخدام المؤشرات

القياس ليس بريئاً أخلاقياً بطبيعته. فوراء كل رقمٍ بشر، وجهد، وقرار، ومسؤولية. ومن هنا تأتي الضوابط الأخلاقية للحوكمة التي تفرض أن يستخدم المؤشر بعدل وإنصافٍ:

منع استخدام المؤشرات كأداة ضغط سياسي أو شخصي.

حظر تعديل البيانات أو تجميلها دون مبرر موثق.

إفصاح عن القيود والافتراضات التي بُني عليها التحليل.

إدراج **هامش الخطأ** و**مستوى الثقة** في كل تقرير مؤسسي.

ضمان حق الأطراف المتأثرة بالنتائج في الاطلاع والمراجعة.

وهكذا تصبح المؤشرات أداة عدالة لا أدلة سلطة.

ثالثاً: حوكمة مؤشرات الأداء في البيانات الحكومية

في البيانات الحكومية، تتضاعف أهمية الحوكمة لأن المؤشرات هنا ليست مجرد بيانات داخلية، بل أدوات محاسبة وطنية تبني عليها قرارات استراتيجية وتمويلات وسمعة دولية.

ولذلك، اعتمدت الحكومات الخليجية أنظمة دقيقة لحوكمة المؤشرات، أبرزها:

النظام الإماراتي لإدارة الأداء الحكومي

يُدار ضمن إطار **التميز الحكومي** الإماراتي (UAE GEP) الذي يشرف عليه مكتب رئاسة مجلس الوزراء.

يفرض على كل جهة حكومية تحديد مؤشرات أداء استراتيجية مرتبطة بالمحاور الوطنية (الاقتصاد، التعليم، الصحة، الخدمات الحكومية...).

تُراجع المؤشرات دوريًا عبر **مكتب الأداء الحكومي**، ويُرفع تقرير نصف سنوي إلى مجلس الوزراء، وتُعلن النتائج ضمن لوحة قيادة وطنية تتيح المقارنة بين الجهات.

يعاقب رسميًا على إدخال بيانات غير دقيقة أو على عدم تحديدها في الموعد المحدد.

النظام السعودي للأداء الحكومي

يُدار ضمن إطار **برنامج أداء التابع** لمركز تحقيق كفاءة الإنفاق والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.

يربط الأهداف المؤسسية برؤية المملكة 2030.

يعتمد لوائح صارمة لحوكمة المؤشرات تشمل: معايير تعريف المؤشر، مرجعية المصدر، مراجعة الموثوقية، توثيق الانحرافات، وإجراءات التصحيح.

ترفع تقارير الأداء ربع سنويًا إلى مجلس الوزراء، وتُستخدم لتحسين السياسات العامة ومساءلة القيادات التنفيذية.

هذه الممارسات تمثل قمة النضج في حوكمة القياس الوطني، إذ تربط الأداء المؤسسي بالمساءلة العليا، وتحوّل الأرقام إلى أدوات قرار استراتيجي وطني.

٣ تاسعًا: تكامل حوكمة المؤشرات مع حوكمة المؤسسة العامة

إن مؤشرات الأداء ليست جزيرة معزولة، بل جزء من منظومة الحكومة الشاملة التي تشمل: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، إدارة الجودة، والمراجعة الداخلية. وهذا التكامل يتحقق عبر ما يُعرف بـ "سلسلة النزاهة المؤسسية (Integrity Chain)" التي تربط:

الأهداف → الخطة → المؤشرات → النتائج → التغذية الراجعة → التحسين.

الإدارة العليا → الموارد البشرية → المراجعة الداخلية → اللجان الرقابية → القيادة الوطنية.

كل حلقة من هذه السلسلة تخضع للتوثيق والمساءلة، بحيث لا يمكن أن يتمّ أي رقم دون أثر أو تفسير أو مراجعة.

٤ عاشرًا: التحوّل من مؤشرات الكفاءة إلى مؤشرات الأثر

من أهم إنجازات الحوكمة في مؤشرات الأداء أنها تدفع المؤسسة للانتقال من قياس النشاط (Activity) إلى قياس الأثر (Impact).

فبدل أن تسأل المؤسسة:

كم أجزنا؟

تسأل:

ما القيمة التي أحدثناها؟

ففي النموذج الحكومي الحديث:

المؤشرات الكمية (Input/Output) تقيس الجهد والنتائج المباشرة.

المؤشرات الكيفية (Outcome/Impact) تقيس التغيير في سلوك المستفيد أو جودة الحياة أو رضا العميل أو استدامة الأثر.

التحول إلى هذا المستوى من النضج يتطلب تخطيًّا استراتيجيًّا متكاملاً، وقدرة على الربط بين الأداء الفردي

وال المؤسسي والأداء المجتمعي.

وهذا هو جوهر الحكومة في المؤشرات: أن تجعل الأرقام تتحدث لغة الإنسان لا لغة الجداول فقط.

٧ الحادي عشر: الأدوات الرقمية لتمكين الحكومة في المؤشرات

تطلب حوكمة المؤشرات بنية تقنية قوية تضمن الدقة والشفافية، ومن أبرز الأدوات التي تستخدمها المؤسسات الحديثة:

أنظمة لوحات القيادة (Dashboards) لعرض المؤشرات في الوقت الحقيقي، وربطها بالأهداف والمسؤوليات.

أنظمة ذكاء الأعمال (BI Systems) لتحليل الاتجاهات، واكتشاف الأنماط، وتقديم التوصيات الاستباقية.

منصات الأرشفة والتحقق (Audit Logs) لتوثيق كل تعديل أو تحديث في البيانات مع هوية المستخدم والوقت.

منصات المقارنة المعيارية (Benchmark Portals) لمقارنة الأداء بين الجهات أو الإدارات وفق معايير موحدة.

أنظمة التنبئ المبكر (Early Warning Systems) لاكتشاف المؤشرات المتراجعة قبل تفاقم المشكلة.

هذه الأنظمة لا تتحقق الشفافية فحسب، بل تحول المؤسسة إلى كائن معرفي يتعلم من ذاته، ويصنع فيه القرار بناء على الأدلة لا الانطباعات.

٨ الثاني عشر: مؤشرات نضج حوكمة الأداء

لقياس مدى نضج الحكومة في إدارة المؤشرات، يمكن اعتماد سلم خماسي كما يلي:

المستوى	الوصف	الخصائص المميزة
١ بدائي	مؤشرات مشتقة وغير موحدة	غياب المسؤولية والتوثيق
٢ منظم جزئيا	وجود بعض المؤشرات الموحدة	لا يوجد تدقيق أو مراجعة

مراجعة دورية محدودة

وجود سياسات ولجان حوكمة

3 مُقنن

مراجعة مؤسسية ولجان تحليل بيانات

تكامل المؤشرات عبر الأنظمة

4 متكامل

المؤشرات تُستخدم في صنع القرار الاستراتيجي

استخدام الذكاء التحليلي والتنبؤي

5 ناضج

في المستوى الخامس، تُصبح الحكومة ثقافةً مؤسسيةً لا وظيفةً إدارية، ويُصبح القياس أداةً للتعلم لا للمسألة فقط.

٣ الثالث عشر: البعد القيادي في حوكمة المؤشرات

القيادة هي من تضفي المعنى على الأرقام.

فالرقم بلا تفسير قياديٍ يصبح جامدًا، والتقرير بلا ضمير تحليليٍّ يتحول إلى بiroقراطية.
والقائد الحكومي هو من يسأل دائمًا:

ما وراء الرقم؟ ما الذي يخبرني به عن الإنسان، عن المنهج، عن المؤسسة؟

القيادة الوعية لا تبحث عن مؤشراتٍ تلمع، بل عن مؤشراتٍ تعلم.
تستخدم البيانات كمرآة لا كدروع، وكأداة بناء لا كسوط محاسبة.
وهذا ما يجعل المؤسسات القائدة تختلف عن المؤسسات المُداربة:
فالأولى تفسّر الأرقام لتصنع وعيًا، والثانية تجعلها لتصنع إعجابًا.

٤ الرابع عشر: التكامل بين حوكمة المؤشرات وثقافة التحسين المستمر

الغاية النهائية من الحوكمة ليست جمع البيانات، بل تحسين الواقع.

فكل مؤشر يجب أن يقود إلى قرار، وكل قرار يجب أن ينتج تحسيناً، وكل تحسين يجب أن يوثق ويعقّل أثره.
بهذه الدائرة الكاملة يتتحقق ما يُعرف بـ **منظومة الوعي بالأداء** (Performance Consciousness System), حيث تتحول المؤسسة إلى كائنٍ واعٍ بأخطائه ونجاحاته على السواء.

٥ الخامس عشر: العلاقة بين حوكمة المؤشرات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إنَّ من أرقى مظاهر نجاح الحوكمة في إدارة الأداء هو اتساع دائرة القياس لتشمل الأثر الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، لا فقط مؤشرات الربحية أو الكفاءة التشغيلية.

فالمؤسسات الحديثة أصبحت تُحاسب اليوم ليس فقط على ما تُنجزه من نتائج مالية، بل على ما تُحدثه من أثرٍ في الإنسان والمجتمع والبيئة.

ولهذا، تُدرج الحكومة في أنظمة الأداء مؤشراتٍ تقيس:

الاستدامة البيئية (Environmental Sustainability): مثل كفاءة استهلاك الطاقة والمياه، ونسبة المواد القابلة لإعادة التدوير، وانبعاثات الكربون.

الأثر الاجتماعي (Social Impact): مثل برامج التطوع، والتوظيف المحلي، وتمكين المرأة، ودعم التعليم والصحة.

حوكمة الشركات (Corporate Governance): مثل شفافية التقارير، وتنوع أعضاء مجالس الإدارة، وعدد القضايا الأخلاقية المعالجة.

هذه المؤشرات تُعبر عن تطورٍ في فلسفة الحوكمة نفسها، حيث لم تعد تقتصر على ضبط الأداء الداخلي، بل أصبحت مسؤولية مجتمعية مشتركة تعيد تعريف النجاح المؤسسي في ضوء القيم الإنسانية والتنمية.

وفي المؤسسات التي تعي هذا البعد، يصبح القياس ليس غايةً بiroقراطيةً، بل رسالةً حضاريةً، وينظر إلى الأرقام لا كحساباتٍ مالية، بل كأثرٍ إنسانيٍّ في جودة الحياة.

؟ السادس عشر: التحديات التطبيقية لحوكمة المؤشرات في المؤسسات

رغم وضوح العبادئ، إلا أن تطبيق الحوكمة في مؤشرات الأداء يواجه في الواقع مجموعةً من التحديات العملية التي تستحق تحليلًا دقيقًا:

ضعف الوعي القيادي بأهمية الحوكمة: بعض القيادات لا ترى في الحوكمة إلا عبئًا إداريًّا إضافيًّا، لا وسيلةً لضمان العدالة والاستدامة.

تضارب المصالح: عندما يُكلّف من يُقيِّم بتصميم المؤشر أو جمع البيانات بنفسه، تتأثر نزاهة النتائج.

الافتقار إلى البنية التقنية المتكاملة: لا تزال كثير من المؤسسات تعتمد على الجداول اليدوية والتقارير الورقية، ما يفتح الباب للأخطاء والانحرافات.

غياب ثقافة الشفافية: إذ تُخفى بعض المؤشرات السلبية خوفًا من المسائلة أو حرًّا على الصورة العامة للمؤسسة.

التحديات في قياس المؤشرات النوعية: مثل الرضا الوظيفي، أو الولاء المؤسسي، أو جودة العلاقات الداخلية، وهي مؤشرات تحتاج إلى أدوات تحليلية متقدمة ومهارات تفسيرية دقيقة.

المقاومة الداخلية للتغيير: إذ يخشى بعض المديرين أن تُستخدم المؤشرات لمحاسبتهم لا لدعمهم، فيظهرؤن مقاومةً صامدةً أو يقلّلون من أهمية التقارير.

ولذلك، تلزم الحكومة المؤسسية بوجود خططٍ لتغيير الثقافة الداخلية من ثقافة الخوف إلى ثقافة التعلم، ومن السرية إلى الشفافية، ومن الدفاع إلى التطوير.

؟ السابع عشر: الممارسات المثلث في حوكمة المؤشرات الأداء

من خلال التجارب الدولية والخليجية الرائدة، يمكن استخلاص أفضل الممارسات (Best Practices) التي تُسهم في رفع كفاءة حوكمة المؤشرات وضمان نزاهتها:

إدارة مركبة للمؤشرات (Central KPI Office): تُشرف على توحيد المفاهيم والنماذج وضمان الجودة والتحليل.

الربط الإلكتروني بين الاستراتيجية والأداء: باستخدام أنظمة (Balanced Scorecard Platforms) لتتبع المؤشرات آليًا وربطها بالمبادرات والموازنات.

المراجعة المستقلة: من خلال طرف ثالث (Internal Audit) أو جهة رقابية خارجية للتأكد من نزاهة البيانات.

التدريب المستمر: لجميع القادة والمقيمين والمحللين على مهارات التحليل والتفسير والربط الاستراتيجي.

إصدار تقارير شفافة للمجتمع: تنشر فيها مؤشرات الأداء علناً لرفع مستوى الثقة المجتمعية وتعزيز المسائلة العامة.

دمج مؤشرات الأداء في تقييم القيادات: بحيث تُربط الدوافع والترقيات بنتائج الأداء الفعلية لا بالولاءات الشخصية.

إدخال الذكاء الاصطناعي في المراجعة: لاكتشاف الأنماط غير الطبيعية أو التلاعب المتكرر أو التناقضات في البيانات.

هذه الممارسات تحول الحكومة من وثيقة تنظيمية إلى نظام حيوي يضمن الشفافية والدقة والتحسين المستمر.

٩. الثامن عشر: المؤشرات كأداة للتعلم المؤسسي

في المؤسسات الناضجة، لا تُستخدم المؤشرات لتقدير الماضي فحسب، بل لتوجيه المستقبل. كل انحراف يكتشف هو فرصة للتعلم، وكل نجاح يوثق هو خبرة قابلة للنقل.

وهكذا، تحول المؤشرات من تقارير إلى دروس مؤسسية مستمرة. ومن أدوات محاسبة إلى أدوات معرفة جماعية تساهم في تراكم الخبرات المؤسسية.

ولهذا، تدعو الحكومة الحديثة إلى بناء بنوك معرفة للأداء (Performance Knowledge Banks) تُوثق فيها أفضل الممارسات، وأسباب الفشل، ودروس التحسين، لتصبح المؤسسة أكثر وعيًا بذاتها عبر الزمن، وقدر على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

١٠. التاسع عشر: البعد الزمني في حوكمة المؤشرات

من أبرز أخطاء القياس المؤسسي التركيز على الأداء قصير المدى وإغفال المدى الطويل. فالإدارة التي تُلاحِق الأرقام الشهرية فقط قد تُضحي بالجودة والاستدامة من أجل تحقيق نتائج مؤقتة.

ولهذا، تنص حوكمة على ضرورة موازنة المؤشرات الزمنية بين:

مؤشرات قصيرة الأمد (شهرية وربع سنوية) لقياس التنفيذ.

مؤشرات متوسطة الأمد (سنوية) لقياس التحسين.

مؤشرات طويلة الأمد (خمسية واستراتيجية) لقياس الأثر والتنمية.

هذه التراتبية الزمنية تضمن أن لا تنجرف المؤسسة وراء سلوك السرعة على حساب الجودة، وتعيد التوازن بين الاستجابة الفورية والرؤية الاستراتيجية.

١١. العشرون: الحوكمة الرقمية لمؤشرات الأداء

في عصر التحول الرقمي، أصبحت حوكمة الأداء أكثر تعقيداً وعمقاً في الوقت ذاته. فالمؤشرات لم تعد تجمع يدوياً، بل تُستمد من قواعد بيانات ضخمة (Big Data) ومن أنظمة تحليلية ذكية.

لكن هذه الثورة الرقمية تفرض تحديات جديدة:

حماية خصوصية البيانات.

منع التلاعب الخوارزمي.

ضمان النزاهة في النماذج التحليلية.

صيانة الشفافية في الخوارزميات المستخدمة.

ولهذا، ظهرت مفاهيم جديدة مثل: "حوكمة البيانات (Data Governance)" و**"حوكمة الذكاء الاصطناعي (AI Governance)**", التي تهدف إلى التأكد من أن التكنولوجيا لا تُستخدم لتضليل الأداء بل لتنويره.

وتؤكد الحوكمة الرقمية أن:

الذكاء الاصطناعي لا يغرن عن الذكاء الأخلاقي، بل يحتاج ليبقى إنسانياً.

٤٦ الحادي والعشرون: التكامل بين مؤشرات الأداء الفردي والمؤسسي

أحد أهم مفاتيح الحوكمة في الأداء هو الربط بين أداء الفرد وأداء المؤسسة، بحيث يصبح النجاح مسؤولية مشتركة.

فالخلل يحدث حين يُقيم الموظف على معايير لا تتصل بنتائج المنظمة، أو حين تُحاسب المؤسسة على نتائج لا تتعلق بسلوك أفرادها.

لذلك، يُصمم الإطار الحوكمي بحيث:

يربط كل مؤشر فردي بمؤشر مؤسسي أعلى منه.

توزيع الأوزان النسبية للأداء بعدلة بين الأفراد والفرق والإدارات.

يعاد تحليل المؤشرات الفردية دوريًا لاكتشاف التناقضات.

وبهذا تتحقق العدالة الوظيفية، ويتحول التقييم إلى منظومة متکاملة توحد الاتجاه نحو هدف واحد: النتائج ذات الأثر الحقيقي.

٤ الثاني والعشرون: البعد النفسي في التعامل مع المؤشرات

الرقم قد يُحفّز أو يُرهب.

فالمؤشرات، إذا لم تُقدم بلغة إنسانية عادلة، تتحول إلى أداة قلق وخوف داخل بيئه العمل.
وهنا يأتي دور الحكومة في ضبط اللغة النفسية للمؤشرات:

استخدام المؤشرات للتغذية الراجعة البناءة لا للتوبيخ.

التركيز على الاتجاه العام للتحسين لا على أخطاء معزولة.

إشراك الموظف في فهم المؤشرات وتحليلها بدل أن تفرض عليه.

تجنب المقارنات السلبية بين الأفراد بشكلٍ علني.

بهذا الأسلوب الإنساني، تصبح الحكومة أداة توازن نفسيٌّ ومهنيٌّ تزرع الطمأنينة بدلاً من الخوف، وتحفّز النمو الذاتي بدلاً من الانغلاق الدفاعي.

٥ الثالث والعشرون: مؤشرات الأداء كأداة للعدالة التنظيمية

العدالة لا تتحقق بالشعارات، بل بالأرقام المنصفة.

وحوكمة المؤشرات هي التي تجعل العدالة قابلة للقياس.

فحين تُقاس الترقى، والمكافآت، وفرض التطوير، بمُؤشرات موضوعية معلنة، تزول المحسوبيات ويزدهر الأداء.

تصبح المؤسسة الحكومية بيئهً يشعر فيها الجميع بأن النجاح قابل للتحقيق بالاستحقاق، لا بالانتفاء أو العلاقات.

وهذا من أعظم ثمار الحكومة: أن تُعيد الثقة بالنظام الإداري نفسه.

٦ الرابع والعشرون: العلاقة بين حوكمة المؤشرات والتمييز المؤسسي

كل نموذج عالميٌّ للتميز من EFQM إلى Baldridge يضع القياس والتحليل والتحسين كأحد معاييره الأساسية.

لكن الفرق بين مؤسسة عادية ومؤسسة متميزة هو عمق الحكومة في قياسها.
فالمؤسسة المتميزة لا تقيس لمجرد التوثيق، بل لتعلم وتبتكر وتغيير.

في هذا السياق، تعمل الحكومة بـ **عقلٍ تحليليٍّ مستدامٍ** يعيد تفسير البيانات لتجيئه السياسات، و يجعل القياس ليس نهاية العملية، بل بدايتها.

٤ الخامس والعشرون: خلاصة المchor

إنّ حوكمة مؤشرات الأداء والنتائج هي ضمانة نزاهة النظام الإداري الحديث، فهي التي تعيد الثقة إلى الأرقام، وتمدّها المعنى الإنساني، وترتبطها بالغاية العليا للأداء: خدمة الإنسان والمجتمع.

من دون الحوكمة، تُصبح المؤشرات مجرد أدوات تزيين إداريٍّ تخفى العجز وتضاعف الانحراف. لكن بها، تتحول إلى لغة الوعي المؤسسي التي تُقاس بها العدالة، وتبني بها القرارات، ويسان بها الضمير المهني.

الحوكمة في المؤشرات ليست رقابةً فقط، بل وعيٌ بالغاية، وإنصافٌ في القياس، ومسؤولية أمام الآثر. وبقدر ما تنضح المؤسسة في هذا المجال، بقدر ما تُصبح أكثر صدقًا مع ذاتها، وأكثر قدرةً على التحسن المستمر والتميز الحقيقي.

٨ ٣ التمكين المؤسسي وبناء الثقة في منظومة الأداء

عندما تتحدث الحوكمة عن التمكين، فإنها لا تتحدث عن تنازل عن السلطة، بل عن نضج إداريٍّ يعيد توزيعها بوعيٍّ ومسؤولية.

فالتمكين في جوهره ليس ضعفًا في المركزية، ولا فوضى في الصالحيات، بل هو تحويل النظام من أداة تحكم إلى منظومة ثقة تشاركية تحرّك الجميع نحو الهدف المشترك بوعيٍّ ومسؤولية ذاتية.

الحوكمة هنا لا تلغي الضبط، بل تحوّله من ضبط خارجيٍّ إلى ضبط داخليٍّ نابعٍ من القناعة والقيم والالتزام الذاتي.

وهذا هو ما يجعل **التمكين** ذروة نضج نظام إدارة الأداء؛ لأن الأداء الحقيقي لا يُقاس فقط بالنتائج، بل بمستوى الوعي والثقة الذي يُنتج تلك النتائج.

أولاً: مفهوم التمكين في المنظور الحكومي

التمكين المؤسسي (Institutional Empowerment) هو عملية منظمة تهدف إلى نقل جزء من السلطة وصنع القرار من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية، في إطار واضحٍ من السياسات والمسؤوليات والمعايير الأخلاقية.

لكن في السياق الحكومي، لا ينظر إلى التمكين كعملية تفوّض إجرائية فحسب، بل كمنظومة معرفية

وثقافية تُعِد تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، بحيث يتحول الموظف من **مُنْفَذ للأوامر** إلى **شريك في الإنجاز**. ومن **موضوع للتقييم** إلى **فاعل في التطوير**. ومن **تابع إداري** إلى **مواطن مؤسسي** يمتلك الوعي والانتفاء والمسؤولية.

فالتمكين في ظل الحكومة هو تحويل الأداء إلى ثقافة لا تُبنى بالقرارات، بل بالثقة، والتعليم، والمساءلة النزيهة، والتغذية الراجعة البنّاءة.

٣ ثانياً: العلاقة الجدلية بين الحكومة والتمكين

قد يظن البعض أن الحكومة والتمكين ضدان لا يلتقيان، فالحكومة تضبط والتمكين يحرر، الحكومة تراقب والتمكين يمنح الثقة. لكن في الحقيقة، كلاهما وجهان للرشادة المؤسسية نفسها.

الحكومة بدون تمكين تُنتج بيرورقراطية خانقة، حيث يختنق الإبداع وتضعف المبادرة، وتحول اللوائح إلى قيود أكثر من كونها أدوات للتوجيه.

والتمكين بدون حوكمة يُنتج فوضى، حيث تختلط الصلاحيات، وتتعدد القرارات بغير مرجعية، ويضيع الاتساق المؤسسي.

أما التكامل بينهما، فهو الذي يخلق التوازن الذهبي: حوكمة تضبط الإطار، وتمكين يملؤه بالحياة. فالحكومة تضمن العدالة، والتمكين يطلق الطاقة. الحكومة ترسم الطريق، والتمكين يُحرك المسيرين عليه.

وهكذا يصبح النظام الإداري أشبه بجهاز عصبيٍّ حيٍّ: القوانين هي العظام التي تمنع الهيكل، والتمكين هو الأعصاب التي تبث الحياة في الجسم المؤسسي.

٤ ثالثاً: المكونات الجوهرية للتمكين المؤسسي

لكي يتحقق التمكين في ظل الحكومة، يجب أن تتكامل ثلاثة مكونات أساسية:

الصلاحيات (Authority): تُمنح بوضوح مكتوب ومعلن، لا بطريقة رمزية أو انتقائية. تشمل حق اتخاذ القرار ضمن حدود مرسومة، وواجب تحمل نتائج القرار.

المساءلة (Accountability):

لا تمكين بلا مسألة.

فالمساءلة هي الجانب الآخر من الثقة، وهي التي تمنع التمكين من التحول إلى فوضى.

القدرة (Capability)

لا يمكن تمكين موظفي غير مؤهل، فالمعرفة والمهارة شرط للتمكين.

ولذلك، يسبق التمكين الناجح دائمًا استثمار في بناء القدرات، من خلال التدريب، والإشراف، وتوجيه الأداء.

فإذا غابت القدرة، فسد التمكين.

وإذا غابت المساءلة، فسد النظام.

وإذا غابت الصلاحيات، فسد التحفيز.

لكن حين تتكامل هذه الأركان الثلاثة، تولد بيئه ثقة يجعل كل موظف يشعر أنه مسؤول لا مراقب، وشريك لا منفرد.

٤ رابعاً: الحكومة كإطار ضابط للتمكين

لكي لا ينزلق التمكين إلى الفوضى، تُنظّم الحكومة عبر أدوات واضحة تشمل:

إطار الصلاحيات (Delegation framework)

يحدد مستويات التفويض، وأنواع القرارات المسموح بها في كل مستوى إداري.

سلسلة المسؤوليات (RACI Matrix)

توضح من هو المسؤول (Responsible), ومن يعتمد القرار (Accountable)، ومن يُستشار (Consulted)، ومن يُبلغ (Informed).

سياسات التحقق والمراجعة (Validation & Oversight)

تُضمن وجود مراجعة لاحقة لكل قرار استراتيجي أو مالي كبير دون أن تلغى مرونة اتخاذ القرار.

آليات التصعيد (Escalation Protocols)

تتيح للمستويات التنفيذية رفع التحديات للقيادة العليا عند تجاوز نطاق الصلاحيات، مما يحافظ على السلسلة النظامية للقرارات.

هذه الآليات تجعل التمكين آمناً ومضبوطاً دون أن يفقد معناه، وتتضمن أن يمارس داخل حدود العدالة والكفاءة والمسؤولية.

٤ خامسًا: التمكين كرافعة لبناء الثقة

الثقة المؤسسية هي رأس المال غير المادي الذي يحرّك كل منظومة الأداء. ولا تُبني الثقة بالوعود، بل بالممارسات. وكل ممارسة عادلة وشفافة وممكنة تُضيف لبنة في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.

من منظور الحكومة، الثقة ليست نقىض الرقابة، بل نتيجة لها حين تمارس بعدلة. فعندما يعلم الموظف أن الرقابة ليست لتصيد الأخطاء بل لتصحيم المسار، وأن النظام لا يُفرق بين أحد إلا بمقدار الأداء، وأن البيانات تراجع بانصاف لا بتسبيس أو انتقائية، فإنه يبدأ بالتصرف بثقة ووعي، ويصبح أداؤه ذاتياً لا مفروضاً.

وهنا يتحقق ما تسميه الأدبيات الحديثة "الضبط الذاتي المؤسسي" (Institutional Self-Regulation)، أي أن يتتحول الانضباط من الخارج إلى الداخل، من الإكراه إلى الالتزام، ومن الخوف إلى الإيمان بالغاية.

٥ سادسًا: دور القيادة في تمكين الثقة

القيادة هي البوابة الأولى والأخيرة للثقة. فالثقافة لا تفرض من القاع إلى القمة، بل تزرع من القمة ثم تُسقى من القاع.

القائد في المؤسسة الحكومية هو المُمكِّن قبل أن يكون المُسيطر. وكل تصرف يصدر منه يترجم في أذهان الموظفين كسياسة غير مكتوبة. فإذا وعد فأنجز، وثقوا بالنظام.

إذا أنصف في التقييم، صدقوا أن العدالة ممكنة. وإذا اعترف بالخطأ، تعلموا أن الشفافية ليست ضعفًا بل شجاعة.

إن القيادة بالتمكين تحول المؤسسة إلى كيان ينبض بالحياة، حيث يشعر الجميع أن صوتهم مسموع، وأن جهدهم يقدر، وأن نجاحهم لا ينبع إلى غيرهم. وهذا ما يجعل الثقة ليست حالة مؤقتة، بل ثقافة دائمة تنمو مع كل نجاح وتنبتها كل أزمة.

٦ سابقاً: مستويات التمكين المؤسسي

تمر المؤسسات في نضجها التمكيني عبر أربع مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى هي التمركز الإداري (Centralized Control). جميع القرارات بيد الإدارة العليا، والمستويات الأدنى تنفذ دون مساهمة فكرية.

المرحلة الثانية ؛ التفويض المحدود (Selective Delegation) يُفوض بعض القادة بعض الصلاحيات وفق الثقة الشخصية لا وفق نظام مكتوب.

المرحلة الثالثة ؛ التمكين الممنهج (Structured Empowerment) تُحدد الصلاحيات في أدلة رسمية، وتُقاس مستويات المساءلة دوريًا.

المرحلة الرابعة ؛ التمكين الثقافي (Cultural Empowerment) تصبح الثقة جزءاً من هوية المؤسسة، وتُمارس المساءلة بروح ناضجة، ويُصبح التعلم من الأخطاء ممارسة جماعية لا عقوبة.

في هذه المرحلة الأخيرة، يتحقق النضج الإداري الكامل، حيث يدار الأداء بوعي لا بخوف، وبقناعة لا بتعليمات.

٤ ثامناً: تمكين الأداء الفردي في ظل الحكومة

على المستوى الفردي، يتحقق التمكين عندما:

يُفهم الموظف أهدافه بوضوح، فالغموض الإداري هو عدو الثقة الأول.

يُمنح حرية اختيار الوسائل لتحقيق النتائج، طالما بقي ملتزماً بالمعايير والقيم.

يتاح له التعبير عن رأيه، والمشاركة في صياغة الحلول لا انتظار الأوامر.

تقدّر مبادرته وتكافأ، فالمبادرة هي الثمرة الطبيعية لبيئة الثقة.

وبذلك تتحول منظومة الأداء من ثقافة إنقذ ما يُطلب منه إلى ثقافة أبدع فيما يتوقع منه. ومن تقديرك بيد مديرك إلى إنطواريك بيده.

٥ تاسعاً: تمكين الأداء الجماعي وبناء الفرق

التمكين لا يقف عند حدود الأفراد، بل يتجاوزهم إلى الفرق التنظيمية. فالعمل الجماعي لا يزدهر إلا في بيئة يسودها التقدير المتتبادل والثقة في الكفاءات.

في هذا المستوى، تتجلى الحكومة عبر:

تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو في الفريق.

مشاركة المعلوماتشفافية داخل الفريق.

إدارة الخلافات بأسلوب مؤسسي ناضج.

تحفيز روح الإنجاز الجماعي بدلاً من التنافس الفردي الضيق.

وهنا يتولد ما يُعرف بـ التمكين الجماعي (Collective Empowerment)، الذي يُنتج طاقةً تعاونيةً ترفع مستوى الأداء بأكمله.

٧ عاشراً: بناء الثقة عبر الشفافية المعلوماتية

الثقة لا تُبنى بالخطاب، بل باتاحة المعلومة.

فحين يعرف الموظف أين يقف، وما نتائج أدائه، وكيف تُقاس جهوده، تزال الحاجز النفسية، ويشعر أن النظام منصف وواضح.

الشفافية المعلوماتية تعني:

إتاحة مؤشرات الأداء للموظفين ليعرفوا نتائجهم الدورية.

توضيح معايير التقييم مسبقاً.

إشراكهم في مناقشة نتائجهم.

تمكينهم من الوصول إلى بيانات التطوير الذاتي وبرامج التدريب المتاحة.

وقد أثبتت الدراسات (من CIPD وSHRM) أن المؤسسات التي تمارس الشفافية في إدارة الأداء ترتفع فيها مستويات الرضا الوظيفي بنسبة تتجاوز 65% مقارنةً بتلك التي تخفي المعلومات عن موظفيها.

٨ الحادي عشر: الثقة كعنصرٍ محوريٍّ في العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية لا يمكن أن تُفرض باللوائح وحدها؛ فالقانون ينصف الأفعال، أما الثقة فتنصف النفوس. ومن هنا، فإن بناء الثقة يُعدّ الامتداد الإنساني للحكومة.

كلما شعر الموظف أن النظام يعامله بإنصافٍ، وأن أخطاءه تُناقشه بموضوعية، وأن نجاحه لا ينبع منه، فإنه يزداد ولاءً للمؤسسة، ويتحول الأداء إلى سلوكٍ تلقائيٍّ ناضجٍ.

وهذا ما يسميه علماء النفس التنظيمي بـ **الأمان النفسي المهني** (Psychological Safety)، الذي يعتبر أحد أقوى المحفزات الخفية في الأداء العالمي.

٤ الثاني عشر: التمكين والتحول من الرقابة إلى الثقة

في المراحل الأولى من بناء الأنظمة، تهيمن ثقافة الرقابة على ثقافة الثقة، لكن المؤسسات الناضجة تدرك أن الرقابة الزائدة تفقد الثقة قيمتها. فالتمكين لا يعني غياب الرقابة، بل تحويلها إلى آلية تشاركية واعية.

في البيئة الممكّنة، يصبح الموظف نفسه جزءاً من عملية الرقابة، من خلال التقييم الذاتي، والتغذية الراجعة المتبادلة، والالتزام الجماعي بالمؤشرات. وتتحول الرقابة من **عينٍ تراقبك** إلى **ضميرٍ يرشدك**، ومن **نظامٍ خارجيٍّ** إلى **قناعةٍ داخليةٍ**.

٥ الثالث عشر: أثر التمكين في التحول الثقافي للمؤسسة

التمكين ليس أداة تطويرٍ فحسب، بل محركٌ للتحول الثقافي الشامل. فالمؤسسة التي تمارس التمكين تنتج أفراداً يؤمنون بالمبادرة، والتعلم، والشفافية، والتعاون. ومع الوقت، تتحول هذه القيم إلى ثقافة جماعية تعيد تشكيل سلوكيات العمل.

إن الحكومة التي تحكم التمكين تنتج ثقافةً تُسقّى في علم الإدارة الحديث **ثقافة النضج المؤسسي** (Institutional Maturity Culture)، وهي البيئة التي تتحول فيها اللوائح إلى قيم حية، وتتحول فيها القرارات إلى حوارات، وتتحول فيها القيادة إلى خدمة، وتتحول فيها الثقة إلى نظام إداري مستقرٍ ومستدام.

٦ الرابع عشر: مؤشرات قياس التمكين والثقة

يمكن للمؤسسة أن تقيس مدى نجاحها في مجال التمكين والثقة عبر مؤشرات نوعية وكيفية دقيقة، منها: مستوى وضوح الصلاحيات في الأدلة التنظيمية.

نسبة الموظفين الذين يشعرون بأن صوتهم مسموع في اتخاذ القرار.

معدل المبادرات التطويرية المقدمة من الموظفين.

عدد القرارات المعتمدة من المستويات التنفيذية دون تصعيد غير ضروري.

مستوى الرضا عن العدالة في التقييم والتغذية الراجعة.

نسبة برامج التدريب المخصصة لبناء القدرات التمكينية.

نسبة الأخطاء التي تم تصحيحها بمبادرة ذاتية من الفرق دون تدخل خارجي.

نتائج استبيانات الثقة المؤسسية السنوية.

هذه المؤشرات تتيح للمؤسسة أن تراقب درجة نجاحها التمكيني وترتبطها بخطط التطوير المستمرة.

٤ الخامس عشر: النماذج العالمية في التمكين والثقة

٤.١ النموذج الإماراتي

اعتمدت الحكومة الإماراتية ضمن نظام إدارة الأداء الحكومي مبدأ القائد الممكّن الذي يعزّز المشاركة والمسؤولية الفردية.

ويعُدّ التمكين والثقة أحد معايير تقييم القيادات الحكومية في برنامج التميز مثل جائزة الإمارات للتميز الحكومي.

٤.٢ النموذج السعودي

يركز دليل الأداء الوظيفي الصادر عن وزارة الموارد البشرية على تمكين الموظف من المشاركة في وضع أهدافه وتحديد وسائل تحقيقها.

كما يُعدّ بند المبادرة والمشاركة الفاعلة من المؤشرات السلوكية الجوهرية في تقييم الأداء الوظيفي السنوي.

٤.٣ النماذج الدولية (CIPD & SHRM & ISO 30414)

تجمع هذه المراجع على أن بناء الثقة المؤسسية هو المعيار الذهبي لنضج إدارة الموارد البشرية، وتوصي بقياسه دورياً عبر استبيانات معيارية تشمل: وضوح التوقعات، حرية التعبير، عدالة المكافآت، الأمان النفسي، والتغذية الراجعة البناءة.

٧ السادس عشر: التكامل بين التمكين والحكومة عبر دورة الأداء

التمكين ليس حدثاً منفصلاً عن دورة الأداء؛ بل يتخلل كل مرحلة منها:

مرحلة التخطيط: إشراك الموظف في صياغة أهدافه وتحديد مؤشراته ووسائل تحقيقه، مع توثيق صلاحيات القرار ضمن بطاقة تمكين تُرفق بخطة الأداء.

مرحلة التنفيذ والمتابعة: منح حرية اختيار الوسائل ضمن حدود السياسات، ويسير الوصول إلى الموارد والدعم، وتوثيق القرارات التمكينية في النظام.

مرحلة المراجعة والمعايرة: قياس أثر القرارات الممكّنة على النتائج، ومعايير العدالة بين الفرق والإدارات، وتبادل الدروس المتعلمة.

مرحلة الإغلاق والتحسين: تحويل النجاحات التمكينية إلى معايير ممارسة قياسية (SOPs)، وتضمينها في الأدلة والبرامج التدريبية.

بهذا التكامل، يصبح التمكين بعدها تشغيلياً لا شعاعاً ثقافياً، ويستقر في بنية النظام بدل أن يبقى مبادرةً ظرفية.

٨ السابع عشر: المخاطر المحتملة للتمكين وضوابطها الحكومية

تشظي القرارات وتعارضها: يُضبط عبر مصفوفة صلاحيات موحدة RACI محدث.

تضارب المصالح: يدار عبر إفصاح إلزامي، وتناوب أدوار الاعتماد، وتدقيق داخلي دوري.

المجازفة غير المحسوبة: تُقَنَّ عبر حدود للقرار (Delegation Limits) وسياسات إدارة مخاطر مرتبطة بكل فئة قرار.

تمكين بلا قدرات: يعالج عبر اختبارات جاهزية (Readiness Checks) وبرامج بناء قدرات مسبقة ومتزامنة.

فجوات الاتساق بين الإدارات: تُعالج عبر معايير تمكينية ربع سنوية تقارن أثر التمكين على الأداء بين الوحدات.

بهذه الضوابط، تتحول المخاطر إلى مساحات تعلم آمنة، ويفدو التمكين محفزاً لابتكار لا ممراً للعشوائية.

٧ الثامن عشر: مؤشرات نجح التمكين المؤسسي (عينات قابلة للتبني)

مؤشر وضوح الصلاحيات: نسبة الوظائف التي تمتلك بطاقة تمكين محدثة.

مؤشر سرعة القرار: متوسط زمن اتخاذ القرار على مستوى الإدارة الوسطى مقارنة بالخط الأساس.

مؤشر المبادرة: عدد المبادرات المقترحة والمنفذة ذاتياً لكل 100 موظف في الربع.

مؤشر الأمان النفسي: نتيجة استبيان الثقة/السلامة النفسية (سنوي/نصف سنوي).

مؤشر جودة التمكين: نسبة القرارات الممكّنة التي حققت أهدافها دون تصعيّد أو مخالفه للسياسات.

مؤشر التعلم من الأخطاء: نسبة الدروس المستفاده التي تحولت إلى تحسينات معتمدة في SOPs.

٨ التاسع عشر: الخلاصة التحليلية للمحور

التمكين في منظومة الحكومة هو ذروة النجاح الإداري:

يُحَوِّل الضبط من خارجيٍّ إلى داخليٍّ،

ويحُوّل الرقابة إلى ثقة،

ويحُوّل الموظف من منفذ إلى شريك.

إنه ليس ترفاً تنظيمياً، بل شرط استدامة؛ إذ لا يستمر الأداء العالي بغير وعي ذاتيٍّ ومسؤولية متقاسمة وعدالة ظاهرة.

وعندما تتكامل الحكومة مع التمكين، تتأسس ثقافةٌ تُنتج الأداء من داخل الإنسان، لا من ضغط النظام وحده.

٩ منظومة الامتثال والأخلاقيات في إدارة الأداء

في أي نظامٍ مؤسسيٍّ ناجح، يُعد الامتثال والأخلاقيات (Compliance & Ethics) حجر الزاوية الذي ترتكز عليه الممارسات السليمة، فهو الإطار الذي يُبيّن الأداء داخل حدود العدالة والنزاهة، ويمنع انزلاقه إلى الانحرافات الأخلاقية أو التلاعب المهني.

وإذا كانت الحكومة هي العقل المنظم للنظام الإداري، فإن الامتثال هو ضمير المؤسسة، والأخلاقيات هي روحها، والاثنان معًا يمثلان الضمانة العليا لاستقامة الأداء واستدامته.

إدارة الأداء الوظيفي ليست مجرد قياس للإنتاجية أو تحقيق الأهداف؛ بل هي في جوهرها ممارسة أخلاقية عميقه، لأنها تعامل مع البشر، وتُصدر أحكاماً على جهودهم، وتأثير في مساراتهم المهنية وحياتهم النفسية. ومن ثم فإن أي خلل في منظومة الامتثال أو ضعف في الأخلاق المؤسسية يمكن أن يحول نظام الأداء من أداء لتحفيز إلى أداء للظلم، ومن وسيلة للتطوير إلى وسيلة للإقصاء.

ولهذا السبب، تؤكد المراجع العالمية مثل ISO 37000 في حوكمة المنظمات، و CIPD Code of Conductg SHRM Ethics frameworkg أن منظومة إدارة الأداء لا يمكن أن تكون مكتملةً ما لم تدمج فيها آليات الامتثال وأخلاقيات السلوك المهني بوصفها مكوناً جوهرياً من مكونات الحوكمة الرشيدة.

١. أولاً: المفهوم الشامل للامتثال والأخلاقيات في الأداء

الامتثال (Compliance) يعني التزام المؤسسة بأفراداً وأنظمةً بجميع القوانين، واللوائح، والسياسات، والمعايير الداخلية والخارجية التي تنظم سلوك العمل.

أما الأخلاقيات (Ethics) فهي مجموعة القيم والمبادئ التي توجّه السلوك المهني نحو ما هو صحيح وعادل وإنساني، حتى في الحالات التي لا تنظمها القوانين.

وبين المفهومين مساحة تكاميلية مهمة:

الامتثال يضمن النظام والانضباط،

والأخلاق تضمن الضمير والمسؤولية.

فال الأول يضبط الفعل من الخارج، والثاني يوجّهه من الداخل.

ولهذا، لا يمكن لمنظومة الأداء أن تكون نزيهةً ومستدامةً إلا حين توازن بين قانون المؤسسة وقلب الإنسان.

٢. ثانياً: الحاجة الاستراتيجية للامتثال في إدارة الأداء

حين تتعامل المؤسسة مع تقييم الأداء الوظيفي، فإنها تعامل مع قرارات مصيرية: ترقيات، مكافآت، تنقلات، إنهاءات خدمة، أو خطط تطوير.

وكل قرار من هذه القرارات يرتكز على بيانات وتقديرات بشرية.

ومن هنا تتجلى الحاجة الاستراتيجية لنظام امتثال مؤسسيٌّ متكامل يمنع الانحرافات التالية:

التحيز الشخصي أو الانطباعي: مثل تفضيل المقربين أو المماثلين في الشخصية.

التلاعب بالنتائج: كرفع التقييمات صورياً لإرضاء الإدارة العليا أو تجميل التقارير.

إخفاء البيانات السلبية: خوفاً من المسائلة أو للحفاظ على السمعة المؤسسية.

استخدام الأداء كأداة للضغط: لتصفية الحسابات أو معاقبة الآراء المخالفة.

تجاهل الإجراءات الرسمية: كتجاوز قنوات الاعتماد أو إغفال التوثيق.

وجود منظومة امتحان قوية يشكل شبكة أمان مؤسسية تمنع هذه الانحرافات وتحمي عدالة النظام.

ثالثاً: مكونات منظومة الامتثال في إدارة الأداء

سياسة الامتثال المؤسسي (Compliance Policy): وهيقة معتمدة توضح مسؤوليات كل طرف في الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتعرّف العقوبات عند الإخلال.

لجنة الامتثال والأخلاقيات: تتكون من أعضاء مستقلين عن إدارات التقييم لضمان النزاهة، وتحتسب بمراجعة شكاوى الأداء والتحقق من التحيزات أو المخالفات الإجرائية.

قنوات الإبلاغ الآمنة (Whistleblowing Channels): تتيح للموظفين الإبلاغ عن مخالفات التقييم أو سوء استخدام السلطة دون خوف من الانتقام.

آلية المراجعة والتدقيق الأخلاقي (Ethical Audit): مراجعة دورية لتقارير الأداء من زاوية النزاهة والشفافية.

مدونة السلوك المهني (Code of Conduct): مرجع قيميٌّ ملزِّمٌ يحدد السلوكيات المقبولة في عمليات التقييم، مثل الحياد، والسرية، واحترام الخصوصية، والموضوعية.

برامج التوعية والتدريب الأخلاقي: تدريب المديرين والمقتدين على تطبيق معايير العدالة والاتساق، وعلى استخدام اللغة المهنية المحترمة في التغذية الراجعة.

نظام التوثيق والمراجعة الرقمية:

يضمن أن جميع بيانات الأداء والقرارات مصحوبة بأدلة توثيقية ومسارات رقمية قابلة للمراجعة (Audit Trail).

بهذا التكوين تتشكل المنظومة كهيكل متين من السياسات والأدوات التي تحمي النزاهة وتجعل العدالة قابلة للملاحظة والتحقق.

٤ رابعاً: الأخلاقيات المهنية في عملية التقييم

الأخلاق في التقييم ليست موضوعاً نظرياً، بل سلوك يومي ملموس يظهر في كل تفاعل بين المدير والموظف.

ومن أبرز المبادئ الأخلاقية التي يجب أن تحكم عملية إدارة الأداء:

العدالة (Fairness):
أن يقيّم الجميع وفق نفس المعايير وبالفرص ذاتها دون تمييز أو تحيز.

الصدق والشفافية (Honesty & Transparency):
أن تُعرض النتائج كما هي دون تجميل أو إخفاء، وأن تُشرح للموظف بوضوح ودون غموض.

الاحترام (Respect):
أن يُعامل الموظف بكرامة في كل مراحل النقاش، وألا تُستخدم جلسات التقييم لإحراجه أو إهانته.

الموضوعية (Objectivity):
أن تُبنى الملاحظات على أدلة وسلوكيات قابلة للملحوظة لا على الانطباعات أو الأهواء.

السرية (Confidentiality):
حماية خصوصية معلومات الموظف ومنع تداولها خارج السياق المهني المقصّر به.

التغذية الراجعة البناءة (Constructive feedback):
أن يقدم النقد بطريقة تطويرية تفتح الباب للتحسين لا للهدم أو الإحباط.

هذه المبادئ تجعل التقييم ممارسة إنسانية عادلة، وتحوله من موقف رسمي إلى حوار ناضج يبني على الثقة المتبادلة.

٥ خامساً: العلاقة بين الامتثال والحكومة

الامتثال هو التطبيق العملي للحكومة، والحكومة هي الإطار المفاهيمي للامثال.
فالحكومة تنظم العلاقات، والامتثال يُراقب الالتزام بها.

وفي نظام إدارة الأداء، تعمل الحكومة على:

وضع المعايير والسياسات.

تحديد الأدوار والمسؤوليات.

توزيع الصلاحيات.
بينما يقوم الامتثال على:

مراقبة الالتزام بهذه السياسات.

تحليل الانحرافات.

اقتراح إجراءات التصحيح.

ومن خلال هذه العلاقة التكاملية، تتكون دائرة نضج مؤسسيٍّ مغلقة:
حكومة تصمم، امتثال يراقب، أخلاقي ثوّج، وثقة تنمو.

٦ سادساً: حوكمة الأخلاقيات في بيئة العمل الخليجية

تعد البيتان السعودية والإماراتية نموذجين متقدمين في دمج الأخلاقيات المؤسسية ضمن إدارة الأداء:

١ المملكة العربية السعودية

أقرت وزارة الموارد البشرية [مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة] التي تلزم الموظف بالاحفاظ على القيم الإسلامية والمهنية، وتأكد على العدالة والحياد في التقييمات، وتمنع تضارب المصالح أو استغلال النفوذ في قرارات الأداء.
كما يلزم [الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي] المديرين بمراعاة السلوك المهني واحترام إنسانية الموظف عند تقديم الملاحظات.

٢ دولة الإمارات العربية المتحدة

تضمّ [الهيئة الاتحادية للموارد البشرية] وحدة متخصصة في [الأخلاقيات والسلوك المؤسسي]، وتحترف على حملات دورية لنشروعي بقيم النزاهة والشفافية والمسؤولية، وترتبط نتائج الامتثال الأخلاقي مباشرةً بـ [تقدير القيادات الحكومية، ضمن إطار التميز الحكومي (UAE Government Excellence framework)].

هذه التجارب تثبت أن الأخلاق ليست إضافة تجميلية، بل عنصر محوري في البنية الإدارية الحديثة.

٤ سابعاً: التحديات الأخلاقية في إدارة الأداء

رغم وضوح الأطر، تواجه المؤسسات تحديات مستمرة في التطبيق، أبرزها:

تحويل التقييم إلى سلطة شخصية بدل أداء تطويرية.

غياب التوثيق مما يفتح الباب للجدل أو الإنكار.

تأثير العلاقات الشخصية على القرارات.

استخدام اللغة السلبية أو التحقيرية في جلسات التقييم.

التلاعب بالنتائج لإرضاء المستويات العليا.

ضعف ثقافة الاعتراف بالخطأ داخل المؤسسة.

هذه التحديات لا تعالج بالرقابة وحدها، بل بتنشئة قيمية مستمرة تعيد الأخلاق إلى مركز القرار الإداري.

٥ ثامناً: الأدوات العملية لتعزيز الامتثال والأخلاقيات

التوقيع السنوي الإلزامي على ميثاق السلوك المهني.

الربط بين الامتثال الأخلاقي والحوافز السنوية.

إدراج بند **الأمانة والنزاهة كمكوّن رسمي** في تقييم القيادات.

إنشاء قاعدة بيانات للمخالفات الأخلاقية والتعلم منها.

عقد ورش عمل دورية بعنوان **الأداء كقيمة لا كرقم**.

إطلاق خط اتصال مباشر مع لجنة الأخلاقيات لتلقي الملاحظات بسرية تامة.

٦ تاسعاً: البعد التربوي وال النفسي للأخلاق المهنية

الأخلاق لا تكتسب بالأوامر، بل بال التربية التنظيمية، وهذا يتطلب بينة قيادية تمارس ما تنادي به. حين يرى الموظف قائدَه يطبق العدالة لا يتحدى عنها فقط، فإنه يتشرّبها كقيمة يومية. وحين يرى أن الصدق لا يُعاقب، فإن الصراحة تحول إلى ثقافة عامة.

وفي علم النفس الإداري، يطلق على هذه الظاهرة **التطبيع الأخلاقي التنظيمي** (Ethical Normalization)، حيث يصبح السلوك الأخلاقي هو المعيار الطبيعي، وينظر إلى الانحراف على أنه استثناء مرفوض لا سلوك مألوف.

٤ عاشرًا: الامتثال والأخلاقيات في عصر الرقمنة

في ظل التحول الرقمي، تتوسع منظومة الأخلاقيات لتشمل:

حماية الخصوصية الرقمية للموظفين.

عدم استخدام البيانات لأغراض انتقامية أو انتقامية.

العدالة الخوارزمية في أنظمة التقييم الآلي.

الشفافية في استخدام الذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات مهنية.

فهنا تُصبح الحكومة الرقمية حارسًا جديداً للأخلاق المؤسسية.

إذ تؤكد مبادئ ISO 37001 OECD Guidelines أنّ الرقمنة لا تلغي المسؤولية الأخلاقية بل تُضاعفها، لأنّ الخطأ الآلي لا يعفي من المحاسبة الإنسانية.

٥ الحادي عشر: الأثر الاستراتيجي للأخلاق على ثقافة الأداء

حين تُدار منظومة الأداء بأخلاقي راسخة، تتحول المؤسسة من بيئة تنافسية متوترة إلى بيئة ناضجة تُقدر النزاهة فوق الأرقام.

تقل النزاعات الوظيفية، ويزداد الولاء، وتتضاعف الإنتاجية.

والأهم من ذلك، تُصبح العدالة علامة تجارية للمؤسسة، تجذب الكفاءات، وتمدحها سمعة مستدامة في السوق.

فالسمعة الأخلاقية اليوم هي **رأس المال الاجتماعي** الذي لا يُشتري بالمال، وهو ما تبني عليه الثقة بين المؤسسة ومجتمعها وأصحاب المصلحة فيها.

٦ الثاني عشر: الخلاصة التحليلية للمحور

الامتثال والأخلاقيات في إدارة الأداء ليسا بنددين إداريين، بل ضمانة وجودية لسلامة النظام. فمن دونهما، تتحول الحكومة إلى بiroقراطية، والتمكين إلى فوضى، والمساءلة إلى ظلم.

لكن حين يتجسدان في السلوك اليومي، يصبح الأداء فعلاً نزيهاً يعكس وعي المؤسسة وضميرها، ويتحول التقييم إلى عملية تعلم إنسانيٌ راقٍ لا إلى محاكمة نفسية أو سلطوية.

إنَّ الأخلاق ليست مكملاً إدارياً، بل أعلى مستويات الحكومة، لأنها تمثل نقطة التقاء القانون بالقيمة، والنظام بالإنسان، والمساءلة بالرحمة، والإدارة بالضمير.

؟ ② نحو منظومة حوكمة عربية متكاملة لإدارة الأداء

حين نصل إلى هذا المحور، فإننا نبلغ لحظة النضج الفلسفية لمنظومة الأداء في العالم العربي: اللحظة التي تتحول فيها الحكومة من مفهوم مستورد إلى رؤية عربية أصيلة تستلهم جذورها من قيم العدالة، والأمانة، والشفافية، والمساءلة، وتعيد صياغتها في نظام إداريٍّ عصريٍّ يجمع بين الأصالة والمعاصرة، وبين الأخلاق والنتائج، وبين الإنسان والنظام.

لقد أثبتت التجارب أنَّ الحكومة لا تستورد جاهزةً من الخارج، بل تبني من الداخل، لأنَّ كل مجتمع يحمل في نسيجه الأخلاقي والثقافي ما يميّزه.

وإنَّ الحكومة التي لا تترجم القيم الثقافية للأمة سرعان ما تُصبح غريبةً عنها، لا تجد قبولاً شعبياً ولا التزاماً وجدياً.

ولذلك، فإن بناء منظومة حوكمة عربية متكاملة لإدارة الأداء الوظيفي والمؤسسي ليس مجرد مشروعٍ تنظيميٍّ، بل مشروعٍ وعيٍّ حضاريٍّ يعيد تعريف الإدارة من منظور إنسانيٍّ عربيٍّ متوازنٍ.

③ أولاً: لماذا نحتاج إلى نموذج عربيٍّ للحكومة في الأداء؟

الحكومة في الغرب نشأت لحل مشكلات اقتصادية ومالية، بينما حاجتنا في العالم العربي أعمق وأوسع: فهي لا تتعلق فقط بالرقابة والشفافية، بل بـاستعادة الثقة بين المواطن والمؤسسة، وبناء جسور العدالة داخل العمل الحكومي والخاص، وتحويل القيم الدينية والإنسانية إلى سلوكٍ إداريٍّ مُقنِّ يوجه القرار والسلوك والأداء.

إنَّ إدارة الأداء في السياق العربي تواجه تحديات ذات طبيعة مزدوجة: من جهة، نرحب في التحديث والاحترافية والتكنولوجيا، ومن جهة أخرى، نحرص على ألا نفقد هويتنا وقيمتنا الأصيلة.

والنموذج العربي للحكومة هو الجسر الذي يربط بين هذين العالمين: العصر والعقيدة، الكفاءة والقيمة، الأمانة والضمير.

٢ ثانياً: الأسس الفكرية لمنظومة الحكومة العربية في إدارة الأداء

المرجعية القيمية:

الحكومة العربية تنطلق من منظومة قيمية متقدمة في الإسلام، والعروبة، والإنسانية، تستند إلى مبادئ مثل: العدل (إن الله يأمر بالعدل والإحسان)، والأمانة (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها)، والشورى (وأمرون شورى بينهم).).

هذه المبادئ ليست وعطاً أخلاقياً، بل موجهات عملية لصياغة النظم الإدارية والسياسات الرقابية.

المرجعية المؤسسية:

تنظر الحكومة العربية إلى المؤسسة على أنها عقد اجتماعي بين القيادة والعاملين والمجتمع، قوامه التكامل لا التسلط، والمسؤولية لا السيطرة، والمشاركة لا التبعية.

المرجعية السلوكية:

تؤكد أن السلوك المهني جزء من نظام الأداء، وأن تقييم الكفاءة لا ينفصل عن القيم. فلا قيمة لأداءٍ عاليٍ يخالف الأخلاق، ولا جدوى من أخلاقٍ بلا إنتاجية وانضباط.

المرجعية التطويرية:

الحكومة العربية لا تتعامل مع الأداء كمراقبة، بل كعملية تعلم وتحسين مستمر، تسعى لخلق ثقافة مؤسسية تستبطن القيم في القرارات والسلوكيات اليومية.

٣ ثالثاً: مكونات المنظومة العربية المتكاملة لحكومة الأداء

لكي تصبح الحكومة العربية نموذجاً عملياً قابلاً للتطبيق، يجب أن تُبنى على خمسة أعمدة متراقبة تشكل هيكلها التشغيلي والإستراتيجي:

الإطار التشريعي والتنظيمي:

سن لوائح واضحة تعرّف الأدوار والمسؤوليات في إدارة الأداء.

تحديد مرجعية وطنية موحدة لحكومة تتبع هيئة عليا (مثل هيئة الحكومة الوطنية أو مجلس الخدمة المدنية).

توحيد المصطلحات والمفاهيم الإدارية بين الأجهزة الحكومية لضمان الاتساق.

الإطار المؤسسي للتنفيذ:

إنشاء وحدات حوكمة داخل كل مؤسسة تُعنى بمراقبة تطبيق سياسات الأداء والتقارير.

دمج نظام الأداء مع إدارة المخاطر والجودة والمراجعة الداخلية.

اعتماد لجان مستقلة للمساءلة والمراجعة الدورية للنتائج.

الإطار الأخلاقي والسلوكي:

صياغة ميثاق عريبيٌ للسلوك المهني يعتمد إقليمياً، يربط القيم بالقرارات الإدارية.

إدماج الأخلاق المؤسسية ضمن تقييم القيادات والإدارات العليا.

تعزيز ثقافة الاعتراف بالخطأ والمصارحة المؤسسية.

الإطار التقني والتحليلي:

بناء منصات رقمية عربية موحدة لقياس الأداء (National Performance Platforms).

تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحليل الأداء والتنبؤ بالمخاطر.

ضمان الحكومة الرقمية للبيانات والقرارات لحماية العدالة والخصوصية.

الإطار الثقافي والتنموي:

نشر ثقافة الحكومة من خلال التعليم والإعلام والبرامج التدريبية.

إدماج مبادئ الحكومة في المناهج الجامعية والتدريب القيادي.

ربط الحكومة برؤية التنمية الوطنية (مثل رؤية السعودية 2030، ورؤية الإمارات 2071).

هذه الأعمدة الخمسة تشكل منظومةً متكاملةً توازن بين الحماية والتنمية، وبين النظام والإبداع.

٤) رابعاً: معايير الحكومة العربية في إدارة الأداء

يمكن صياغة مجموعة من المعايير الموحدة التي تشكل جوهر النظام العربي المقترن لإدارة الأداء:

العدالة المؤسسية:

أن تكون السياسات والقرارات خاضعةً لمبدأ تكافؤ الفرص وعدم التمييز، مع وجود آليات مستقلة للتظلم والمراجعة.

الشفافية:

نشر نتائج الأداء دوريًا داخل المؤسسة، وإتاحة مؤشرات الأداء الاستراتيجية للرأي العام عند الحاجة.

المساءلة:

ربط كل نتيجة بمسؤول محدد، وتوثيق القرارات والمسارات بشكل قابل للمراجعة.

الكفاءة:

ضمان استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف.

التمكين:

منح الصلاحيات الالزمة لأداء المهام ضمن حدود حوكمة واضحة.

النزاهة والامتثال:

التزام العاملين بمعايير السلوك المهني، مع تطبيق إجراءات رادعة ضد تضارب المصالح أو التلاعب.

الاستدامة:

ضمان استمرار فعالية نظام الأداء عبر المراجعة الدورية والتحسين المستمر.

المواهمة الثقافية:

توافق النظام مع قيم وثقافة المجتمع العربي، بحيث يعزز الهوية ولا يذيبها في أنماط إدارية مستوردة.

هذه المعايير تمثل ميثاقاً عربياً يعيد تعريف الأداء لا كأداة للمحاسبة فقط، بل كمنظومة للنوهضة.

٤ خامساً: النموذج التشغيلي المقترن (العلاقة بين الإنسان والنظام)

في الحكومة العربية المتكاملة، الإنسان هو محور النظام لا مجرد عنصر فيه.

وينتسب النموذج التشغيلي على ثلاث طبقات متراكبة:

الطبقة الأولى القيادة الفعالة:

القائد هنا ليس مراقباً، بل ضابط إيقاع أخلاقي يوجه الأداء بالقيم، ويحول المجتمعات من محاكم للأرقام إلى مختبرات للتطوير.

الطبقة الثانية الأنظمة الذكية:

أنظمة رقمية تُنفذ السياسات دون تحيز، تراقب الأداء لحظياً، وتتصدر التقارير بشفافية، لكنها تبقى أدوات في يد القيادة الأخلاقية لا بدليلاً عنها.

الطبقة الثالثة العامل الفعالة:

موظفٌ واعٍ يدرك دوره في السلسلة الكبرى، يمتلك الحق في المشاركة، والتعبير، والتقييم الذاتي، ويؤمن بأن المؤسسة تنظر إليه كشريك لا كأداة.

هذا التوازن بين القيادة التقنية والإنسان يشكل الثالثون الذهبي للحكومة العربية في إدارة الأداء.

٦ سادساً: التكامل بين الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي

المنظومة العربية للحكومة لا تفصل بين أداء الفرد وأداء المؤسسة، بل ترى أن الاثنين مرآتان تعكسان بعضهما:

فعدالة المؤسسة تنتج عدالة في التقييم، وتمكين الموظف ينتج تمكيناً في النتائج.

ويتحقق التكامل عبر ما يُعرف بـ "سلسلة القيمة الحكومية"، التي تربط:

الرؤية الوطنية والخطط الاستراتيجية والأهداف المؤسسية مؤشرات الأداء الفردي والسلوك المهني التحسين المستمر.

كل حلقة في هذه السلسلة تخضع للمساءلة، لكنها في الوقت نفسه تمكّن من التطوير، وبذلك تتحول الحكومة إلى منظومة ديناميكية متوازنة تحفظ الصرامة وتطلق الإبداع.

٧ سابعاً: دور الجامعات ومراكز التدريب العربية

لكي ترسّخ الحكومة كثقافة مجتمعية، يجب أن تبدأ من التعليم. فمن غير الممكن بناء نظامٍ مؤسسيٍ نزيهٍ إذا لم نربي أجيالاً تؤمن بالمسؤولية والعدالة في بيئات التعلم.

وعليه، ينبغي أن تضطلع الجامعات ومراكز التدريب العربية بالأدوار الآتية:

إدماج مفاهيم الحكومة في المناهج الإدارية والتربوية.

إعداد قياداتٍ حوكمية واعية بالبعد الأخلاقي والسلوكي في الإدارة.

تصميم برامج اعتمادٍ مهنيٍ عربية في إدارة الأداء والحكومة.

تأسيس منصات بحثية ومراصد عربية للأداء المؤسسي.

تعزيز قصص النجاح الخليجية كنماذج تعليمية.

٤ ثامنًا: التحديات المحتملة أمام بناء النموذج العربي

تعدد المراجعات الإدارية بين الدول العربية.

ضعف الثقافة المؤسسية المشتركة حول مفهوم الحكومة.

الميل المفرط إلى البيروقراطية بدل الحكومة الذكية.

نقص الكفاءات المتخصصة في تحليل الأداء والامتثال.

الخوف من الشفافية باعتبارها تهدىء لا فرصة.

لكنْ تجاوز هذه التحديات ممكنٌ عبر استراتيجية عربية موحدة تقوم على:

التبادل المعرفي بين الدول.

إنشاء مراكز تميّز إقليمية للحكومة.

توحيد المصطلحات والمقاييس.

تبني نهج التدرج المرحلي في التطبيق بدل القفز المفاجئ.

٥ تاسعًا: الحكومة العربية في ضوء التحولات المستقبلية

إنَّ الثورة الصناعية الرابعة، والذكاء الاصطناعي، والعمل عن بعد، وتحولات سوق العمل، تفرض على الحكومة العربية أن تعيد تعريف الأداء ليشمل:

قياس الابتكار لا فقط التنفيذ.

تقييم القيم الرقمية مثل النزاهة الإلكترونية وأمن البيانات.

التوازن بين الأتمتة والإنسانية في القرارات.

تعزيز المسؤولية الاجتماعية في التحول الاقتصادي.

فالمنظومة العربية المتكاملة يجب أن تكون قادرةً على التطور الذاتي (Self-Evolving Governance)، أي أن

تتعلم من معارضاتها، وتحدّث معابرها، ونُكِّيفُ أدواتها مع المستقبل دون أن تفقد هويتها.

٤٣ عاشرًا: الخاتمة التحليلية للمحور

إنّ الطريق نحو منظومة حوكمة عربية متكاملة لإدارة الأداء ليس مشروعًا إداريًّا فحسب، بل هو مشروع نهضة فكرية وإدارية وأخلاقية يعيده للمؤسسة العربية قدرتها على التميّز من داخلها، ويثبت أن الكفاءة لا تتناقض مع القيم، وأن الشفافية لا تضعف السلطة بل تنضجها، وأن الإدارة حين تحكم بالضمير قبل النظام تصبح أكثر استدامةً وإنصافاً.

إنّ الحكومة العربية المنشودة ليست استنساخًا لنموذجٍ غربيٍّ، ولا عودةٌ إلى ماضٍ مثالٍّ، بل توليفةٌ حضارية جديدةٌ تُعيّد تعريف النجاح الإداري في ضوء المبدأ القرآني الخالد:

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرِى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

بهذا المبدأ تختتم الرؤية، فالاداء في النهايةأمانة أمام الله قبل أن يكون رقمًا أمام الإدارة، والحكومة ليست غايةً إجرائية، بل طريقةً نحو العدالة، والاستقامة، والرقيّ المؤسسي الإنساني المتكامل.

٤٤ الخاتمة

حين نصل إلى نهاية هذا المقال، لا نكون قد أنهينا موضوع الحكومة في أنظمة إدارة الأداء بقدر ما نكون قد بدأنا رحلة الوعي العميق بمعناها، ووقفنا على مفترق فكريٍّ بين الرقابة والثقة، بين الإجراءات والقيم، بين التحكم الإداري والتمكين المؤسسي.

فقد حاول هذا المقال، عبر محاوره العشرة، أن يرسم صورةً شاملةً للحكومة ليس كمنظومة من القوانين واللوائح فحسب، بل كـ فلسفةٍ حضاريةٍ متكاملةٍ لإدارة الأداء تُعيّد تعريف العلاقة بين الإنسان والنظام، وتؤسس لبنيّةٍ مؤسسيّةٍ نزيهةٍ ومتوازنةٍ وعادلةٍ وقدرةٍ على الاستدامة.

منذ بدايته، بين المقال أن الحكومة في إدارة الأداء الوظيفي ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلةٌ لبناء نظامٍ يتسم بالوعي، والانضباط، والمساءلة، والشفافية، ويقوم على احترام الإنسان كقيمة أساسية لا كأداة إنتاجية.

ولذلك، انطلق التحليل من الجذور المفاهيمية للحكومة، موضحاً أنها تتجاوز فكرة الضبط الإداري لتصبح آليةً للتمكين المؤسسي، أي أن تحول السلطة من مركبة متضخمة إلى شبكة من المسؤوليات المترابطة التي توزّع الصلاحيات بعدلة وترتبطها بالنتائج والمساءلة.

إنّ هذا التحول من الرقابة إلى الثقة هو ما يشكّل الفرق بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحكومية الناضجة.

ففي الأولى، تُدار العمليات بالأوامر، ويُقاس النجاح بالامتثال الشكلي. وفي الثانية، تُدار المنظومة بالوعي، ويُقاس النجاح بالتحسين المستمر، وبقدرة الأفراد على التعلم الذاتي واتخاذ القرار المسؤول.

لقد أظهر المقال أن الحكومة هي الضمانة الأولى لعدالة نظام الأداء، لأنها تعزى من الانحراف البشري والانطباعي، وتُعيد المصداقية إلى أدوات القياس، وتمكن كل موظف الحق في أن يُقاس بمعيار واحد لا بأمرزية متعددة.

فالعدالة في التقييم ليست بنداً في لائحة، بل هي قيمة إيمانية ومهنية، بها تُبنى الثقة، ومنها تنبع شرعية السلطة الإدارية.

وفي تحليل العلاقة بين الحكومة والجدران والكافاءات السلوكية، أوضح المقال أن السلوك المهني هو الامتداد الأخلاقي للأداء، وأن حوكمة الكفاءات السلوكية هي التي تمنع التقييم من التحول إلى أدلة للتمييز أو التفضيل الشخصي، فحين تُقاس السلوكيات بمعايير واضحة وتراجع بشفافية، يتتحول التقييم من رأي إلى نظام، ومن انطباع إلى علم، ومن مجاملة إلى مساءلة. وهكذا تُصبح الكفاءات لغة مؤسسية موحدة تترجم بها القيم إلى أفعال، وتتحول الأخلاق من شعار إلى ممارسة يومية ملموسة.

ثم انتقل المقال إلى محور حوكمة مؤشرات الأداء والنتائج، مبيناً أن المؤشرات ليست أرقاماً صماء، بل هي لغة الوعي المؤسسي.

فالمؤشر في المؤسسة الحكومية ليس مجرد وسيلة لقياس الجهد، بل أدلة لفهم الواقع، والكشف عن الانحراف، وصنع القرار المستنير.

ولذلك، فإن الحكومة في المؤشرات تضمن أن يكون القياس وسيلة للتعلم لا أدلة للعقاب، وأن تكون الأرقام مرآة للحقائق لا أقنعة لتزيين التقارير.

وقد بيّن التحليل أن الحكومة الأخلاقية في المؤشرات هي التي تُبقي النظام الإداري نزيهاً: فلا يختار المؤشر لأنه يحمل الصورة، ولا تحجب البيانات لأنها محرج، ولا يفسر الانحراف لتبرير الفشل، بل لأن الفهم الصادق هو أول طريق الإصلاح.

وهكذا ترتفع المؤسسة من مستوى "تسجيل الأداء" إلى مستوى "فهم الأداء" ثم إلى مستوى "تحسين الأداء" وهي المستويات الثلاثة لنضج الحكومة التحليلية.

وفي محور التمكين المؤسسي وبناء الثقة، أكد المقال أن الحكومة الحقيقة لا تكتمل إلا إذا تحولت من منظومة رقابية إلى منظومة تمكينية واعية.

فالتمكين هو الوجه الآخر للحكومة الناضجة، لأن النظام الذي لا يمنح الثقة يُنبت الخوف، والخوف لا ينتج أداءً. والمؤسسة التي تمارس الحكومة دون تمكين تُخنق فيها المبادرة، ويتحول الموظف إلى منفذ صامت يهرب من المسؤولية بدل أن يتقدم لتحقيقها.

أما حين تُمنح الثقة ضمن ضوابط الحكومة، فإن الانضباط يتتحول إلى التزام ذاتي، ويصبح الولاء للمؤسسة نابعاً من الإيمان لا من الخضوع.

ومن أهم ما خلص إليه المقال في هذا السياق، أن الحكومة ليست نقيناً للمرونة، بل هي شرطها. ففي المؤسسات التي لا توجد فيها قواعد واضحة، لا يستطيع أحد أن يكون مرتناً بأمان، لأن غياب الضوابط يعني غياب العدالة.

لكن حين توجد الحكومة، تُتاح الحرية داخل إطار من المسؤولية، ويُمارس الإبداع ضمن سياق من القيم، ويصبح النظام إطاراً للحياة لا قيدها عليها.

وهذا هو المعنى الحقيقي لمفهوم "التمكين الحكومي" الذي تتبنّاه النماذج الإدارية المتقدمة في الخليج العربي، وفي مقدمتها النموذجان السعودي والإماراتي.

ثم تناول المقال محور منظومة الامتثال والأخلاقيات، مؤكداً أن الامتثال هو العمود الفقري للحكومة، والأخلاق هي روحها.

فالأنظمة مهما بلغت دقتها لا تصنع العدالة إن لم تتجذر الأخلاق في السلوك المهني. إن المؤسسات تدار باللوائح، لكنّها تحكم بالضمائر، وإذا تهاوى الضمير المهني، فإن أقوى أنظمة الحكومة تصبح شكلاً بلا مضمون، وإجراءً بلا عدالة.

ذلك أكّد المقال أن الأخلاق ليست ترفاً معنوياً، بل مكوناً بنوياً في منظومة إدارة الأداء، وأن العدالة المؤسسية لا تكتمل إلا حين تتكامل القيم مع القوانين.

ولم يكتفي التحليل بالبعد القيمي النظري، بل قدّم تصوّراً عملياً لمنظومة الامتثال، تشمل:

السياسات واللجان المستقلة،

قنوات الإبلاغ الآمنة،

مدونات السلوك المهني،

المراجعة الأخلاقية الدورية،

التدريب على النزاهة،

وتكميل الرقابة الرقمية مع الوعي الأخلاقي الإنساني.

وهكذا تصبح العدالة في الأداء ممارسة قابلة للقياس والتحقق، لا وعداً أخلاقياً غامضاً.

وفي المحور الأخير نحو منظومة حوكمة عربية متكاملة لإدارة الأداء، صاغ المقال رؤية استراتيجية عربية أصيلة تنبئ من القيم الإسلامية والعربية و تستفيد من الممارسات العالمية.

فبين أن العالم العربي بحاجة إلى حوكمة تعبّر عنه، لا تُفرض عليه: حوكمة تدمج بين الصراوة والرحمة، بين الفاعلية والإنسانية، بين النظام والضمير.

تلك الحوكمة التي لا ترى في الإنسان مجرد أداة للإنتاج، بل تعتبره جواهر النظام وغاية الأداء، وتعيد إلى الإدارة معناها القيمي: أن تكون رعايةً وعدالةً ومسؤوليةً قبل أن تكون رقابةً وتوجيههاً ومساءلة.

هذه المنظومة العربية المنشودة للحكومة في إدارة الأداء ليست حلماً تنظيرياً، بل هي ضرورة استراتيجية في زمن التحول الإداري والرقمي، تعيد صياغة الإدارة في ضوء الرؤية الوطنية والتنمية المستدامة، وترتبط العدالة المهنية بالهوية الثقافية، وتجعل الأداء مراةً لأخلاص الأمة، كما هو مقياس لكافتها.

ومن خلال هذا الإطار العربي المتكامل، يصبح النظام الإداري العربي قادراً على المنافسة عالمياً، ليس لأنه يقلد غيره، بل لأنّه يستعيد ذاته ويُعبر عنها بلغةٍ عصريةٍ وعادلةٍ وممكّنة. فالهوية هنا ليست عائقاً أمام التطوير، بل مصدر قوّةٍ يمدّ النظام بضميرٍ أخلاقيٍ يمنحه التوازن بين التقنية والإنسان، بين الرقمنة والرحمة، بين الأداء والأثر.

لقد كانت الحكومة في بداياتها تعنى بالمؤسسات المالية والشركات المساهمة، لكنها اليوم، في السياق العربي الحديث، أصبحت قضية إنسان قبل أن تكون قضية نظامٍ. إنها وعد بأن تكون الإدارة خادمةً للعدالة لا متسلاطةً باسمها، وأن يكون التقييم أداءً للتطوير لا سيفاً للعقوبة، وأن تُقاس المؤسسات لا فقط بما تنجذبه، بل بما تُنصف. فالإدارة التي تُنصف إنسانها تُنصف وطنها، والمؤسسة التي تُقيم العدل في داخلها تُسهم في تحقيق العدالة في مجتمعها.

وهكذا تتجلى الحكومة في إدارة الأداء الوظيفي كمنظومة حضارية متكاملة، تحمل في جوهرها رسالة إنسانية سامية: أن تكون العدالة معيار الكفاءة، وأن تكون الأخلاق ضمير النظام، وأن يكون الإنسان قلب الأداء لا هامشه.

ولذلك، فإنّ المقال ينهي محاوره بتأكيد حاسم: أن الانتقال من الضبط الإداري إلى التمكين المؤسسي ليس خياراً تنظيمياً فحسب، بل تحوّلٌ معرفيٌ وأخلاقيٌ وثقافيٌ يعيد للإدارة رسالتها الحقيقية: أن تحكم بالعدل، وتحمّل بالثقة، وتحاسب بالضمير، وتبني الإنسان قبل الرقم.

التوثيق للمحتوى

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

هذا المقال من إعداد:

د. محمد العامري

مدرس وخبير استشاري في التنمية الإدارية والعلمية.

خبرة تمتد لأكثر من ثلاثين عاماً في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من المقالات والإضاءات النوعية،

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

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJzCnA7vxgoPym1z>

٢) تصفح المزيد من المقالات عبر الموقع الرسمي:

www.mohammedaameri.com

٣) # إدارة_الأداء # حوكمة_الأداء # التمكين_المؤسسي # الشفافية # المساعلة # العدالة_المؤسسية
الجدارات # الكفاءات_السلوكية # حوكمة_القطاع_ العام # التطوير_الإداري # التحسين_المستمر
نظام_إدارة_الأداء # نظام_الأداء_الوظيفي # حوكمة_المؤسسات # دكتور_محمد_العameri
مهارات_النجاح # القيادة_الإدارية # التحول_المؤسسي # رؤية_السعودية_2030 # النموذج_الإماراتي
التميز_المؤسسي # التمكين_والحوكمة # الذكاء_المؤسسي # إدارة_الموارد_البشرية
الأداء_في_القطاع_الحكومي # الأداء_في_القطاع_الخاص # حوكمة_القطاع_ العام
الموارد_البشرية_الذكية # حوكمة_البيانات # حوكمة_الأداء_العربي # المسؤولية_المؤسسية
الثقافة_المؤسسية