



يتناول هذا المقال أهمية السياسة الإدارية كمركز استراتيجي في بناء المنظمات، من خلال تحليل المفهوم، والتمييز بين السياسة والإجراءات، وتقديم نماذج تطبيقية، ضمن إطار حوكمي يعزز الاتساق والفاعلية في الأداء المؤسسي.

الكاتب: د. محمد العامري عدد المشاهدات: 2432 August 15, 2025



## السياسة الإدارية الانطلاقـة الحقيقـية نحوـ الحوكـمة وضـبط الأـداء المؤـسـسي

جميع الحقوق محفوظة  
www. mohammedaameri.com

### فـهرـس المـقالـ

- 1 مـقدـمة: لـمـاذا نـبـدـأ بـالـسـيـاسـة الإـادـارـيـة؟
- 2 تـعرـيفـ السـيـاسـة الإـادـارـيـة: المـفـهـومـ، وـالتـحلـيلـ الـبـنـيـويـ
- 3 أـهـدـافـ السـيـاسـة الإـادـارـيـةـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ
- 4 الفـرقـ بـيـنـ السـيـاسـةـ وـالـإـجـراـءـ: فـهـمـ دـقـيقـ لـلـحـدـودـ وـالـوـظـائـفـ
- 5 مـكـوـنـاتـ وـثـيقـةـ السـيـاسـةـ الـمـؤـسـسـيـةـ

- 6 أنواع السياسات الإدارية حسب مجالات العمل [١]
- 7 دور السياسات في تحقيق الحكومة والجودة المؤسسية [٢]
- 8 خصائص السياسة الناجحة: معايير علمية و MIDANIE [٣]
- 9 أمثلة تطبيقية على سياسات مؤسسية في بيئه العمل العربية [٤]
- ١٠ خاتمة: لماذا تُعد السياسات ركيزة في بناء الكفاءة المؤسسية؟ [٥]
- ١١ التوصيات العملية للقادة والمديرين التنفيذيين [٦]

## ١٢ الهدف من المقال:

يهدف هذا المقال إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي شامل لفهم السياسات الإدارية كركيزة أساسية في بناء المنظمات الحديثة، من خلال تحليل المفاهيم، وتفصيل المكونات، وربط السياسات بالأداء والحكومة والجودة. يستهدف هذا المقال القيادات الإدارية، ومتخذي القرار، ومديري التطوير التنظيمي، وكافة المهتمين بتطوير الأداء المؤسسي وفق أسس منهجية وعلمية.

## ١٣ مقدمة: لماذا نبدأ بالسياسة الإدارية؟ [٧]

١٠ في زمن تتسارع فيه المتغيرات التنظيمية، وتنطاعد فيه التحديات الإدارية، لم يعد من المقبول أن تُدار المنظمات بالارتجال أو بالعلاقات الشخصية أو بالاجتهادات الفردية. بل إن النضج المؤسسي، وتحقيق الاتساق الإداري، وضمان العدالة التنظيمية، تتطلب انتلاقة راسخة من السياسة الإدارية، بوصفها القاعدة المرجعية التي تضبط بوصلة السلوك المؤسسي، وتوحد التوجهات، وتحيكل القرارات ضمن إطار واضحة.

١١ إن الانطلاق من السياسة الإدارية لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل هو مطلب استراتيجي تُبنى عليه الفاعلية المؤسسية، ويوسّس به للحكومة، ويوجّه عبره الأداء نحو الأهداف المشتركة. فحين تغيب السياسات، تكثر الاجتهادات، وتتناقض التوجيهات، وتفقد المنظمات هويتها الإجرائية، مما يفتح الباب أمام الفوضى والتناقض والازدواجية في القرارات.

١٢ كما أن أهم مظاهر الاضطراب الإداري في كثير من المؤسسات العربية هو غياب وثائق السياسات المدرستة، أو الاكتفاء بإجراءات جزئية دون خلفية سياساتية تحكمها. فيصبح الموظفون أسرى "ما يُقال"، لا "ما هو مكتوب ومعتمد"، ويعتمد المدير في توجيهه على "ما يراه مناسباً"، لا على ما تم إقراره ضمن إطار مؤسسي واضح.

١٣ ومن هنا، فإن هذه المقالة تبدأ من الأساس الذي تُبنى عليه الأنظمة الإدارية كلها: السياسة الإدارية، لأنها تمثل العقل التنظيمي الذي يلهم الإجراءات، ويوجّه النماذج، ويسّكل البيئة المرجعية التي تحكم إليها سائر القرارات المؤسسية.

سنأخذ القارئ في هذا المقال في رحلة تحليلية تطبيقية تبدأ من المفهوم، وتمر بالأهداف، وتميّز بين السياسة والإجراء، وتكشف مكونات وثيقة السياسة، وأنواعها، ودورها في الحكومة، ومعايير نجاحها، مع عرض أمثلة تطبيقية في بيئة العمل العربية، لنصل إلى خلاصات تدعم بناء الكفاءة المؤسسية انطلاقاً من أرض صلبة هي أرض السياسات الإدارية.

## 2 تعریف السياسة الإداریة: المفهوم، والتحليل البنیوی

تعد السياسة الإدارية من اللبنات الجوهرية في البنية التنظيمية للمؤسسات، فهي تمثل التوجه العام الذي يحكم طريقة التفكير واتخاذ القرار داخل المنظمة، وتشكل "الدستور السلوكي" الذي يرشد الممارسات اليومية، ويؤطر العلاقات الرسمية، ويوّجه الموارد نحو الأهداف المشتركة.

ووفقاً لتعريفات متعددة في الفكر الإداري الحديث، فإن السياسة الإدارية هي: "مجموعة المبادئ والقواعد العامة التي تعتمدتها الإدارة العليا لتوجيه القرارات والإجراءات، وتحديد الأطر العامة للسلوك المؤسسي بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

ومن خلال التحليل البنوي لهذا المفهوم، يمكننا تفكيره إلى عدة مكونات جوهرية:

1 الإطار الموجّه: حيث إن السياسة الإدارية ليست تعليمات تنفيذية تفصيلية، بل خطوط عامة تحدّد الاتجاه، وتحدد الحدود، وتحمّل مساحة من التقدير داخل نطاق محدّد.

2 المرجعية الرسمية: السياسة الإدارية صادرة من أعلى مستويات السلطة الإدارية، وتعتبر وثيقة ملزمة يحتمم إليها عند التنازع، وتشكل مرجعاً في التقييم والمحاسبة.

3 الطابع المستدام: ليست السياسة إجراءً ظرفيّاً يصدر لمعالجة حالة طارئة، بل هي رؤية مستدامة ذات طابع طويل المدى، تعكس الهوية التنظيمية وتستند إلى الفلسفة المؤسسية العامة.

4 العلاقة بالإجراء: بينما يركّز الإجراء على الكيفية، ترکّز السياسة على الجدوى والتوجّه والقيمة. فالإجراء يصف "ما الذي يفعل"، أما السياسة فتحدد "لماذا يفعل، وفي أي إطار يقبل، وما الحدود التي لا يجب تجاوزها".

وقد أشار العديد من الباحثين في الإدارة، ومنهم "هنري مانزبرغ" و"بيتر دراكر"، إلى أن السياسات الإدارية تعكس المنطق الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تجسيد لصورة المنظمة عن ذاتها، وعن بيئتها، وعن الطريقة التي ترى بها التوازن بين المرونة والانضباط، وبين المبادرة والامتثال.

كما أنّ غياب هذا المفهوم أو غموضه يؤدي إلى حالة من الفوضى المنظمة، حيث تتحول القرارات إلى ردود أفعال فردية، ويفسّر الصمت الإداري بطرق متباعدة، مما ينتج عنه تصادم في المصالح، وتضارب في

لهذا، فإن بناء السياسة الإدارية لا يتم عشوائياً، بل يجب أن يُبنى على قراءة دقيقة للواقع التنظيمي، وتحليل بيئة العمل، وتحديد الأولويات القيمية والسلوكية والإجرائية، بما يضمن أن تكون السياسة معبرة عن هوية المؤسسة، ومحفزة للأداء، ومحملة للسلوك.

وفي المحور التالي، سنستعرض معاً كيف تُترجم هذه الفلسفة إلى أهداف استراتيجية تعزز من دور السياسة الإدارية في تمكين المنظمة:

### 3 أهداف السياسة الإدارية في المنظمات

إن السياسة الإدارية ليست غاية في ذاتها، بل وسيلة استراتيجية لضبط الممارسة الإدارية، وتوجيه الأداء التنظيمي بما يخدم الرؤية الكبرى للمنظمة. ويأتي تحديد أهداف السياسة الإدارية كعنصر حاسم في بنائها، لأن الأهداف تحدد الاتجاه، وترشد التصميم، وتمكن من التقييم والمساءلة.

ويمكّنا تفصيل الأهداف المركزية للسياسة الإدارية كما يلي:

1 ضبط السلوك التنظيمي وتوطيده: من خلال وضع مرجعية واضحة تلزم جميع العاملين بأنماط سلوكية موحدة، تُقلل من الاجتهدات الفردية غير المنضبطة، وتوجّه تصرفاتهم ضمن إطار المؤسسة وقيمها.

2 تمكين الحكومة وتعزيز الشفافية: تُسهم السياسات في تقوين العلاقة بين السلطات والمسؤوليات، وتوضيح الحدود والصلاحيات، مما يحقق العدالة التنظيمية ويعزز مناخ الثقة والمساءلة.

3 تحقيق الاتساق الإداري عبر الوحدات: سواء في المنظمات الصغيرة أو متعددة الفروع، فإن وجود سياسة موحدة يُسهم في ضمان الانسجام بين الإدارات، ويعزز التناقض في القرارات أو التفاوت في جودة المعالجة للمواقف المشابهة.

4 دعم عملية اتخاذ القرار: تُساعد السياسات الإدارية في تقليل التردد والارتباك لدى المديرين والعاملين عند مواجهة مواقف غير معتادة، من خلال توفير قاعدة إرشادية متفق عليها مُسبقاً.

5 تحقيق الالتزام بالتشريعات والأنظمة: من خلال مواءمة السياسات مع الأنظمة المعتمدة بها محلياً ودولياً، تُعزز المؤسسة من التزامها القانوني، وتُجنب نفسها المخاطر النظمية والجزاءات القانونية.

6 تعزيز الهوية المؤسسية والقيم التنظيمية:

السياسات ليست فقط إجراءات، بل هي انعكاس لرؤية المؤسسة وفلسفتها، فتُسهم في ترسیخ القيم الجوهرية، وتقديم صورة متماسكة للمجتمع الخارجي.

7 تعكين الجودة والتحسين المستمر:

من خلال تحديد مستويات الأداء المقبولة، ومعايير التنفيذ، تتيح السياسات إمكانية القياس والتحليل، وتهيء بيئة مؤسسية جاهزة للتطوير المستمر.

٢ هذه الأهداف تُشكل المرجعية الحقيقية لاختبار فعالية السياسة، فإن لم تكن السياسة قادرة على تحقيق هذه الغايات، فإنها تحول إلى عبء إداري أو وثيقة صورية لا أثر لها في الواقع العملي.

٣ وسننتقل الآن في المحور التالي إلى فك الالتباس الشائع بين مصطلحين كثيراً ما يستخدمان بشكل غير دقيق: السياسة والإجراء، وذلك بهدف التمييز بين المستوى الاستراتيجي والتشغيلي:

#### ٤ الفرق بين السياسة والإجراء: فهم دقيق للحدود والوظائف

١ لا تكتمل فعالية النظام الإداري داخل أي منظمة ما لم يكن هناك تمييز علمي واضح بين مصطلحي "السياسة" و"الإجراء"، فكثير من حالات الارتباك المؤسسي أو التعارض في التطبيق تعود إلى الخلط بين هذين المفهومين، رغم اختلافهما في الغاية والوظيفة والمستوى التنظيمي.

٢ لتناول كل منهما على حدة، ثم تُبرز الفرق الجوهرى بينهما:

١ أولاً: السياسة الإدارية (Policy):

تُعد إطاراً مرجعياً عاماً يوضح المبادئ والقيم والموافق الرسمية التي تتبناها المنظمة تجاه موضوع معين.

تعبر عن نية الإدارة العليا وتوجهها الاستراتيجي في التعامل مع جوانب الأداء المختلفة.

تتميز بكونها ثابتة نسبياً، وتنسم بالعمومية، ولا تغير بتغير الحالات اليومية أو التفاصيل التشغيلية.

تعتمد غالباً من مستوى الإدارة العليا، وتعكس الرؤية الكلية للمؤسسة.

تهدف إلى توحيد التوجهات وضمان العدالة والاتساق والشفافية.

مثال: "السياسة العامة لقبول الموظفين الجدد تنص على تكافؤ الفرص وعدم التمييز".

٢ ثانياً: الإجراء (Procedure):

يُعد تفصيلاً عملياً لكيفية تطبيق السياسة من خلال خطوات متسلسلة ومحددة.

يركز على الجانب التسفيلي والعملياتي، ويجيب عن سؤال: "كيف يتم تنفيذ هذا العمل؟".

يتمتع بقدر أكبر من المرونة والتحديث المستمر حسب تغير الظروف والتقنيات.

يعتمد عادةً من المستوى التنفيذي أو التسفيلي داخل الإدارة المعنية.

يهدف إلى ضبط العمل وتحديد المسؤوليات وتقليل الأخطاء.

مثال: "إجراء التوظيف يتضمن خطوات نشر الإعلان، فرز الطلبات، المقابلات، التقييم، ثم قرار التعيين".

الفرق بينهما باختصار تحليلي:

البعد	السياسة	الإجراءات
المستوى	استراتيجي	تسفيلي
الهدف	التجييه والضبط العام	التنفيذ العملي
المصدر	الإدارة العليا	الإدارات التنفيذية
التأثير	بطيء وثابت	سريع وقابل للتحديث
الشكل	عام وموّجه	تفصيلي ومتسلسل
الأمثلة	سياسة العمل عن بعد، سياسة السرية	إجراء دخول النظام، إجراء تقديم طلب

إن وضوح الفرق بين السياسة والإجراءات يجتب المؤسسة حالات التكرار والتضارب، ويعزز من فعالية التطبيق، ويمكن العاملين من فهم الإطار العام أولاً (السياسة)، ثم التطبيق العملي الدقيق (الإجراءات).

ولهذا فإن بناء دليل السياسات يجب أن يفصل عن دليل الإجراءات، ولكن مع وجود ربط عضوي واضح بينهما لضمان التكامل المؤسسي.

## 5 مكونات وثيقة السياسة المؤسسية

إن بناء وثيقة سياسة إدارية مؤسسية قوية لا يُعد أمراً ارتجالياً أو شكلياً، بل هو نتاج تفكير مؤسسي ممنهج، يتطلب الالتزام ببنية معرفية واضحة ومتكاملة تضمن فهماً دقيقاً وتطبيقاً فعالاً. فوثيقة السياسة

ليست ورقة إدارية، بل عقد مؤسسي ينظم العلاقة بين المبادئ والواقع التشغيلي.

ففيما يلي تفصيل دقيق لمكونات وثيقة السياسة المؤسسية كما تتطلبها الممارسات العالمية، وأفضل النماذج الحكومية وال المؤسسية:

#### 1. عنوان السياسة

يكتب بوضوح ودقة، ويعبر عن نطاق السياسة دون لبس، مع مراعاة التكامل مع تصنيف السياسات في الدليل العام للمنظمة.

مثال: سياسة إدارة المخاطر التشغيلية أو سياسة حماية البيانات الشخصية.

#### 2. رقم الإصدار وتاريخه

لكل سياسة رقم مميز يعكس إصدارها ومكانها ضمن هيكل السياسات العام، ويسهل تتبع التحديات والإحالات المرجعية لها.

#### 3. الجهة المصدرة

تحدد الإدارة أو اللجنة التي أصدرت السياسة، مما يعزز من الشرعية التنظيمية والحكومة الإدارية في اعتماد الوثيقة.

#### 4. تاريخ الاعتماد

يوضح التاريخ الرسمي لاعتماد السياسة، ما يحدد سريانها الزمني ويستخدم كأساس للمراجعة الدورية.

#### 5. نطاق التطبيق

يوضح بجلاء من تشملهم السياسة (موظفو، متربون، شركاء، مزودو خدمة...) وأين تطبق داخل المنظمة، وهل هي ملزمة لجميع الفروع أو الإدارات أم لبعضها.

#### 6. الهدف من السياسة

يُصاغ بلغة علمية موجزة وقوية، ويحدد ما تسعى السياسة لتحقيقه من أثر تنظيمي أو وقائي أو تشغيلي. مثال: تهدف هذه السياسة إلى تعزيز حماية المعلومات الشخصية وتقليل مخاطر التسريب الرقمي.

#### 7. التعاريف والمصطلحات

تدرج قائمة بالمصطلحات الفنية والإدارية التي تستخدم في نص السياسة، مع شرح دقيق ومعتمد لكل

مصطلح، ما يضمن وضوح الفهم ويعنِّي التفسير المزدوج.

---

#### ٨. المبادئ العامة

تُوضح الأسس والقيم التي ترتكز عليها السياسة، مثل: العدالة، النزاهة، الشفافية، الكفاءة، المسؤولية، السلامة، إلخ.

---

#### ٩. الأحكام والسياسات التفصيلية

هذا هو جوهر الوثيقة، ويتضمن القواعد الملزمة، الممارسات الموجبة، وما يُسمح وما يُمنع، مع أمثلة تطبيقية إن لزم الأمر. يجب أن تكون الصياغة واضحة، غير قابلة للتأويل، وتحاكي الواقع العملي بدقة.

---

#### ١٠. آليات التطبيق والمتابعة

توضح الجهات المسؤولة عن تطبيق السياسة، وآليات الرقابة، والتقارير الدورية، والنماذج المستخدمة، ودور كل طرف.

---

#### ١١. الإجراءات التأديبية عند المخالفة

يُبيّن العوائق الإدارية أو القانونية لمخالفة السياسة، مما يرفع من درجة الالتزام ويفعّل المسئولية المؤسسية.

---

#### ١٢. المراجعة والتحديث

يُذكر موعد المراجعة الدورية (سنويًا، كل 3 سنوات...)، والجهة المسؤولة عنها، وآلية اعتماد التعديلات، مما يضمن حيوية السياسة واستمرار ملائمتها للتغيرات.

---

#### ١٣. الملحق والمرفقات

يمكن إرفاق جداول، نماذج، خرائط سير عمل، أو روابط إلكترونية داعمة لتطبيق السياسة وتسهيل تنفيذها.

---

هذه المكونات ليست اختيارية، بل تُشكّل بنية معيارية يُوصى بها في جميع وثائق السياسات الإدارية، لضمان الحوكمة والشفافية والانضباط المؤسسي، وتسهيل الفهم على جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة.

---

## 6 أنواع السياسات الإدارية حسب مجالات العمل [١][٢]

إن السياسات الإدارية ليست قالبًا موحدًا، بل منظومة متنوعة ومتخصصة تعكس تعقيدات العمل المؤسسي وتعدد وظائفه وتشابك مسؤولياته. ولكي تبني السياسات بفاعلية، لا بد من تصنيفها علميًا منهجيًا يراعي طبيعة المجالات التي تعالجها، ويسهل إدارتها، وتحديثها، وتطبيقها داخل المنظمة.

فيما يلي عرض تحليلي تفصيلي لأبرز أنواع السياسات الإدارية وفقًا لمجالاتها، مع إيضاح طبيعة كل نوع وأهميته:

### 1. السياسات التنظيمية والإدارية [٣]

تشمل السياسات المتعلقة بالبنية الإدارية، والهيكل التنظيمية، والتفويض، والصلاحيات، وإدارة الاجتماعات، والحكومة العامة.

تُستخدم لضبط العلاقات بين الإدارات، وتحديد المسؤوليات، وتوحيد الرؤية التنظيمية.

### 2. السياسات المالية والمحاسبية [٤]

تتعلق بإدارة الميزانية، وضبط المصارف، والشراء، والعقود، والسلف، والسداد، والتقارير المالية.

تُعد هذه السياسات حاسمة لضمان الشفافية المالية، ومطابقة العمليات للمعايير المحاسبية، وتقليل الهدر والمخاطر المالية.

### 3. السياسات البشرية والموارد البشرية [٥]

تشمل التوظيف، والترقيات، والإجازات، والتدريب، وتقدير الأداء، والسلوك الوظيفي، والانضباط، والنقل، والاستقالة.

تساعد في تحقيق العدالة الوظيفية، وتعزيز الالتزام، وتنمية رأس المال البشري.

### 4. السياسات التقنية والرقمية [٦]

تناول استخدام الأنظمة الإلكترونية، وأمن المعلومات، والتحول الرقمي، وإدارة البيانات، واستخدام البريد الرسمي، وتقنيات الذكاء الاصطناعي.

تُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وضبط الاستخدام التقني، وتقليل المخاطر السيبرانية.

### 5. السياسات التشغيلية والإجرائية [٧]

تنظم سير العمل اليومي في الأقسام، مثل سياسة خدمة العملاء، وسياسة ضبط الجودة، وسياسة تسليم المنتجات، وسياسة إدارة المشاريع.

تُعد مرجعاً تشغيليًّا لكل وحدة تنفيذية وتسهم في توحيد الأداء.

## 6. السياسات القانونية والامتثال

تعالج التزامات المنظمة النظامية، مثل سياسة الخصوصية، سياسة مكافحة الفساد، سياسة الإفصاح، التبليغ عن المخالفات، العقود، الملكية الفكرية.

تعد أدلة حماية للمنظمة من المخاطر القانونية، وتسهم في ترسیخ ثقافة الامتثال.

## 7. السياسات التربوية والتعليمية

تستخدم في المؤسسات التعليمية، وتشمل سياسات التقييم، وسياسة ضبط السلوك الطلابي، وسياسات الإرشاد، وسياسة القبول والتسجيل.

تسهم في تنظيم العملية التعليمية وتحقيق العدالة الأكademie.

## 8. السياسات الصحية والسلامة المهنية

تشمل الإجراءات المتعلقة بالسلامة، والتبليغ عن الحوادث، والوقاية، والبيئة الصحية، وإدارة الطوارئ.

توفر بيئة آمنة للعاملين وتقلل الإصابات والأخطار التشفيرية.

## 9. السياسات الاتصالية والإعلامية

تنظم التواصل الداخلي والخارجي، التعامل مع وسائل الإعلام، البيانات الصحفية، التمثيل الرسمي، التواصل عبر المنصات الرقمية.

تحافظ على صورة المنظمة وتعزز سمعتها العامة وتضبط رسائلها الرسمية.

## 10. السياسات البيئية والاجتماعية

تعنى بمسؤولية المنظمة تجاه البيئة والمجتمع، كسياسات تقليل الانبعاثات، وإعادة التدوير، والمبادرات المجتمعية.

تسهم في تحقيق الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

إن هذا التصنيف ليس نهائياً، بل يمكن تطويره بحسب طبيعة المنظمة و مجالها، لكنه يشكل إطاراً معيارياً للتغير في نطاق السياسات ومداها الوظيفي، ويساعد على إعداد دليل شامل منظم يحقق التكامل والوضوح والحكمة.

# 7 دور السياسات في تحقيق الحوكمة والجودة المؤسسية

حينما نتحدث عن "السياسات الإدارية"، فإننا في الحقيقة نتحدث عن العمود الفقري للحوكمة الرشيدة،

والأساس العملي لضبط الجودة، فليست السياسة مجرد وثيقة نظرية، بل هي أداة تنظيمية ومعيار رقابي ومرجعية تنفيذية، ترسم الحدود وتحدد المسارات وتضمن اتساق السلوك الإداري مع الرؤية المؤسسية.

---

#### ١. أولاً: السياسات بوصفها أداة حوكمة

- تمثل السياسة الإدارية إطاراً ملزماً يحكم القرارات والسلوكيات، ويقلل من العشوائية والازدواجية.
  - فعندما تكون السياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة، يصبح بالإمكان تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة في العمل الإداري.
  - كما تمكن الجهات الرقابية من مراجعة الأداء استناداً إلى معايير معلنة سلفاً، وليس على أهواء شخصية أو اجتهادات فردية.
  - وهي بذلك تحقق أحد أبرز أهداف الحوكمة: فصل الإدارة عن المزاجية، وربطها بالنظام.
- 

#### ٢. ثانياً: السياسات كمرتكز لضبط الجودة المؤسسية

- كل أنظمة الجودة المعتمدة (مثل 9001 ISO) تؤكد على أهمية وجود سياسات واضحة تنظم العمل وتوحد المخرجات.
  - فعلى سبيل المثال، فإن سياسة "خدمة العملاء" تحدد الحد الأدنى المقبول من الاستجابة، وهو ما يستخدم لاحقاً في تقييم الجودة.
  - كما تستخدم السياسات في توثيق الإجراءات، وتصنيف الحالات، وتوفير البيانات اللازمة لقياس الأداء، وهي أدوات لا غنى عنها في أي نظام جودة.
  - السياسة الجيدة تنتج معياراً ثابتاً يبني عليه "التحسين المستمر"، وهو جوهر الجودة.
- 

#### ٣. ثالثاً: السياسات كحلقة وصل بين التخطيط والتنفيذ

- تمثل السياسة الجسر الذي يربط الأهداف العليا للمنظمة (التخطيط الاستراتيجي) بالقرارات اليومية والإجراءات التفصيلية.

- فمن دون سياسات، تبقى الرؤية مجرد شعارات، والخطط مجرد أوراق.
  - وعبر السياسات، تتحول التوجهات العامة إلى سلوك تطبيقي قابل للقياس والمراجعة.
- 

#### ٤. رابعاً: السياسات في تعزيز الانضباط المؤسسي

- تمنح السياسات العاملين شعوراً بالأمان، وتزيل الغموض في القرارات، وتقلل الاحتكاك بين الأفراد، إذ إن المرجعية معروفة سلفاً.
  - كما تساعد في منع التداخل في الصالحيات، وتسمم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الانضباط والاحتراف.
-

- خامسًا: السياسات كوسيلة لتعزيز العدالة والمساواة
- عندما تطبق السياسة على الجميع دون استثناء، تترجم العدالة المؤسسية إلى واقع عملي، ويبنى الانتماء بناءً على الإحساس بالإنصاف.
- السياسات تعيد تعريف السلطة، فبدل أن تكون بيد الأشخاص، تصبح بيد "المنظومة"، وهو ما يعزز النزاهة والشفافية والثقة المؤسسية.

- 
- خلاصة هذا المحور:
  - السياسة ليست رفاهية تنظيمية، بل حجر الزاوية في بناء بيئة عمل منضبطة، عادلة، شفافة، قابلة للتقييم والتحسين.
  - ومن دون سياسة مكتوبة، لا يمكن الحديث عن حوكمة حقيقية، ولا عن جودة مستدامة، ولا عن انبساط مؤسسي قابل للقياس.

## 8 خصائص السياسة الناجحة: معايير علمية وميدانية ؟

- السياسة الإدارية الناجحة لا تُقاس بجمال الصياغة اللغوية وحدها، ولا بكثرة الصفحات، بل تُقاس بقدرتها على التوجيه، والضبط، والتنفيذ، والتحسين. ومن أجل أن تؤدي السياسة دورها بكفاءة، ينبغي أن تتوافر فيها مجموعة من الخصائص الدقيقة، المستمدّة من الممارسات العالمية والمعايير العلمية، وفيما يلي تحليل تفصيلي لهذه الخصائص:

- 
- أولاً: الوضوح والدقة في الصياغة
  - السياسة الجيدة تُكتب بلغة واضحة، لا تحتمل التأويل أو اللبس.
  - يجب أن تكون المصطلحات المستخدمة معرفة بدقة، ومستخدمة بشكل منضبط ومتسلق.
  - تُتجنب فيها العبارات الفضفاضة، ويراعى التحديد الزمني والمكاني والإجرائي.

- 
- ثانياً: الاتساق مع النظام العام واللوائح
  - لا يجوز أن تتعارض السياسة مع النظام العام أو السياسات الأخرى أو اللوائح التنفيذية.
  - يجب أن تكون السياسة امتداداً منطقياً للرؤية الاستراتيجية والهوية المؤسسية.

- 
- ثالثاً: القابلية للتنفيذ والتطبيق العملي
  - لا قيمة لسياسة مثالية على الورق لكنها غير قابلة للتطبيق في الواقع.
  - السياسة الناجحة تأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المتاحة، والبيئة التنظيمية، والبنية الثقافية للمنظمة.
  - تتضمن آليات واضحة للتنفيذ، ومنهجية دقيقة للمتابعة والتقييم.

## ٤ رابعاً: الشمول والتوازن

- تفطّي السياسة جميع الجوانب ذات العلاقة بموضوعها دون إفراط أو تفريط.
- تراعي مصالح الأطراف المختلفة داخل المنظمة، دون تغليب فئة على أخرى بشكل غير مبرر.
- تُدمج فيها الأبعاد القانونية، الإدارية، الفنية، والإنسانية بشكل متوازن.

## ٥ خامسًا: التحديث والاستجابة للتغيير

- السياسة الجيدة ليست جامدة، بل تُراجع دوريًا للتأكد من ملائمتها مع المستجدات.
- تتضمن بنداً خاصاً بالتحديث، وآلية لاقتراح التعديلات وإقرارها.
- تتيح للمنظمة أن تتفاعل مع التغيرات البيئية والقانونية والتقنية بشكل سلس ومرن.

## ٦ سادساً: المشاركة في الإعداد والمراجعة

- تعُد السياسة الجيدة نتاجاً لمشاركة فعلية من أصحاب العلاقة.
- كلما شارك الموظفون والمسرّفون والخبراء في إعداد السياسة، كلما زادت فاعليتها والتزام العاملين بها.
- كما تعُد عملية المشاركة وسيلة لضمان التبني المؤسسي والانتماء للمحتوى.

## ٧ سابعاً: الارتباط بمؤشرات الأداء والنتائج

- السياسة الجيدة لا تبقى معلقة في الهواء، بل تُربط بمؤشرات أداء قابلة للاقياس.
- تُستخدم في التقييم، والمساءلة، والتحفيز، والتحسين المستمر.
- وهذا الارتباط يعزز جدية السياسة، ويدمجها ضمن دورة الأداء المؤسسي الشاملة.

## ٨ خلاصة هذا المحور

- السياسة الناجحة هي التي تُصاغ بدقة، وتبني بمشاركة، وتطبق بواقعية، وتُراجع بانتظام، وترتبط بالنتائج.
- غياب أي من هذه الخصائص قد يضعف من أثر السياسة، أو يُفقدها قيمتها بوصفها أداة ضبط وقيادة.

## ٩ أمثلة تطبيقية على سياسات مؤسسية في بيئة العمل العربية

- لا تكتمل الصورة المفاهيمية للسياسة الإدارية دون التوقف عند نماذج تطبيقية حقيقة، تجسد المفهوم في السياق العملي، وترهن على أثره في التنظيم والأداء. ولهذا سنستعرض في هذا المحور جملة من السياسات التي تم تبنيها وتنفيذها في منظمات عربية مختلفة، مع تحليل أبعادها الإدارية والتشغيلية والتنظيمية.

١. أولاً: سياسة العمل عن بعد [١] وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (السعودية)

[٢] في إطار التحول الرقمي، أطلقت الوزارة سياسة تنظيمية تُنظم العمل عن بعد ضمن ضوابط محددة.

[٣] تضمنت السياسة: الفئات المستهدفة، شروط الموافقة، المعايير التقنية، أدوات الرقابة، وآليات التقييم.

[٤] كان لهذه السياسة أثر كبير في رفع الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

[٥] وتُعد نموذجاً رائداً لدمج السياسات بالتحول المؤسسي وفق رؤية 2030.

٢. ثانياً: سياسة مكافحة تضارب المصالح [٦] هيئة النزاهة ومكافحة الفساد (الأردن)

[٧] تهدف السياسة إلى منع تعارض المصالح الشخصية مع المصالح المؤسسية.

[٨] تنص على الإفصاح الإجباري، وتحدد الحالات التي تُعد تضارباً، وتضع عقوبات صريحة لعدم الالتزام.

[٩] تطبق السياسة عزز من الشفافية، وزاد من الثقة العامة في المؤسسة، وأسهم في تحسين تصنيف الحكومة.

٣. ثالثاً: سياسة الحضور والانصراف [١٠] مؤسسة تعليمية خاصة (الإمارات)

[١١] لم تقتصر على التوقيت الزمني فقط، بل أدرجت معايير الجودة في بداية اليوم ونهايته، والتقييد بالبروتوكول السلوكي.

[١٢] رُبّطت السياسة بمنصة ذكية للحضور، والتقارير الفورية، وسجل الغياب التراكمي، والمكافآت التحفيزية.

[١٣] شكلت هذه السياسة تحولاً من الرقابة الزمنية إلى الأداء السلوكي، مما انعكس على ثقافة الالتزام والانضباط المؤسسي.

٤. رابعاً: سياسة التعامل مع الشكاوى [١٤] شركة خدمات لوجستية (مصر)

[١٥] أُنشئت السياسة لضمان عدالة التعامل مع الشكاوى الداخلية والخارجية.

[١٦] احتوت على تفاصيل الشكاوى، قنوات الاستقبال، إجراءات التحقيق، زمن الاستجابة، وحق الاعتراض.

[١٧] تم تعزيز السياسة بنظام إلكتروني لتتبع الشكاوى، مما أدى إلى تحسين رضا العملاء، ورفع كفاءة فرق خدمة الجمهور.

٥. خامسًا: سياسة استخدام البريد الإلكتروني الرسمي [١٨] مؤسسة حكومية (قطر)

[١٩] ركزت على حماية البيانات، والحد من المراسلات غير الضرورية، وتنظيم نمط الخطاب الوظيفي.

[٢٠] اشتملت على قوالب موحدة، كلمات مرور محمية، صلاحيات تفويض، وأدلة استخدام للبريد المهني.

[٢١] هذه السياسة خفّضت من الأخطاء الاتصالية، وساعدت على تحقيق هوية مؤسسية قوية في المراسلات.

٦. سادسًا: سياسة الإجازات الاستثنائية [٢٢] قطاع الرعاية الصحية (السعودية)

وَضُعِتْ لِمُوَاجَهَةِ حَالَاتِ الطَّوارِئِ وَالْأَوْبَئَةِ (مُثَلْ كَوْفِيد-19).

تَضْمَنَتْ شُرُوطَ التَّقْدِيمِ، فَتَرَاتِ الْعَزْلِ، الْعَمَلِ الْجَزِئِيِّ، وَالْتَّنْسِيقِ مَعَ الشُّؤُونِ الإِدَارِيَّةِ وَالْطَّبِيَّةِ.

أَثَبَتَتْ مَرْوَنَةُ عَالِيَّةٍ فِي التَّعَامِلِ مَعَ الظَّرُوفِ الطَّارِئَةِ، وَحَقَّقَتْ التَّوازِنَ بَيْنَ سَلَامَةِ الْمَوْظِفِ وَاسْتِمْرَارِيَّةِ الْخَدْمَةِ.

---

خَلَاقَةُ هَذِهِ الْمَحَورِ

لَا تَوَجُّدُ سِيَاسَةٍ مَثَالِيَّةٍ مِنَ الْفَرَاغِ، بَلْ مِنْ وَاقِعِ بَيْئَةِ الْعَمَلِ، وَمِنْ حَاجَاتِ الْمَؤْسَسَةِ، وَمِنْ أَهْدَافِهَا الْاسْتِرَاتِيجِيَّةِ.

إِنْ اسْتِعْرَاضُ هَذِهِ الْأَمْثَلَةِ يُبَيِّنُ كَيْفَ تَحْوِلُ السِّيَاسَةُ مِنْ وَثِيقَةٍ وَرَقِيقَةٍ إِلَى أَدَاءٍ تَأْثِيرِيٍّ فَعَالَةً وَمَقِيسَةً وَقَابِلَةً لِلتَّحْسِينِ الْمُسْتَمِرِ.

---

خَاتِمَةٌ: لِمَاذَا تُعدُّ السِّيَاسَاتُ رَكِيْزَةُ فِي بَنَاءِ الْكَفَاءَةِ الْمَؤْسَسِيَّةِ؟

عِنْدَمَا نَتَّأْمِلُ مَسِيرَةَ النَّضْجِ الْمَؤْسَسِيِّ فِي أَيِّ مَنْظَمَةٍ نَاجِحةٍ، نَجُدُ أَنَّ السِّيَاسَاتِ الإِدَارِيَّةِ لَيْسَتْ مَجْرِدَ وَثَائِقَةٍ تَنظِيمِيَّةٍ تُرْكَنُ عَلَى الْأَرْفَفِ، بَلْ هِيَ أَدْوَاتٍ اسْتِرَاتِيجِيَّةٍ، تُتَرَجِّمُ الرَّؤْيَاَ إِلَى وَاقِعٍ، وَتَضْبِطُ الْمَسَارَ، وَتُنَسِّقُ الْأَدَاءَ، وَتُقَلِّلُ مِنَ الْأَرْجَالِ وَالْاجْتِهَادَاتِ الْفَرَديَّةِ.

فَالسِّيَاسَةُ النَّاجِحةُ تُسْهِمُ فِي رَفْعِ الْكَفَاءَةِ التَّشْفِيلِيَّةِ، لِأَنَّهَا تُحَدِّدُ "مَاذَا يَنْبَغِي أَنْ نَفْعَلُ"، وَتُوَجِّهُ "كَيْفَ يَنْبَغِي أَنْ نَفْعَلُهُ"، وَتُثَبِّتُ مَعَايِيرَ "مَتَى، وَمِنْ، وَلِمَاذَا". وَهَذِهِ الْأَبعَادُ الْثَّلَاثَةُ هِيَ جَوْهَرُ الْكَفَاءَةِ الْمَؤْسَسِيَّةِ، حِيثُ تُصْبِحُ الْقَرَاراتُ أَكْثَرَ اسْتِبَاقِيَّةً، وَالْتَّصْرِيفُاتُ أَكْثَرَ قَابِلِيَّةً لِلْقِيَاسِ وَالتَّحْسِينِ.

كَمَا أَنَّ وَجُودَ سِيَاسَاتٍ وَاضِحَّةٍ وَمَكْتُوبَةٍ يُعَزِّزُ مِنَ الشَّفَافِيَّةِ وَالْعَدْلَةِ، وَيُقَلِّلُ مِنَ النَّزَاعَاتِ الإِدَارِيَّةِ، وَيُمَهِّدُ الطَّرِيقَ نَحْوَ بَنَاءِ ثَقَافَةِ مَؤْسَسِيَّةٍ قَائِمَةٍ عَلَى الثَّقَةِ وَالْانْضِباطِ وَالْتَّعْلِمِ الْمُسْتَمِرِ.

السِّيَاسَاتُ تُعدُّ مَرْجِعًا يُحْتَكِمُ إِلَيْهِ عِنْدَ التَّقْيِيمِ وَالْمَسَاءِلَةِ، فَلَا يَكُونُ الْقَرَارُ خَاضِعًا لِلْأَهْوَاءِ، وَلَا التَّطْبِيقُ خَاضِعًا لِلْأَمْزَجَةِ، بَلْ يَبْنِي عَلَى إِطَارٍ مَرْجِعِيٍّ يُنَظِّمُ الْعَلَاقَةَ بَيْنَ الْفَرَدِ وَالْمَؤْسَسَةِ، وَبَيْنَ الْأَهْدَافِ وَالْوَسَائِلِ، وَبَيْنَ الْأَدَاءِ وَالْتَّوْقِعَاتِ.

وَإِذَا مَا وُضِعَتْ السِّيَاسَاتُ فِي إِطَارٍ تَشَارِكيٍّ، يُرَاعِي السِّيَاقَ الْتَّقَافِيِّ وَالْتَّنَمُوِّيِّ وَالْحُوكُمِيِّ، فَإِنَّهَا تَحْوِلُ مِنْ نَصُوصٍ إِلَى طَاقَةٍ مُحَرَّكَةٍ نَحْوَ التَّمِيزِ الْمَؤْسَسِيِّ، وَتَصْبِحُ جَزْءًا مِنَ الْهُوَيَّةِ الإِدَارِيَّةِ لِلْمَؤْسَسَةِ.

وَالْخَطُورَةُ لَيْسَ فِي غِيَابِ السِّيَاسَاتِ فَقَطْ، بَلْ فِي وَجُودِ سِيَاسَاتٍ ضَعِيفَةً، غَيْرَ مَنْضَبِطَةٍ، أَوْ غَيْرَ مَحْدُثَةٍ، أَوْ غَيْرَ مَطْبَقَةٍ. فَالْفَوْضَى التَّنظِيمِيِّ، وَالْتَّعَارُضُاتُ التَّنْفِيذِيَّةُ، وَكَثْرَةُ الْاجْتِهَادَاتِ الْفَرَديَّةِ، كُلُّهَا نَتَائِجٌ مُبَاشِرَةٌ لِغِيَابِ أَوْ هَشَاشَةِ إِلَطَارِ السِّيَاسَاتِيِّ لِلْمَؤْسَسَةِ.

□ من هنا، فإن بناء السياسات الإدارية لا يُعد خياراً تنظيمياً جانبياً، بل هو ضرورة استراتيجية، يُقاس بها وعي القيادة، ونضج الإدارة، واستدامة الأداء.

□ باختصار: السياسة الإدارية هي "البواطة التنظيمية" التي تُوجه السفينة المؤسسية نحو أهدافها بثبات، وُسّهم في ترشيد الموارد، وتعزيز الكفاءة، وتحقيق الحكومة، وتأسيس ثقافة أداء رصينة ومستدامة.

## □ التوصيات العملية للقادة والمديرين التنفيذيين □

□ 1. ضعوا السياسة في قلب الاستراتيجية: لا ينبغي أن تترك السياسات كملحق تنظيمي أو إجراء لاحق للتطبيق، بل يجب أن تبني السياسات بالتوافق مع صياغة الرؤية والرسالة والخطط الاستراتيجية، لتكون معبرة عنها ومتدرجة لها على أرض الواقع.

□ 2. تبنّوا سياسة تشاركية في بناء السياسات: شاركوا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في صياغة السياسات، فكلما كان هناك تمثيل عادل وشامل للمعنيين، زادت فاعلية السياسة، وتعزّز التزام الأفراد بها، وقلّت مقاومة التغيير.

□ 3. تأكّدوا من وضوح السياسة وسهوّلتها فهمها: اللغة المبوممة، والمصطلحات الفنية المعقدة، والإشارات الضمنية، تضعف فاعلية السياسة. اعتمدو لغة واضحة، قوية، منهجية، تُسّهل الفهم وتعزّز التفسير الخاطئ أو الاجتهاد المنفرد.

□ 4. اربطوا السياسات بمؤشرات الأداء ونتائج الأعمال: لا تكتفوا بوجود سياسة على الورق، بل تأكّدوا من قياس أثرها على الأداء المؤسسي، عبر مؤشرات كمية ونوعية، وتحليلات دورية للتأكد من توافقها مع النتائج والغايات.

□ 5. وفّروا آلية لمراجعة وتحديث السياسات بانتظام: العالم يتغيّر، والبيئة التنظيمية تتتطور، والسياسات إن لم تتجدد تصير عبّاً. ضعوا جداول زمنية للمراجعة، وآليات لتوثيق التغذية الراجعة، وأدوات تقنية لإدارة نسخ السياسات وإجراءاتها.

□ 6. فعّلوا السياسات من خلال التدريب والإعلام الداخلي: السياسة الجيدة لا تحدث أثراً ما لم تُفهم وتدمج في السلوك اليومي. صمّموا برامج تعرّيفية، ودورات تدريّبية، وحملات توعوية، لتفعيل السياسات وتحويلها إلى ثقافة حيّة لا إلى أوراق محفوظة.

□ 7. وثّقوا كل سياسة بمرافقة الإجراءات والنماذج اللازمـة: السياسة لا تكتمل إلا بإجراءات تشغيلية توضح آليات التطبيق، ونماذج وأدوات تسهّل التنفيذ، ومسؤوليات واضحة توزّع المهام بدقة، مما يضمن الانتقال السلس من النص إلى التطبيق.

٨. **تبنوا أدوات التحسين المستمر في إدارة السياسات:** أدخلوا أدوات مثل PDCA، وتحليل الفجوات، والتقييم المؤسسي الداخلي، في دورة حياة السياسات. فالسياسة الناجحة ليست تلك التي تُكتب فقط، بل تلك التي تنمو وتحسن عبر الزمن.

---

وبذلك، فإن القيادة الحكيمة لا تُقاس بكمية القرارات، بل بجودة السياسات التي تضبط هذه القرارات، وتحولها إلى سلوك إداري رصين، يحقق الأهداف بكفاءة، ويرسخ قيم الشفافية، ويسهم في بناء مؤسسة فاعلة، متعلمة، متزنة، ومستدامة.

---

## ؟ التوثيق

كاتب المقال:

د. محمد العامري

مدرس وخبير استشاري في بناء النماذج المؤسسية وإدارة السياسات والإجراءات

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

---

## ؟ الوسوم المرتبطة بالمقال:

#السياسات\_الإدارية, #إدارة\_المؤسسات, #حكومة\_المنظمات, #وثائق\_الإجراءات, #السياسات\_والإجراءات, #الادارة\_الذكية, #التنظيم\_المؤسسي, #القيادة\_الإدارية, #إعداد\_السياسات, #بناء\_الأنظمة, #مهارات\_النجاح, #د\_محمد\_العامري, #شات\_جي\_بي\_تي, #التحول\_الإداري, #التميز\_المؤسسي, #إجراءات\_العمل