



يُبرز هذا المقال كيف تتحول إدارة الأداء من ممارسة تشغيلية إلى منظومة حوكمة متكاملة تضمن الشفافية والمساءلة، وترتبط النتائج بالقيم والمسؤولية المؤسسية.

531 المشاهدات | عدد المنشآت: 0 October 25, 2025 | الكاتب: د. محمد العامری

حين تبلغ المؤسسة مرحلة النضج الثقافي في إدارة الأداء، يصبح لزاماً عليها أن تنتقل إلى مستوى أعلى من الوعي الإداري، حيث لا يكفي أن تمارس الأداء باتفاق، بل يجب أن تحكمه وتحاسب عليه. فالحوكمة ليست مجرد تنظيم إداري للإجراءات، بل هي منظومة أخلاقية وقيمية تترجم العدالة إلى ممارسة، والمساءلة إلى التزام، والشفافية إلى ثقافة. إنها الخط الفاصل بين الأداء كفعل إداري، والأداء كقيمة مؤسسية محكمة بالمسؤولية والوعي.

في هذا السياق، تمثل حوكمة الأداء المؤسسي التحول الأعمق في مسيرة التطوير الإداري، لأنها تعيد توزيع الأدوار بين القيادة والموظفين وأصحاب المصلحة على أساس من المسؤولية المشتركة والمساءلة الواضحة. فالحوكمة لا تراقب الأداء فقط، بل توجه وتحلّم وتحلّم، وتضمن أن تكون منظومة الأداء أدلة لتحقيق العدالة والكفاءة لا وسيلة لإرضاء التقارير.

وهذا المقال يحلل مفهوم الحوكمة في سياق الأداء المؤسسي، وينظر كيف تتكامل مع النظام الإداري

والثقافي لتشكل الإطار الذي يضمن نزاهة الأداء واستدامة أثره. وسيتناول المقال العلاقة بين القيادة والمساءلة، وأهمية الأطر التشريعية والتنظيمية في ترسیخ الحكومة، ودور البيانات والمؤشرات في دعم الشفافية، كما سيتناول البنية المؤسسية للحكومة، ومسؤوليات الجهات الرقابية، وآليات المتابعة والتقويم، إضافةً إلى التحديات التي تواجه المؤسسات في ترسیخ مبادئ الحكومة داخل منظومات الأداء، وأهم النماذج الدولية التي أنسست مفاهيمها.

إنْ غاية المقال ليست في شرح مفهوم الحكومة بوصفه إجراء رقابياً، بل في إبراز جوهره كضمان أخلاقي لاستدامة الأداء وعدالتة. فالمؤسسة التي تُمارس الأداء دون حوكمة قد تُنتج نتائج، لكنها لا تضمن النزاهة، أما التي تحكم الأداء بالشفافية والمساءلة فإنها تُنتج الثقة، والثقة هي رأس المال الحقيقي الذي تبني عليه كل منظومة نجاحٍ مؤسسيٍ مستدام.

## الفهرس

- 1 مفهوم حوكمة الأداء المؤسسي وأبعاده الفكرية والإدارية
- 2 العلاقة بين إدارة الأداء والحكومة التنظيمية
- 3 مبادئ الحكومة المؤسسية: الشفافية، العدالة، المساءلة، والمشاركة
- 4 الأطر التشريعية والتنظيمية لرقابة الأداء وضمان النزاهة
- 5 دور القيادة العليا في ترسیخ الحكومة وثقافة المسؤولية
- 6 حوكمة البيانات ومؤشرات الأداء كأدوات للمساءلة
- 7 التحديات المؤسسية في تطبيق حوكمة الأداء
- 8 نماذج وتجارب عالمية في حوكمة الأداء المؤسسي

## المحور الأول: مفهوم حوكمة الأداء المؤسسي وأبعاده الفكرية والإدارية

إنْ مفهوم حوكمة الأداء المؤسسي ليس مصطلحاً إدارياً طارئاً، بل هو نتاجة لتطورٍ طويلٍ في الفكر التنظيمي الحديث الذي سعى إلى الانتقال من إدارة الأداء إلى ضبط الأداء ثم إلى الرقابة على الأداء، حتى وصل إلى ما يُعرف اليوم بـ حوكمة الأداء، وهي المرحلة التي لا يكتفى فيها بتحقيق النتائج، بل يُنظر إلى كيفية تحقيقها، وإلى مدى اتساقها مع القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تلتزم بها المؤسسة. فالحكومة هي الإطار الذي يُضبط به الفعل المؤسسي، لتحول الإدارة من ممارسة تشغيلية إلى منظومة واعيةٍ تُمارس سلطتها بقدرٍ من العدالة والشفافية والمسؤولية أمام المجتمع وأصحاب المصلحة.

وحيث نتحدث عن حوكمة الأداء، فإننا ننتقل من البعد الفني للإدارة إلى البعد القيمي للقيادة. فالإدارة تُنظم، لكن الحكومة تُوجه، والإدارة تُراقب النتائج، أما الحكومة فتحاسب على المنهج، وتضمن أن تكون العمليات متسقةً مع الرؤية، وأن تكون القرارات نزيهةً، وأن تدار الموارد بما يحقق المصلحة العامة لا الخاصة. فالحكومة هي صوت الضمير في العمل الإداري، وهي النظام الأخلاقي الذي يربط السلطة بالمسؤولية، والنتيجة

بالمحاسبة، والإنتاجية بالشفافية. ومن هنا، فإن حوكمة الأداء المؤسسي ليست فقط إطاراً تنظيمياً، بل هي فلسفة شاملة لإدارة الفعل الإنساني داخل المؤسسات وفق معايير النزاهة والعدالة والمساءلة.

إن حوكمة الأداء في جوهرها تقوم على فكرة المسؤولية المتبادلة، أي أن كل مستوى من مستويات الإدارة من القيادة العليا إلى الخطوط التشغيلية مسؤول أمام الآخر وفق تسلسل مؤسسي متكملاً فالقيادة مسؤولة عن وضوح التوجهات، والمدير مسؤول عن النزاهة في التطبيق، والموظف مسؤول عن الالتزام بمعايير الأداء، والمجتمع بدوره شريك في الرقابة الأخلاقية على مدى التزام المؤسسة بخدمة الصالح العام. هذه الدائرة من المسؤولية المتبادلة تحول المؤسسة من كيان مغلق إلى نظام مفتوح تراجع ذاته باستمرار، وتقبل المساءلة كآلية للنمو والتحسين، لا كتهديد للسلطة أو الهيبة.

وهنا تكمن عبقرية الحوكمة في الإدارة الحديثة: فهي لا تضعف السلطة، بل تُنضجها، لأنها تحررها من المزاجية، وتُخضعها للمعيار. وكلما كانت السلطة خاضعة للمعيار، كلما ازدادت احتراماً، لأن المعيار هو ما يمنحها الشرعية، والمساءلة هي ما يمنحها الثقة.

ولكي نفهم حوكمة الأداء المؤسسي في إطارها الفكري العميق، لا بد أن نعود إلى جذورها في الفكر الإداري والاقتصادي والسياسي. فقد ظهرت فكرة الحوكمة أول ما ظهرت في مجال الشركات الخاصة لتحديد العلاقة بين المالك والمجالس التنفيذية، ومن ثم انتقلت إلى القطاع العام والمنظمات غير الربحية، ثم اتسع مفهومها ليشمل كل أشكال التنظيم الإنساني التي تحتاج إلى توازن بين السلطة والمساءلة. وهنا تحولت الحوكمة من مفهوم قانوني إلى مفهوم ثقافي وأخلاقي يعني بناء الثقة بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.

وفي سياق إدارة الأداء، أصبحت الحوكمة تعني ضبط النظام الذي يقيّم ويكافئ ويحاسب، أي أنها لا تُشرف على النتائج فقط، بل على آليات التقييم ذاتها، حتى تضمن أن أدوات القياس عادلة، وأن مؤشرات الأداء لا تستغل لتبرير التفاوت أو إخفاء القصور. فهي بذلك تعيد التوازن بين الكيف والكيف، وبين المؤشر والإنسان، وبين الغاية والوسيلة.

ومن زاوية أخرى، يمكن تعريف حوكمة الأداء المؤسسي بأنها الإطار الذي يُنظم العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المصلحة من خلال نظام متكملاً للمساءلة والشفافية والعدالة، يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكافأة ونزاهة واستدامة. وهي بذلك تُعتبر المظلة التي تجمع بين مفاهيم الإدارة الرشيدة، والمسؤولية الاجتماعية، والقيادة الأخلاقية. فالغاية من الحوكمة ليست المراقبة فحسب، بل حماية المؤسسة من الانحراف الإداري، وضمان استخدام الموارد بما يخدم المصلحة العامة ويحقق القيم العليا التي قامت عليها المؤسسة.

إنها الضمير المؤسسي الذي يذكّر كل من في النظام بأن السلطة تكليف لا تشريف، وأن النتائج مهمّا كانت عظيمة لا تبرر التجاوز عن الأخلاق. ولهذا فإن المؤسسات التي تتبنّى الحوكمة بوعي لا ترى فيها عيّناً تنظيمياً، بل تراها صمام أمان يحميها من الفساد الإداري، ويضمن ثقة المجتمع بها.

ويتميز مفهوم الحوكمة في الأداء المؤسسي عن الرقابة التقليدية بأنه يركّز على المساءلة الذكية لا العقاب البيروقراطي. فالمساءلة في إطار الحوكمة ليست مجرد تتبع للأخطاء، بل هي آلية للتعلم

والتحسين، تُبنى على البيانات والشفافية والوضوح. فالحكومة لا تكتفي بالتحقق من الالتزام، بل تُعنى بفهم الأسباب التي تقود إلى النجاح أو الفشل، وتعمل على إصلاح جذور الخلل لا مظاهره فقط. فهي تنظر إلى الأداء بوصفه نظاماً يجب أن يُراقب بذكاء، لا بعقوبة، وأن يُقُوم بالحوار، لا بالإملاء. ولذلك، فإن الحكومة الناجحة هي التي تحول الخوف من المسائلة إلى اطمئنان للمسائلة، لأن المسائلة العادلة تُشعر العاملين بالأمان، وتحرر الإبداع، وتنشئ ثقافة إيجابية تجعل كل فرد في المؤسسة يرى في الأداء مسؤولية جماعية لا عبئاً فردياً.

ومن الناحية الإدارية، تتجسد حوكمة الأداء في مجموعة من المكونات المتكاملة، منها:

- 1 الأطر التنظيمية التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح بين المستويات الإدارية المختلفة.
- 2 أنظمة المتابعة والقياس التي تضمن دقة البيانات وسلامة مؤشرات الأداء.
- 3 آليات المسائلة التي تحدد من يُحاسب، وعلى ماذا، وبأي أسلوب من العدالة والشفافية.
- 4 مجالس الرقابة والتدقيق التي تراجع الأداء من منظور مستقل وموضوعي لضمان النزاهة.
- 5 الضوابط الأخلاقية التي تشكل الإطار القيمي الذي يحكم به القرار المؤسسي.

هذه العناصر مجتمعة تشكل البنية التحتية للحكومة، التي تجعل الأداء المؤسسي ليس فقط قابلاً للقياس، بل أيضاً قابلاً للمساءلة، وقابلاً للتطوير الدائم في ضوء قيم العدالة والمصلحة العامة.

ومن الأبعاد الفكرية العميقة في مفهوم الحكومة أنها تعيد تعريف القوة داخل المؤسسة. ففي النظم التقليدية، كانت القوة تُمارس من الأعلى إلى الأسفل، أما في النظم المحكومة بالحكومة، فإن القوة تُوزع عبر آليات من التوازن والرقابة المتبادلة. فلا يُمارس القرار في فراغ، ولا تُنفذ السياسات بمغزل عن المراجعة، ولا تُدار الموارد دون شفافية أمام أصحاب المصلحة. وهذا التحول يجعل المؤسسة أكثر استقراراً، لأن السلطة حين تُقيّد بالمسؤولية تُصبح أكثر عقلانية، وحين تُربط بالشفافية تُصبح أكثر شرعية، وحين تُخضع للمساءلة تُصبح أكثر نضجاً وفعاليةً في إدارة الأداء وتحقيق الأثر.

ومن زاوية الفكر الإداري الحديث، يمكن القول إن حوكمة الأداء هي الشكل المتقدم من القيادة الأخلاقية، لأنها لا تفصل بين الكفاءة والضمير، بل تعتبر النزاهة شرطاً للإنقان، كما تعتبر العدالة شرطاً للإنتاجية. فالأداء المحكوم بالحكومة هو أداء متوازن بين الغاية والوسيلة، لا يُضحي بالقيم في سبيل النتائج، ولا يُرّج الأخطاء بذرية السرعة أو الضغط. وهو أداء يدار على أساس المعرفة، ويراجع على أساس الأدلة، وتحاسب على أساس المعيار لا المزاج.

وحين تُدار المؤسسة بهذه الرؤية، تتحول من كيان يسعى إلى الإنجاز فقط، إلى كيان يسعى إلى الأثر، ومن منظمة تُلاحق الأرقام، إلى منظمة تصنع الثقة. والثقة هنا ليست نتيجة ثانوية، بل هي جوهر الحكومة، لأنها رأس المال المعنوي الذي لا يمكن شراؤه أو فرضه، بل يُبنى على الاستقامة والشفافية والاستمرارية في الالتزام بالقيم.

ومن الأبعاد الإستراتيجية لحوكمة الأداء أنها تضمن الاتساق الرأسي والأفقي داخل المؤسسة؛ أي أن الأهداف العليا تترجم إلى خطط تنفيذية، والخطط تراجع في ضوء النتائج، والنتائج تناقش في مجالس الإدارة، والمجالس تُحاسب أمام المجتمع أو المالك أو الجهات الرقابية. وبهذا تُصبح المؤسسة نظاماً متكاملاً من

ال فعل والمساءلة، حيث لا ينفصل القرار عن النتيجة، ولا يمارس التنفيذ دون مراجعة، ولا يبني التخطيط بمعزل عن التعلم من التجربة السابقة. وهنا تتحقق الاستدامة الحقيقية للأداء، لأن الحكومة تحول التجربة إلى معرفة، والمعرفة إلى سياسات ناضجة تستند إلى الخبرة لا إلى التقدير الشخصي.

ومن هنا نستطيع القول إن مفهوم حوكمة الأداء المؤسسي يجمع بين الفكر الإداري الحديث والمنظر الأخلاقي الإسلامي في نقطة واحدة، هي أن العمل أمانة، وأن كل مسؤول هو راعٍ ومسؤل عن رعيته. فالحكومة هي تطبيق مؤسسيٌ لمعنى قوله ﷺ: ”كلكم راعٍ وكلكم مسؤولٌ عن رعيته“، فهي تضع المسؤلية في مركز الأداء، وتحولها من عبء إلى شرف، ومن رقابة إلى التزام ذاتيٍ يعبر عن النضج المهني والإيماني في آنٍ واحد. وهكذا يصبح الأداء المؤسسي المحكوم بالحكومة أداءً راشداً، لأن الأنظمة تفرضه، بل لأن الضمير المؤسسي يوجّهه.

## ٢- المحور الثاني: العلاقة بين إدارة الأداء والحكومة التنظيمية

تُعد العلاقة بين إدارة الأداء والحكومة التنظيمية من أكثر العلاقات عمقاً وتشابكاً في الفكر الإداري المعاصر، لأنها تجمع بين الجانب التنفيذي الذي يعني بتسخير الأعمال اليومية وتحقيق الأهداف التشغيلية، والجانب الرقابي الذي يعني بضبط المسار وضمان النزاهة والاتساق في تحقيق تلك الأهداف. إدارة الأداء تُعبر عن الكيفية التي تدار بها الجهود داخل المؤسسة لتحقيق نتائجها الاستراتيجية، بينما تُعبر الحكومة عن الإطار الذي يضبط به هذا الأداء ويُراجع فيه ويحاسب عليه.

ولذلك، فإن العلاقة بينهما ليست علاقة تبعية أو انفصال، بل هي علاقة تكاملٍ عضويٍ يشبه العلاقة بين القلب والعقل في الجسم الواحد: فالاداء يحرّك المؤسسة نحو العمل والإنجاز، والحكومة توجّهها نحو الصواب والاتزان، وكلاهما لا يستقيم دون الآخر. فالاداء بلا حوكمةٍ يُنتج نشاطاً بلا اتجاه، والحكومة بلا أداءٍ تُنتج رقابةً بلا مضمون.

إن إدارة الأداء تُمثل البُعد التنفيذي التشغيلي في العمل المؤسسي، لأنها ترتكز على تحديد الأهداف، وقياس المؤشرات، وتحليل النتائج، وتحسين العمليات، ومتابعة الأفراد والفرق في أداء مهامهم. أما الحكومة التنظيمية فهي البُعد الرقابي المعياري الذي يضمن أن تكون كل تلك الممارسات منضبطةً بمعايير العدالة والشفافية والمساءلة. فالإدارة تُجيب على سؤال ﴿كيف ننجذب العمل﴾، أما الحكومة فتُجيب على سؤال ﴿هل ننجذبه بطريقة صحيحة ومسؤولية﴾. وهذا التلاقي بين الكيفية والمسؤولية هو ما يُنتج الأداء الناضج الذي يحقق الكفاءة والعدالة معاً.

فالإدارة الفعالة تُنتج نتائج، لكن الحكومة الراسدة تضمن أن تكون تلك النتائج شرعيةً ومستدامةً ومتّسقةً مع قيم المؤسسة، فلا تُضحي بالوسائل من أجل الغايات، ولا تُبّرر الانحراف بحجّة الإنجاز.

وتعمل الحكومة التنظيمية على تحويل إدارة الأداء من عملية داخلية مغلقة إلى منظومة شفافةٍ خاضعة للمساءلة المؤسسية. فبدل أن يبقى الأداء شأنه إدارياً محدوداً داخل الوحدات التنفيذية، تُخرجه الحكومة إلى فضاءٍ أوسعٍ من الرقابة والمراجعة والمشاركة، فيُصبح الأداء شأنه جماعياً يتقطع فيه القرار الإداري مع الرقابة المؤسسية ومع أصحاب المصطلحة. وبهذا التحول، تُصبح إدارة الأداء جزءاً من النظام المؤسسي الأكبر الذي

يضم: مجالس الادارة، ووحدات الرقابة الداخلية، وأجهزة التدقيق، ولجان الحكومة، والجهات الرقابية العليا. فالحكومة تُضفي على الأداء شرعيةً مؤسسيةً، وتضمن أن لا يدار بمعزل عن السياسات العليا، ولا يُقيم بمعاييرٍ شخصية أو وقته، بل بمعاييرٍ ثابتةٍ تتسم بالعدالة والموضوعية والاستدامة.

إنّ الحكومة تُعمل إدارة الأداء بثلاثة أبعاد رئيسية:

### 1. البعد الأخلاقي (Ethical Dimension):

إذ تضمن الحكومة أن تكون إدارة الأداء مبنيةً على النزاهة والحياد، وأن لا تستغل أدوات القياس أو التقييم لتحقيق مصالح فردية أو لفرض الهيمنة الإدارية. فهي تُعيد تعريف السلطة في بيئة الأداء، وتحولها من سلطة الرقابة إلى سلطة التمكين والمساءلة العادلة. ومن خلال هذا البعد، تحول إدارة الأداء من مجرد ممارسة إجرائية إلى التزامٍ أخلاقيٍ يُراعي الأمانة في التقييم، والشفافية في النتائج، والعدالة في المكافآت، فيصبح الأداء قيمةً أخلاقيةً تمارس قبل أن يكون نظاماً يطبق.

### 2. البعد المؤسسي (Institutional Dimension):

تحول الحكومة إدارة الأداء من نشاطٍ إداريٍّ إلى منظومةٍ مؤسسيةٍ لها ضوابط وأدوار ومسؤوليات محددة. فهي تحدّد بوضوح من يُخطط للأداء، ومن ينفذه، ومن يراجعه، ومن يقيمه، ومن يحاسب عليه. وهذا الوضوح يمنع تضارب المصالح ويعزّز مبدأ الفصل بين السلطات داخل المؤسسة، بحيث لا يكون من يُقيم هو من يستفيد من التقييم ذاته. وهذا البعد المؤسسي هو ما يمنح إدارة الأداء مصداقيتها واستقلالها، وتحولها من أداء للمحاباة أو الإرضاء إلى أداء للعدالة والتنمية التنظيمية.

### 3. البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension):

تضمن الحكومة أن تبقى إدارة الأداء مرتبطةً باستراتيجية المؤسسة وأهدافها الكبرى. فهي تمنع الانحراف نحو التركيز على مؤشراتٍ شكليّة لا تُعبر عن الأثر الحقيقي. ومن خلال هذا البعد، تُصبح إدارة الأداء وسيلةً لمساءلة المؤسسة عن مدى تحقيقها لرؤيتها، لا فقط عن كفاءة عملياتها. فالحكومة تربط بين الأداء والاتجاه، وبين النتائج والرؤية، لتحول إدارة الأداء إلى أداءً استراتيجيًّا في خدمة القرار القيادي.

وبينما تعمل إدارة الأداء على تحسين النتائج، تعمل الحكومة على تحسين المنهج الذي تُنتج به النتائج. فالأولى تُعني بالأداء نفسه، والثانية تُعنى بجودته وعدالته وشفافيته. ولذلك فإنّ العلاقة بينهما علاقة تبادلية: إدارة الأداء تحدّد الحكومة بالبيانات والتقارير والمؤشرات التي تُغذّي عملية المراجعة والمساءلة، والحكومة بدورها تُوفّر لإدارة الأداء بيئةً من الثقة والاستقرار والاتساق تُمكّنها من العمل بكفاءةً أكبر. فالبيانات تُصبح ذات معنى حين تُعرض في ضوء الحكومة، والحكومة تُصبح ذات جدوى حين تُبنى على بيانات دقيقة وشفافة ناتجة عن إدارة أداءً واعيةً ومنضبطة.

إنّ تفاعل هذين النظامين يُنتج منظومةً متكاملةً تُعرف في الأدب بإدارة الحديثة باسم نظام الحكومة المتكامل للأداء (Integrated Performance Governance System)، وهو نظام يجمع بين الإدارة التنفيذية والرقابة الاستراتيجية في دورةٍ واحدةٍ من التخطيط، التنفيذ، القياس، المراجعة، التحسين، المساءلة. ففي هذه الدورة، تدار القرارات على مستوى التنفيذ، وترجع على مستوى الحكومة، ويعاد تغذيتها على

مستوى القيادة العليا، بحيث لا تُترك الأخطاء لتكرر، ولا تُدفن النجاحات دون توثيق واستفادة. وهذا التكامل يحول المؤسسة من بيئه تعتمد على رد الفعل إلى بيئه تُمارس التعلم المؤسسي المستمر، الذي يُعد أحد أهم مؤشرات نجاح الأداء والحكومة في آن واحد.

ومن الزاوية الفكرية، يمكن القول إن إدارة الأداء تعبر عن الجانب العلمي من الإدارة، لأنها تعتمد على مؤشرات وأدوات وعمليات يمكن قياسها، بينما تعبر الحكومة عن الجانب الفلسفى الأخلاقي من الإدارة، لأنها تعنى بمعنى الفعل، وشرعنته، وآثاره القيمية. وعندما يلتقي العلم بالأخلاق، يتولد ما يُعرف في الفكر الإداري الحديث بـ(الإدارة الراسدة Good Management)، وهي الإدارة التي تجمع بين الكفاءة والنزاهة، وبين النتائج والقيم.

فمن دون الحكومة، قد تتحول الكفاءة إلى انحرافٍ مُغلفٍ بالإنتاجية؛ ومن دون الأداء، قد تتحول الحكومة إلى بiroقراطية تعيق التقدم. أمّا حين يتكاملان، تُصبح المؤسسة قادرةً على أن تُنجز وتحاسب، أن تُنجز وتراجع، أن تُبدع وتصوّب، فتحقق بذلك المعادلة الأصعب في عالم الإدارة: الفعالية مع النزاهة.

وتنعكس هذه العلاقة التكاملية على كل مستويات الإدارة:

فعلى المستوى القيادي الأعلى، تُحول الحكومة إدارة الأداء إلى أداء لصنع القرار الاستراتيجي بناءً على أدلة وبيانات موضوعية.

وعلى المستوى التنفيذي، تقدم إدارة الأداء للحكومة تغذيةً حقيقةً حول مدى كفاءة العمليات ومواطن التحسين.

وعلى المستوى الرقابي، تتيح الحكومة إعادة تقييم السياسات والإجراءات على ضوء نتائج الأداء الموثقة. أما على المستوى الفردي، فإنها تُرسّخ ثقافة المسائلة الشخصية والالتزام الذاتي بمعايير الأداء المؤسسي. وهكذا تتوزع الأدوار دون ازدواجية، ويسق الأداء بين المستويات في إطار من الانسجام الإداري والوضوح المؤسسي.

وفي نهاية هذا المحور، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الأداء والحكومة التنظيمية هي علاقة تغذية متبادلة بين العمل والضمير. فالأداء يُنجز الفعل، والحكومة تعطيه المعنى. الأداء يعني بالإنجاز، والحكومة تعنى بالنزاهة. الأداء يُعبر عن الجهد، والحكومة تعبر عن المسؤولية. والأداء من دون الحكومة يُشبه آلة بلا بوصلة، والحكومة من دون الأداء تُشبه بوصلة بلا حركة. لكن حين يجتمعان في مؤسسة واحدة، تتوحد الحركة مع الاتجاه، والجهد مع القيمة، والنتائج مع الرسالة، فيولد منها ما يُعرف بـ(المؤسسة الراسدة)، التي لا تُقياس قوتها بكم ما تُنجزه، بل بنقاء الطريقة التي تُنجزه بها، وبالاستدامة الأخلاقية التي تحفظها في كل مرحلة من مراحل نموها وأدائها.

## ؟ المحور الثالث: مبادئ الحكومة المؤسسية ؟ الشفافية، العدالة، المساءلة، والمشاركة

تستند حوكمة الأداء المؤسسي إلى أربعة مبادئ كبرى تُشكّل عمودها الفقري ومصدر شرعيتها الأخلاقية والإدارية، وهي: الشفافية، والعدالة، والمساءلة، والمشاركة. هذه المبادئ ليست شعارات نظرية تُتلى في الوثائق الرسمية، بل هي معايير سلوكية حاكمة تحدد طبيعة القرارات، واتجاه العلاقات، ومستوى الثقة بين القيادة والعاملين وأصحاب المصلحة. وكل مبدأ منها يُعبر عن بعدٍ من أبعاد الوعي المؤسسي، بحيث تتكامل لتنتج المؤسسة الراسدة التي تُمارس سلطتها بمسؤولية، وتدبر مواردها بأمانة، وتحقق أهدافها بعدالة واستقامة. ومن دون هذه المبادئ الأربع، تصبح الحكومة شكلاً بلا مضمون، والرقابة سيّما بلا معيار، والمساءلة عبّراً لا أداه لارتقاء.

### ؟ 1 الشفافية: ضوء الحقيقة في طريق الأداء

الشفافية هي أول أركان الحكومة وأشدّها تأثيراً، لأنها المبدأ الذي يحول الفموض إلى وضوح، والمعلومة إلى ثقة، والإدارة إلى مسؤولية أمام الجميع. فالمؤسسة الشفافة هي التي لا تخفي قراراتها، ولا تُمارس السلطة في الظل، ولا تجعل المعلومة حكراً على فئة دون أخرى. الشفافية لا تعني فقط نشر البيانات، بل تعني أن تكون تلك البيانات دقيقةً وصادقةً وفي متناول أصحاب المصلحة، وأن يُتاح للآخرين فهُم الأسباب التي بُنيت عليها القرارات. فهي ليست مجرد إفصاح عن الأرقام، بل انفتاح في الفكر والسلوك والإدارة. وفي سياق إدارة الأداء، تُعتبر الشفافية الشرط الأول لنزاهة التقييم وموضوعية النتائج. فإذا كانت مؤشرات الأداء غامضةً أو معايير التقييم غير معلنة، فإن الثقة تنهار حتى وإن كانت النتائج إيجابية. فالموظفوون لا يخشون التقييم بقدر ما يخشون الفموض فيه، والمجتمع لا يفقد ثقته بالمؤسسات بسبب النتائج الضعيفة بقدر ما يفقدوها حين يشعر أن الحقائق تُخفى عنه.

ولهذا فإن الشفافية تُعد أساساً للعدالة، لأنها تُمكّن الجميع من رؤية الصورة الكاملة، وتعنّى استخدام المعلومات كأداة للهيمنة أو الإقصاء. كما تُسهم الشفافية في بناء ثقافة المساءلة الطوعية، إذ يشعر الأفراد بأنهم مرئيون في ضوء عادل، وأن أداءهم مُراقب بانصافٍ لا برببيٍّ، فيتحول الإشراف إلى شراكة، والرقابة إلى وهي ذاتيٌّ يحفّز الالتزام لا الخوف.

### ؟ 2 العدالة: روح الحكومة وميزانها الأخلاقي

العدالة هي جوهر الحكومة ولبّها، وهي التي تمنحها معناها الإنساني والشريعي. فبدون العدالة، لا تكون الحكومة سوى قناع إداريٌ يُخفى تحته التحييز والمحاباة وعدم المساواة. والعدالة المؤسسية لا تعني المساواة المطلقة، بل تعني إعطاء كل ذي حقّ حقّه وفق الجهد والمسؤولية والظروف والمعايير الموضوعية. فهي مبدأ يُوازن بين الإنصاف والمساءلة، وبين الحقوق والواجبات، وبين الكفاءة والفرص.

وفي إطار إدارة الأداء، تتجلى العدالة في كل مرحلة من مراحل النظام: في توزيع الأهداف، وفي تقييم النتائج، وفي منح المكافآت، وفي تطبيق العقوبات. فحين يشعر الموظف أن جهده يُقاس بمعايير واحدٍ لا يتبدل بتبدل الأشخاص أو المزاجات، تتولّد لديه الثقة بالنظام، ويتحول التزامه من التزام قسريٍ إلى التزام

طوعيٌ نابعٌ من الإيمان بالمؤسسة.

والعدالة لا تمارس في القرارات الكبرى فقط، بل تتجلى في التفاصيل اليومية: في أسلوب التواصل، وفي ترتيب الأولويات، وفي توزيع الفرص، وفي� احترام الوقت والحقوق. فالمؤسسة التي تراعي العدالة في الصياغة هي التي تحافظ عليها في الكبار، لأن العدالة لا تجزأ، بل تمارس كقيمة دائمة تبني عليها الثقة. وهي بهذا المعنى ليست فقط مبدأ إدارياً، بل فريضة أخلاقية تؤسس لحكومة نظيفة تستمد مشروعيتها من ضميرها قبل أن تستمدها من أنظمتها.

## 3 المسائلة: جوهر الحكومة ومصدر قوتها

المساءلة هي القلب النابض للحكومة، لأنها المبدأ الذي يحول السلطة إلى مسؤولية، ويحول الأداء من أرقام إلى التزامات، ويحول الثقة إلى نظام قابل للتحقق والقياس. فالمساءلة هي التعبير العملي عن فكرة كل مسؤول عن عمله أمام جهة أعلى أو أمام المجتمع. وهي التي تضمن أن يكون كل قرار قابلاً للمراجعة، وكل تصرف خاضعاً للتبرير، وكل نتيجة مرتبطة بمسؤول محدد يمكن سؤاله عنها.

وفي بيئه الأداء المؤسسي، تحول المساءلة النظام من دائرة مغلقة إلى منظومة مفتوحة تراجع ذاتها باستمرار. فالموظفي يسأل عن أدائه الفردي، والمدير يسأل عن كفاءة فريقه، والقيادة تُسأل عن الأثر المؤسسي العام. هذه السلسلة من المساءلات تُنشئ نوعاً من التوازن الصحي بين السلطة والتنفيذ، بحيث لا تنفلت الأولى من الضبط، ولا تُشل الثانية بالخوف. فالمساءلة ليست أداء للعقاب، بل وسيلة للحماية من الخطأ، وهي حين تمارس بعدها وشفافية، تُصبح أعظم محفزاً على التحسين والتطوير.

ومن أرقى صور الحكومة أن تتحول المساءلة من رقابة خارجية إلى مسؤولية ذاتية، حين يشعر كل فرد في المؤسسة أن ضميره المهني هو الرقيب الحقيقي عليه، وأن التزامه بالمعايير هو دليل نضجه لا نتيجة خوفه. فحين تتحول المساءلة إلى وعي ذاتي، تبلغ الحكومة أوجها، ويصبح الأداء المؤسسي نابعاً من القيم لا من القوانين فقط.

## 4 المشاركة: شراكة الوعي والمسؤولية

المشاركة هي الوجه الإنساني للحكومة، وهي التي تحولها من رقابة إلى تعاون، ومن نظام إلى ثقافة، ومن سلطة إلى وعي جماعي. فالمؤسسة التي تشرك موظفيها في صنع القرار، وفي صياغة الأهداف، وفي مناقشة النتائج، تبني وعيًا مشتركاً يجعل الجميع جزءاً من المسؤولية لا مجرد منفذين للأوامر. فالمشاركة تُعزز الانتماء، وتُولد الدافعية، وتحارب اللامبالاة. وهي حين تمارس في بيئه الأداء، تخلق حالة من التملك النفسي للعمل، إذ يشعر كل فرد أن نجاح المؤسسة هو نجاحه الشخصي، وأن تحسين الأداء ليس مطلباً إدارياً بل واجباً مهنياً يعبر عن ذاته.

وتحقيق المشاركة المؤسسية عبر آليات متعددة مثل لجان التطوير، وفرق التحسين، وحلقات الجودة، والمجتمعات الدورية المفتوحة، وأنظمة الاقتراحات، والاستطلاعات الدورية، وكل وسيلة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم بحرية في بيئه آمنة تقدر التنوع والاختلاف. فالحكومة التي لا تشرك الناس في القرار تحولهم إلى متفرجين، بينما الحكومة التي تشركهم تحولهم إلى شركاء في البناء والمساءلة معاً. ومن الناحية القيمية، المشاركة هي التعبير العملي عن احترام الإنسان وإيمانه بقدراته، وهي الوسيلة التي

تحوّل المؤسسة من هرمٍ سلطويٍّ إلى شبكةٍ تفاعليةٍ من العقول والضمائر، تعمل بروح الفريق الواحد نحو غايةٍ مشتركة، فيتحول الأداء إلى فعلٍ جماعيٍّ تغذّيه القيم المشتركة وتوجّهه الرؤية الواحدة.

## ٤) تكامل المبادئ الأربع: نحو منظومة راشدة للأداء

عندما تتكامل الشفافية مع العدالة، والمساءلة مع المشاركة، تولد المؤسسة الرشيدة التي تمارس سلطتها كأمانة، وتدبر مواردها كرسالة، وتقيّم أدائها بضمير يقظ. وهذه المبادئ ليست أربعة مساراتٍ منفصلة، بل هي خيوطٌ متشابكةٌ تشكّل نسيجَ الحكومة المؤسسيّة. فالشفافية تتيح الرؤية، والعدالة توازن بين الحقوق، والمساءلة تضبط السلوك، والمشاركة توحّد الجهود. ومن اجتماعها تتكوّن البيئة المؤسسيّة التي تثمر الأداء النزيه والمستدام.

وحيث تترجم هذه المبادئ إلى سياساتٍ وأنظمةٍ وسلوكياتٍ يومية، تتحول الحكومة من وثيقةٍ مكتوبةٍ إلى ثقافةٍ حيّةٍ تمارس في كل تفصيلٍ من تفاصيل العمل. فالموظّف حين يُفحص بصدق، والمدير حين يُنصف بعدل، والقائد حين يُحاسب بشفافية، والفريق حين يُشارك بوعيٍّ، فإنّهم جميعاً يحوّلون المبادئ إلى واقعٍ معاشٍ. وهكذا تُصبح الحكومة ليست غايةً إداريّةً فحسب، بل وسيلةً لترسيخ القيم الأخلاقية في بنية الأداء المؤسسي، فتغدو المؤسسة أكثر صدقاً مع نفسها، وأكثر استحقاقاً لثقة المجتمع، وأكثر قدرةً على الاستدامة والتفوق.

## ٥) المحور الرابع: الأطر التشريعية والتنظيمية لرقابة الأداء وضمان النزاهة

حين تتطور المؤسسات من مرحلة الإدارة إلى مرحلة الحكومة، يُصبح من الضروري أن تستند ممارسة الأداء إلى إطارٍ تشريعيٍّ وتنظيميٍّ متينٍ يضمن نزاهة السلوك الإداري واستقلالية القرارات وعدالة الإجراءات. فالإدارة الرشيدة لا تقوم فقط على النوايا الحسنة أو القيم الأخلاقية، بل تحتاج إلى منظومة قوانين وأنظمة واضحةٌ تُنظم العلاقة بين السلطات والمسؤوليات، وتحدد آليات الرقابة والمساءلة، وترسّخ الشفافية كقيمةٍ إلزاميةٍ لاختيارية. ولهذا، فإنّ حوكمة الأداء المؤسسي لا تكتمل إلا حين تُبنى على أساسٍ تشريعيٍّ يُؤسّس للانضباط، ويُقّنن العدالة، ويُحضّن القرار من الانحراف والفساد الإداري.

الأطر التشريعية لرقابة الأداء تمثّل بمثابة الدستور الأخلاقي للمؤسسة، لأنّها تحدد الخطوط الحمراء التي لا يجوز تجاوزها، وتبين القواعد التي تضبط العلاقة بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة. فهي التي تضمن أن تكون السلطة وسيلةً لخدمة الصالح العام لا أداءً لتحقيق النفوذ أو المكاسب الشخصية. وتكون أهمية هذه الأطر في أنها تحول القيم من مبادئ نظرية إلى تزامنٍ قانونيٍّ ملزمٍ تُحاسب المؤسسة وأفرادها عليها. فحين يُصبح الالتزام بالنزاهة والشفافية مطلباً قانونيًّا، لا خياراً شخصيًّا، تولد ثقافة المساءلة المؤسسيّة التي تحمي الأداء من الانحراف وتعيد الثقة إلى بيئة العمل.

وتتكوّن المنظومة التشريعية والتنظيمية لحكومة الأداء من مستوياتٍ متكمالٍ، تبدأ من الدستور أو القانون العام الذي يحدّد المبادئ العليا للمساءلة، ثم اللوائح التنفيذية التي تترجم هذه المبادئ إلى إجراءاتٍ عملية، ثم الأنظمة الداخلية والسياسات المؤسسيّة التي تفضل كيفية تطبيقها داخل كل منظمة على حدة. فالدولة

التي تُشرع قانوناً للشفافية أو النزاهة أو حماية المبلغين، تُرسل رسالة واضحة بأن الرقابة قيمة وطنية لا مجرد ممارسة بि�روقراطية. والمؤسسة التي تُفْعِل هذا القانون داخلها من خلال سياسات وإجراءات واضحة تُظهر التزامها العملي بالحكومة، لا بمجرد التوافق الشكلي مع الأنظمة.

وفي التجارب الإدارية المتقدمة، يُنظر إلى الأطر التشريعية والتنظيمية باعتبارها المحرك الأساسي لاستدامة الحكومة، لأنها تضمن الاستمرارية والاتساق في تطبيق القيم عبر الزمن. فالمؤسسة قد يتغير فيها القادة أو الظروف أو الأولويات، لكن القانون يبقى الضمانة التي تمنع الارتداد إلى الفوضى. ولهذا، يُقال إن القانون في الإدارة هو ذاكرة العدالة، لأنه يحفظ الخبرة المؤسسة المتراكمة ويُحصنها من التبدل المزاجي في القرارات. وحين تُبنى حوكمة الأداء على هذا الأساس، تُصبح العدالة ليست خياراً أخلاقياً بل نظاماً تشغيلياً، وتُصبح الشفافية ليست مبادرة مرحلية بل التزاماً قانونياً، وتُصبح النزاهة ليست سلوكاً فردياً بل واجباً تنظيمياً تُراقبه الأجهزة المعنية وتحاسب عليه.

ومن العناصر الجوهرية في الأطر التشريعية التي تضمن نزاهة الأداء المؤسسي:

#### 1. الأنظمة الوطنية للحكومة والشفافية والنزاهة:

وهي الأطر التي تُحدد على المستوى الوطني المبادئ العامة لإدارة الأداء في القطاعين العام والخاص، مثل أنظمة مكافحة الفساد، وحماية المال العام، والإفصاح المالي، وحماية المبلغين عن المخالفات. هذه الأنظمة تُوفر للمؤسسات قاعدة قانونية واضحة تُمارس من خلالها الرقابة دون تجاوز أو انتقائية، وترسخ ثقافة العدالة بوصفها التزاماً وطنياً.

في المملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، جاءت رؤية 2030 لترسخ مبادئ حوكمة الشفافية والنزاهة والمساءلة في جميع القطاعات، من خلال إطار مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، والأنظمة الجديدة للرقابة الإدارية والمالية، وأنظمة الإفصاح عن تضارب المصالح. وهذه المنظومة المتكاملة جعلت من النزاهة ركيزة أساسية في بناء الثقة بين المواطن والمؤسسة، وبين الإدارة والمجتمع.

#### 2. اللوائح الداخلية للرقابة والمساءلة المؤسسية:

تُعد هذه اللوائح العمود الفقري للحكومة لل المؤسسات، لأنها تترجم المبادئ القانونية العامة إلى سياسات وإجراءات عملية. فهي تحدد المسؤوليات الرقابية لكل إداراة أو لجنة أو موظف، وتبين آليات المتابعة والتدقيق والمراجعة، وتحدد القنوات الرسمية للإبلاغ عن المخالفات أو الفساد أو تضارب المصالح.

ومن خصائص هذه اللوائح الناجحة أنها تراعي مبدأ الفصل بين الوظائف (Segregation of Duties)، بحيث لا تمنح صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة عليه للشخص نفسه، مما يمنع تداخل المصالح ويعزز استقلالية الرقابة الداخلية. كما تُؤكّد هذه اللوائح على مبدأ التحقق المتبادل (Cross Verification)، حيث يراجع الأداء من أكثر من جهة لضمان الموضوعية.

#### 3. مجالس الحكومة والرقابة المستقلة:

وهي الكيانات التنظيمية التي تُمارس دورها في الإشراف على تنفيذ السياسات وضمان نزاهة الأداء المؤسسي. وتشمل مجالس الإدارة، ولجان التدقيق الداخلي، ووحدات المراجعة المستقلة، والهيئات الرقابية الخارجية. وتكون قوتها في استقلالها النسبي عن الإدارة التنفيذية، مما يمكّنها من ممارسة الرقابة

بموضعية ودون تضارب في المصالح.

وفي المؤسسات الناضجة، لا تمارس هذه المجالس الرقابة بمعزل عن القيادة، بل في تكامل معها، بحيث يصبح هدفها ليس العقوبة بل التعلم والتحسين، وتحول تقاريرها إلى أدوات لتطوير الأداء بدل أن تستخدم كوسائل للتقرير.

#### ٤٢٢ سياسات الإفصاح والشفافية المؤسسية:

تُعد هذه السياسات من أهم أدوات الأطر التنظيمية التي تُرسخ الثقة بين المؤسسة ومجتمعها الداخلي والخارجي. فهي تلزم المؤسسة بنشر تقارير الأداء المالي والإداري بشكل دوري، وتحلّل الاطلاع على النتائج، وتوضح الإجراءات التي اتخذت لمعالجة الملاحظات السابقة. وبذلك تصبح المعلومات أدلة للثقة لا وسيلة للسيطرة، وتحول المؤسسة من كيان مغلق إلى كيان يتحدث بلغة الصدق مع المجتمع.

وهذه السياسات لا تعزز الشفافية فحسب، بل تشكل حماية قانونية للمؤسسة نفسها، لأنها تمنع الإشاعات وسوء الفهم وتبههن على التزامها بالمساءلة والصدق في كل ما تعلن عنه.

#### ٤٣٣ أنظمة مكافحة الفساد وحماية النزاهة:

إن وجود نظام قانوني واضح لمكافحة الفساد هو بمعناه صمام الأمان لثقافة الأداء المؤسسي. فالإدارات التي لا تراقبه النزاهة يتحول إلى إنتاج بلا أخلاق، والكفاءة التي لا تقيدها القيم قد تنتج فساداً بوجه آخر فالقوانين التي تحريم إساءة استخدام السلطة أو استغلال الموارد أو المحاباة في التعيين والتقييم تعطي المؤسسات إطاراً يضبط سلوك الأفراد وينمّي انحراف الأنظمة عن غايياتها.

وفي الدول التي نجحت في ترسیخ النزاهة المؤسسية، لم يكن القانون وحده كافياً، بل كان مكملاً لثقافة مجتمعية تقدس الأمانة وتدین التجاوز، مما جعل النظام القانوني ليس أدلة للعقوبة فقط، بل بيئة تحفز على الالتزام الطوعي.

وتتجلى أهمية الأطر التشريعية والتنظيمية في كونها توفر للمؤسسات لغة موحدة للمساءلة. فحين تكون المعايير مكتوبةً واضحةً، لا يبقى مجال للاجتهد الفردي أو التأويل الشخصي. وهذا الوضوح يقلل من احتمالية التمييز أو الظلم، ويعزز الثقة في النظام. كما أن وجود هذه الأطر يساعد على نقل المعرفة المؤسسية من جيل إداري إلى آخر، لأن الأنظمة المدونة تحافظ على استمرارية الفكر الإداري، وتحمّل المسؤولية.

ولذلك، فإن المؤسسة التي تدرك قيمة الأطر التشريعية لا تراها قيداً على حريتها، بل ضمانة لاستمرار نزاهتها، لأنها تحضن الأداء ضد التقلبات، وتبقي العدالة معياراً لا رأياً.

وفي النهاية، يمكن القول إن الأطر التشريعية والتنظيمية لرقابة الأداء هي الركيزة القانونية والأخلاقية التي تحول الحكومة إلى ممارسة حقيقة لا شعارات تنظيمية. فهي التي تضمن أن يكون الأداء خاضعاً للحق لا للهوى، وللقانون لا للمزاج، وللمعيار لا للمصلحة الشخصية. فحين يبني النظام الإداري على تشريع واضح، ويعارض في إطار من النزاهة والشفافية، تصبح المؤسسة قادرة على النمو بثقة، وعلى المساءلة بشجاعة، وعلى التطوير باستمرار، دون أن تخشى من التغيير، لأن أساسها القانوني والأخلاقي متين، ورؤيتها نحو العدالة ثابتة لا تتزعزع بتبدل الظروف.

## ؟ المحور الخامس: دور القيادة العليا في ترسیخ الحكومة وثقافة المسؤولية

تشكل القيادة العليا حجر الزاوية في منظومة الحكومة المؤسسية، لأنها المصدر الذي تنبثق منه القيم، والمستوى الذي تُقاس عنده النزاهة، والمرأة التي تُنعكس فيها حقيقة الالتزام المؤسسي بمبادئ العدالة والمساءلة والشفافية. فالحكومة، مهما كانت أنظمتها دقيقة ولوائحها متقدمة، تبقى بلا روح إن لم تتبناها القيادة العليا بوصفها قناعةً فكريةً وسلوكاً يومياً قبل أن تكون التزاماً إدارياً. إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تُمارس الحكومة بفعاليةً ما لم تُطبع القيادة فيها قدوةً في الشفافية والمسؤولية والصدق في القرار. فالقيادة هي التي تُحول النصوص إلى واقع، والسياسات إلى ممارسات، والمبادئ إلى ثقافة، وهي التي تحدد بوعيها وحدها ما إذا كانت الحكومة مجرد [نظام رقابي] أم [منهج حياة مؤسسية] تدار به شؤون العمل اليومية.

إن القيادة العليا لا تُقاس بنجاحها في إصدار القرارات فقط، بل بقدرتها على بناء بيئة عادلة تُدار فيها السلطة كأمانة لا كامتياز. فهي التي تُؤسس لثقافة [المسؤولية قبل الصلاحية]، وتفرض في وعي المرؤوسين أن القيادة الحقيقية ليست في الأمر، بل في القدوة، وأن السلطة ليست في التحكم، بل في ضبط النفس، وأن المساءلة لا تُمارس على الآخرين فحسب، بل تبدأ من القائد نفسه. ولذلك فإن القائد الذي يؤمن بالحكومة هو أول من يخضع للمساءلة، وأول من يُفصح عن قراراته، وأول من يراجع ذاته قبل أن يحاسب الآخرين. فالقائد الذي لا يخشى الشفافية، ولا يتجرح من الاعتراف بالخطأ، ولا يتهرّب من تحمل المسؤولية، هو الذي يُعلم مؤسسته أن الحكومة ليست تهديداً بل ضمانة، وليس عبئاً بل شرفاً.

وتعارض القيادة العليا دورها في ترسیخ الحكومة من خلال ثلاثة مستويات متكاملة:

### 1 المستوى القيمي (Value Level):

في هذا المستوى، تتحقّل القيادة مسؤولية تشكيل [الضمير المؤسسي] للمؤسسة، أي مجموعة القيم التي تُوجه سلوكها وتُحدد أولوياتها. فالقائد لا يُعلم الحكومة بالكلام، بل بالسلوك. حين يُنصف في قرائه، ويُفصح في تعامله، ويُطبق الأنظمة على نفسه قبل غيره، فإنه يُرسل رسالةً أقوى من أي منشور أو لائحة داخلية. فالقيادة تُعلم بالقدوة أكثر مما تُعلم بالتوجيه. ومن هنا، فإن القائد هو الحارس الأول للنزاهة، لأنه يُجسّدتها في أفعاله قبل أن يطلبها من الآخرين.

وقد أشار الفكر الإسلامي إلى هذا المبدأ العظيم حين قال النبي ﷺ: [كلكم راعٍ وكلكم مسؤولٍ عن رعيته]. ليقرّر أن القيادة مسؤولية أخلاقية قبل أن تكون سلطة تنفيذية. فالقائد الذي يرى نفسه راعياً لا حاكماً، وخداماً لا متسلاً، يُقيم العدل في قراراته، لأن قلبه يزنها قبل قلمه.

### 2 المستوى التنظيمي (Structural Level):

في هذا المستوى، تُمارس القيادة دورها في بناء البنية الإدارية الداعمة للحكومة. فهي التي تقرّر إنشاء وحدات الرقابة الداخلية، وتحدد صلاحياتها، وتشكل لجان التدقيق، وتعزز استقلالية المراجعة المالية والإدارية.

كما تُشرف على بناء سياسات النزاهة والشفافية، وتنقر آليات التبليغ الآمن عن المخالفات، وترسّخ مبدأً [الفصل بين الصلاحيات] لضمان عدم تداخل الأدوار بين التنفيذ والمراجعة والمحاسبة.

فحين تُنظم القيادة الهيكل بطريقة تمنع الاحتكار وتوزّع السلطة بعدها، فإنها تُحول الحكومة من مبدأ نظريٍّ إلى ممارسةٍ مؤسسيّةٍ تُسهم في استدامة العدالة. والقيادة التي تدرك أن توزيع السلطة لا يُضعف السيطرة، بل يُقوّي المؤسسة، هي قيادةً راسدةً تدير بالثقة لا بالخوف، وتؤمن بأنّ الرقابة ليست نقىض الولاء، بل دليل عليه.

### 3 [المستوى الاستراتيجي] (Strategic Level):

هنا تتجلى القيادة في أبهى صورها، إذ تربط الحكومة بالرؤية المستقبلية للمؤسسة. فهي التي تُحول المساءلة إلى أداةٍ للتعلم المؤسسي، والشفافية إلى مورِّجٍ استراتيجيٍّ للثقة، والعدالة إلى عنصرٍ من عناصر الميزة التنافسية. فالمؤسسة التي تدار بالحكومة تكتسب سمعةً لا تُقدر بثمن، لأنّ ثقة المجتمع بها تُصبح جزءاً من رأس مالها المعنوي.

والقائد الوعي لا ينظر إلى الحكومة كآليةٍ للرقابة فقط، بل كمنظومةٍ للتمكين والإلهام، تحرّر الأفراد من الخوف، وتعيد تعريف المسؤولية بوصفها شرفاً لا عبئاً. ومن هنا يُصبح دور القيادة في ترسّخ الحكومة دوراً تربوياً بامتياز، يبني على الإقناع لا الإكراه، وعلى الإلهام لا الإملاء، وعلى بناء القناعات لا فرض التعليمات.

ومن الناحية العملية، تُعدّ القيادة العليا الضامن الحقيقي لأنّ لا تنحرف الحكومة عن غايتها. فحين تُمارس القيادة سلطتها في غياب الحكومة، تتحول المؤسسة إلى ساحةٍ لتضارب المصالح، وتفقد قراراتها مصداقيتها أمام موظفيها ومجتمعها. أما حين تُمارس القيادة سلطتها ضمن منظومةٍ من القيم والمعايير والمساءلة، تُصبح القدوة التي تتحدى، والمظلة التي تحمي المؤسسة من الانزلاق في الفوضى الإدارية أو الانحراف الأخلاقي.

فالقيادة العليا هي التي تزرع [ثقافة المسؤولية] عبر ممارساتٍ رمزيةٍ يوميةٍ صغيرةٍ تحدث الأثر الأكبر: حين تُشارك المجتمعات الرقابية بذاتها، حين تراجع مؤشرات الأداء بشفافيةٍ أمام الجميع، حين تُكافئ المبلغ عن المخالفة بدل معاقبته، وحين تُظهر أن الاعتراف بالقصور ليس ضعفاً بل شجاعة. بهذه التفاصيل، تترجم القيادة معنى الحكومة إلى سلوكٍ هي يُلهم الآخرين.

ولا يمكن لثقافة المسؤولية أن تُفرس بقراراتٍ فوقيّة، بل تُبني بالثقة المتبادلة. فالقيادة التي تُعامل موظفيها كأبناء لا كمتهمين، وتشركهم في صنع القرار، وتصفي لآرائهم، تزرع فيهم حسّ المسؤولية الذاتية. أما القيادة التي تفرض الرقابة بالخوف، فإنها تُنتج ثقافة الإخفاء لا الإفصاح، وثقافة المظاهر لا الجوهر. لذلك فإنّ القيادة العليا التي تُرسّخ الحكومة هي القيادة التي تؤمن بأنّ الإنسان مسؤول بطبعه إذا أُعطي الثقة، وأنّ أفضل أنظمة الرقابة هي التي تُمارس بالوعي لا بالكاميرات، وبالقدوة لا بالعقوبات.

ومن زاوية أخرى، القيادة العليا هي الحارس الأول لتوازن الحكومة بين المرونة والصرامة. فهي التي تُقرّر متى يجب التشدد لتصحيح المسار، ومتى يجب التسامح لتمكين التعلم. فالإفراط في الرقابة يُشلّ المبادرة، والتهاون في المساءلة يُهدّر العدالة، والقائد الحكيم هو الذي يُمسك بهذا الميزان بدقةٍ بين الحزم والرحمة.

فالقائد الذي يُدير بالعدل يُكسب الاحترام، والذي يُدير بالشفافية يُكسب الولاء، والذي يُدير بالمساءلة يُكسب

الكفاءة، والذي يدير بالمشاركة يُكسب الانتماء. ومن اجتماع هذه الأبعاد الأربع تتكوّن القيادة الرشيدة التي تُجسّد الحكومة في كل تصرف، وتُقدّم نفسها مثلاً على أن السلطة الأخلاقية أقوى من السلطة الرسمية، وأن النفوذ الحقيقي هو نفوذ الثقة لا نفوذ الخوف.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ القيادة العليا ليست مجرد فاعلٍ في نظام الحكومة، بل هي الضامن الوجودي لاستمراره ونجاحه. فهي التي تحدّد النغمة التي تسير عليها المؤسسة، وهي التي تحوّل الحكومة من واجبٍ إداريٍّ إلى وجданٍ مؤسسيٍّ، ومن إجراءٍ إلى ثقافةٍ. فكلّما ارتفع وعي القيادة بقيمة الحكومة، ارتفع وعي العاملين بأخلاقيات الأداء، وكلّما تجسّدت النزاهة في القائد، انعكست في قرارات المؤسسة وممارساتها.

وحيث تصبح القيادة القدوة في العدالة والشفافية، تتحوّل الحكومة من وثيقةٍ تعلّق على الجدران إلى ضميرٍ يسكن في العقول والقلوب. فالقائد الذي يقود بالثقة لا يحتاج إلى كثيرٍ من التعليمات، لأنّ وجوده نفسه يلهم النظام، ويُجسّد ثقافة الأداء الرشيد الذي يجمع بين الكفاءة والقيم، وبين الحزم والرحمة، وبين المساعدة والإلهام.

## ٤. المحور السادس: حوكمة البيانات ومؤشرات الأداء كأدوات للمساعدة

في عالمٍ تزداد فيه سرعة المعلومات وتعاظم فيهم قيمة البيانات، لم تعد القيادة المؤسسية تُقاس بقدرتها على اتخاذ القرار فحسب، بل بقدرتها على التحكّم في جودة البيانات التي تستند إليها تلك القرارات. فكما أن العدالة لا تتحقق إلا بالبيئة، فإنّ الحكومة لا تُمارس إلا بالبيانات. ومن هنا، أصبحت حوكمة البيانات ومؤشرات الأداء الركيزة الأساسية لأي منظومةٍ تسعى إلى المساءلة الرشيدة، لأنّ الأداء الذي لا يُقاس لا يمكن إدارته، والأداء الذي لا تُوثّق بيانته لا يمكن مساعلته. فالبيانات هي الذاكرة المؤسسية التي تحفظ الحقيقة من التلاعُب، وهي البوصلة التي تُوجّه القيادة نحو القرار الصحيح، وهي الحاجز الذي يمنع الانحراف عن النزاهة باسم الاجتهاد أو التقدير الشخصي.

إنّ حوكمة البيانات هي جوهرها هي الإطار الذي ينظم عملية جمع المعلومات وتحليلها وتدالوها واستخدامها، بحيث تُصبح البيانات مورداً استراتيجياً موثوقاً يخدم الأداء ويغذّي عملية المساءلة. فهي ليست مجرد نظامٍ تقنيٍ لإدارة الملفات، بل هي فلسفةٌ مؤسسيةٌ تُعنى بالصدق والشفافية في إنتاج المعرفة. فكل معلومةٍ داخل المؤسسة تمر بدوره حياةً تبدأ بالتحطيط لجمعها، ثم التحقق من صحتها، ثم تحليلها، ثم نشرها بالقدر الذي تقتضيه العدالة والخصوصية. وهذه الدورة لا يمكن أن تدار بكفاءة دون وجود ضوابط ومعايير واضحةٍ تحدّد من يملك المعلومة، ومن يحق له تعديلها، ومن يحاسب على دقتها أو سوء استخدامها. وحيث تُحكم هذه العملية بمعايير النزاهة، تُصبح البيانات أداةً للثقة لا أداءً للسيطرة، وتحوّل المؤسسة إلى كيانٍ نزيهٍ يُدير المعرفة كما يُدير المال، لأنّ المعلومة في عالم اليوم لا تقل قيمةً عن الموارد المالية، بل قد تفوقها تأثيراً في رسم المصير المؤسسي.

أما مؤشرات الأداء (KPIs) فهي الوجه الكميّ لعملية الحكومة، إذ تحوّل القيم والمبادئ والرؤى إلى أرقامٍ يمكن قياسها ومراجعةها ومساءلة المسؤولين عنها. فالمؤشر ليس رقمًا جامدًا، بل هو قصة رقميةٌ تروي ما يحدث داخل المؤسسة بلغةٍ يمكن فهمها ومناقشتها ومحاسبة أصحابها. والمؤسسة التي تُحسن تصميم

مؤشراتها تحسن قراءة واقعها، لأن المؤشر الجيد هو مرآة صادقة تعكس السلوك لا المظاهر، وتعكس الأثر للنشاط.

ومن هنا، فإن حوكمة مؤشرات الأداء تعني بضبط منهجية القياس نفسها، حتى لا تتحول المؤشرات إلى أدوات لتزيف الواقع أو لتبير القصور. فكم من مؤسسة بدت ناجحة في أرقامها لكنها فاشلة في أثرها، لأن مؤشرات الأداء فيها ضفت لترضي التقارير لا لخدمة الحقيقة. ولذلك، فإن المساءلة الحقيقة تبدأ من السؤال: هل نقيس الشيء الصحيح؟ وهل نقيسه بطريقة صحيحة؟

وتطلب حوكمة البيانات ومؤشرات الأداء عدداً من المبادئ التي تحولها من أدوات تقنية إلى أدوات أخلاقية للمساءلة، من أهمها:

#### ١ مبدأ الدقة والصدق:

البيانات التي تبني عليها القرارات يجب أن تكون صحيحة وغير محرفة أو مجزأة. فالقيادة التي تتخذ قراراتها على معلومات مفلوطة تمارس الظلم من حيث لا تدري. ومن هنا تأتي أهمية تدقيق البيانات والتحقق من مصادرها وضمان حياديتها، لأن المعلومة الخاطئة تفسد الحكم وتضلل المساءلة.

ولذلك، فإن المؤسسات الناضجة تنشئ وحدات مستقلة للتدقيق والتحقق من جودة البيانات (Data Quality) (Assurance)، وترتبطها مباشرةً بمستوى القيادة العليا لضمان نزاهة التقارير.

#### ٢ مبدأ الشفافية والإفصاح:

كلما كانت البيانات متاحة بوضوح وضمن ضوابط الخصوصية، ارتفعت ثقة الموظفين والمجتمع بالمؤسسة. فالإفصاح لا يعني الكشف عن الأسرار، بل يعني أن تدار المعلومات وفق مبدأ الحق في المعرفة لكل من يعنيه الأمر. ومن هنا، تصبح التقارير الدورية للأداء أدلة للثقة بين القيادة والموظفيين، وبين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

وفي المؤسسات الرائدة، ينشر جزء من مؤشرات الأداء للعامة، لا للتفاخر، بل لبناء الشفافية المجتمعية التي تغذى ثقافة المساءلة العامة.

#### ٣ مبدأ الحياد والموضوعية:

لا قيمة للمؤشر إن خضع للتسييس أو التلاعب أو التحويل لخدمة طرف على حساب آخر. فالحكومة هنا تطالب بأن تكون مؤشرات الأداء مصممة بمعايير علمية مستقلة، وأن تراجع بشكل دوري من جهة محايدة تضمن نزاهة القياس.

فالمؤشر الذي يصممه المنفذ قد يتحول إلى وسيلة للتبرير، بينما المؤشر الذي يراجع من جهة مستقلة يصبح وسيلة للمساءلة العادلة.

#### ٤ مبدأ الربط بين البيانات والمساءلة:

البيانات لا قيمة لها إذا لم تستخدم في المحاسبة والتحسين. فكل تقرير لا يتبع بخطه عمل، وكل رقم لا يترجم إلى قرار، يبقى معلقاً في فراغ إداري لا يصنع أثراً.

ولذلك، فإن المؤسسات الناضجة تحول مؤشرات الأداء إلى حوار حي بين الإدارة والموظفيين، تناقش فيه الأسباب قبل النتائج، وينبئ فيه المعنى قبل الأرقام. فالمساءلة الحقيقة ليست عن النتيجة فقط، بل عن

## 5 مبدأ الأمان المعلوماتي والنزاهة الرقمية:

في عصر التحول الرقمي، أصبحت البيانات عرضة للتلاعب أو السرقة أو التسريب. ومن هنا تأتي أهمية حماية قواعد البيانات ونظم الأداء من التهديدات الإلكترونية والاختراقات الداخلية. فالأمان المعلوماتي ليس شأنًا تقنيًا فقط، بل شأنٌ أخلاقيٌ يمسّ الثقة المؤسسية.

فحين تُخترق البيانات، تُخترق العدالة، وحين تُزور المعلومات، يُشوه التاريخ الإداري للمؤسسة. ولهذا، تُعد حماية البيانات وحكومة الوصول إليها من ركائز النزاهة المؤسسية التي تحفظ حق الموظف والإدارة والمجتمع معاً.

إنّ حوكمة البيانات تُحول المؤسسة من بيئّة تعتمد على الانطباعات إلى بيئّة تعتمد على الأدلة. فالقرار الذي يُتخذ بناءً على الانطباع يُعبر عن السلطة، أما القرار الذي يُتخذ بناءً على البيانات فُيُعبر عن العقل. وحين تتواءز السلطة مع العقل، تُولد القيادة الرشيدة التي تُمارس المساءلة بوعيٍ لا باندفاع.

فالبيانات حين تدار بالحكومة تُصبح مرجعاً للثقة، وحين تُترك دون حوكمة تُصبح أدّاه للتضليل. ولهذا، توصي المنظمات العالمية مثل OECD وWorld Bank وISO بأن تُدمج حوكمة البيانات ضمن أطر الحكومة المؤسسية العامة، لتُصبح جزءاً من آليات المراجعة والتدقيق، لا مجرد وظيفة تقنية في إدارة نظم المعلومات.

وفي بيئّة الأداء المؤسسي، تُعدّ مؤشرات الأداء الحكومية هي الأدوات التي تُجسّد مبدأ //عدالة// الرقمية، لأنّها تُتيح المساءلة الموضوعية بعيداً عن الانطباعات الشخصية أو الولاءات الإدارية. فالمؤشر لا يُجامل، والرقم لا يُخفي الحقيقة، والبيانات المؤثّقة لا تُخضع نفسها للأهواء. ومن هنا، فإنّ القيادة التي تؤمن بالحكومة تسعى إلى بناء نظامٍ للمؤشرات يكون عادلاً في تعريف النجاح كما هو عادل في رصد الإخفاق، فتُكافئ الأداء بناءً على الأثر، وتحاسب بناءً على الدليل.

إنّ جوهر العلاقة بين حوكمة البيانات والمساءلة هو أنّ الأولى تُقدم البرهان، والثانية تُصدر الحكم، ولا عدالة دون برهانٍ نزيه. ولذلك، فإنّ كل نظام أداء يخلو من الحكومة المعرفية يتحوّل إلى نظامٍ شكليٍّ تملأ تقاريره بالتحسينات الورقية دون أثرٍ فعليٍّ في الواقع. أما النظام الذي تُحكم بياناته وتراجع مؤشرات أدائه وفق منهجية علمية دقيقة، فإنه يُصبح بيئّةً للتعلم والنمو المستمر، لأنّ المساءلة فيه ليست غايةً في العقوبة، بل وسيلةً للارتقاء.

ومن الزاوية الأخلاقية، تُعيد حوكمة البيانات تعريف مفهوم الصدق الإداري الصادق ليس من يُخفي أخطاءه، بل من يُوثّقها ليتعلم منها. والمؤسسة النزيهة ليست التي تُخفي ضعف مؤشرات الأداء، بل التي تُواجهها بجرأةٍ وتحلّها بعلمٍ وتحوّلها إلى فرصة للتحسين.

وهنا تتجلى روح الحكومة في أسمى صورها: حين يُصبح الصدق في البيانات أهم من جمال الأرقام، وحين يُصبح الإقرار بالقصور علامةً على النجاح لا دليلاً على الفشل. فالمؤسسة التي تمتلك الشجاعة لنشر بياناتها بشفافية، هي المؤسسة التي تستحق ثقة المجتمع، لأنّ من يُخفي بياناته يُخفي نوایاه، ومن يُظهرها يُثبت زناهته.

وفي نهاية هذا المحور، يمكن القول إنّ حوكمة البيانات ومؤشرات الأداء ليست ترفاً إدارياً، بل هي الشرط

الجوهرى لوجود المساءلة العادلة. فهى التي تحول المعرفة إلى سلطة، والشفافية إلى ثقة، والمساءلة إلى ثقافة. فحين تدار المعلومة كأمانة، ويُقاس الأداء كحقيقة، ونُستخدم المؤشرات كمراجع لا كسلاح. تُصبح الحكومة المؤسسية نظاماً عادلاً يوازن بين الرقابة والحرية، وبين الصراحة والتعلم، وبين الأرقام والقيم. وحين تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة، تكون قد بلغت النضج الذي يجعلها قادرة على إدارة الحقيقة بوعي، لا على إخفائها بالخوف، فتُصبح بياناتها صادقة، ومؤشراتها شفافة، وأداؤها نزيها، ومساءلتها عادلة، وقيادتها أمينة في أداء الأمانة التي حملتها.

## ٣. المحور السابع: التحديات المؤسسية في تطبيق حوكمة الأداء

على الرغم من وضوح المفهوم وتعدد النماذج والنظم التي تنظر لحوكمة الأداء، فإن تطبيقها الواقعى داخل المؤسسات يواجه سلسلةً معقدةً من التحديات التي تتدخل فيها العوامل الثقافية والإدارية والتنظيمية والتقنية. فالحكومة ليست إجراءً يستنسخ من الوثائق، بل ثقافةً تُبنى في العقول والسلوك والمعارسات اليومية. وكلما كانت المؤسسة أكثر عراقةً أو تعقیداً في هيكلها الإداري، ازدادت صعوبة التحول نحو منظومة حوكمة رشيدة تعيد توزيع السلطة والمسؤولية على أساس عادلة وشفافة. ولهذا فإن النجاح في بناء حوكمة الأداء لا يتحقق بالقرارات التنظيمية وحدها، بل بالقدرة على تجاوز هذه التحديات عبر الوعي، والتدريج، والاتساق، والمثابرة.

### ١. مقاومة التغيير الثقافي والإداري

أول تحدي تواجهه المؤسسات في تطبيق حوكمة الأداء هو المقاومة الداخلية التي تنشأ حين يشعر بعض الأفراد أو القادة بأن الحكومة تهدد سلطاتهم التقليدية أو تقييد صلاحياتهم المطلقة. فالتحول من إدارة تعتمد على الولاءات الشخصية والاجتهدات الفردية إلى إدارة مؤسسية تقييد القرار بمعايير وشفافية يخلق حالةً من التوتر بين من اعتاد أن يقرّ دون مساءلة، ومن أصبح مطالبًا بأن يُبَرِّر قراره بالأدلة والمعايير. وهذه المقاومة قد تكون ظاهرةً في شكل اعترافٍ مباشِرٍ، وقد تكون خفيةً في شكل تباطؤٍ في التطبيق، أو تحايلٍ على الإجراءات، أو إفراطٍ للحكومة من مضمونها بتحويلها إلى شكل إداري بلا أثر.

ولذلك، فإن المؤسسات الناضجة تدرك أن التغيير الثقافي هو المرحلة الأصعب، فتبدأ بالتوعية قبل التطبيق، وبناء القناعة قبل الفرض، وياقنانة القيادات بأن الحكومة ليست خصماً من صلاحياتهم بل حمايةً لسمعتهم وضمانً لنجاحهم. فحين يدرك القائد أن النظام الذي يُقيّده هو نفسه الذي سيحميه من الاتهام، يتحول من مقاومٍ للحكومة إلى حامٍ لها.

### ٢. ضعف البنية التنظيمية الداعمة

التحدي الثاني يتمثل في غياب الهيئات التنظيمية القادرة على استيعاب متطلبات الحكومة. فكثير من المؤسسات تطمح لتطبيق مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة، لكنها تمارسها داخل هيئاتٍ مركبةٍ جامدةٍ تراكم السلطات ونُضعف الاستقلالية. فالحكومة تتطلب وجود وحدات رقابية مستقلة، ولجانٍ للتدقيق، ونظمٍ لتبادل المعلومات، وآلياتٍ واضحةٍ للفصل بين السلطات.

وحيث تُحاول المؤسسة أن تطبق الحكومة في بيئه تنظيمية غير ناضجة، تتحول المبادئ إلى شعارات لا تترجم إلى أداء. فالنظام يحتاج إلى بنية تحتية تغذّيه بالبيانات، وتدعمه بالمهارات، وتفعله عبر السياسات والإجراءات. ومن هنا تأتي أهمية إعادة هندسة الهياكل التنظيمية لتنماشى مع متطلبات الحكومة، بحيث تُصبح الرقابة جزءاً من البناء، لا عبئاً يضاف عليه.

## ٣ ضعف التكامل بين الأنظمة التقنية والإدارية

في عصر التحول الرقمي، لا يمكن الحديث عن حوكمة أداء فعالة دون وجود أنظمة رقمية متكاملة تتيح جمع البيانات وتحليلها ومشاركتها بموثوقية. فكثير من المؤسسات تعاني من **جزر معلوماتية معزولة** (Information Silos)، حيث تحفظ كل إدارة بياناتها بمعزل عن الإدارات الأخرى، مما يعيق الرؤية الشاملة للأداء ويضعف المساءلة.

فحين لا تتكامل الأنظمة بين الموارد البشرية، والمالية، والتشغيل، والخدمات، يُصبح من المستحيل بناء صورة موحدة عن الأداء المؤسسي. كما أنّ ضعف التكامل بين الأنظمة الإدارية والتقنية يؤدي إلى ازدواجية في التقارير، وتناقض في الأرقام، وضياع في المسؤوليات.

ولذلك فإنّ من أهم ركائز حوكمة الأداء بناء بنية رقمية متكاملة تعتمد على قواعد بيانات موحدة وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) ونظم إدارة الأداء (EPMIS) التي تتيح المراجعة الآنية والتقارير الذكية والتحليل التنبؤي. فالتقنية ليست بديلاً عن الحكومة، لكنها المُمكّن الذي يمنحها الدقة والسرعة والشفافية.

## ٤ نقص الكفاءات البشرية المتخصصة

من التحديات الجوهرية أيضاً ندرة الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال الحكومة وإدارة الأداء. فالشخص في هذا المجال يجمع بين مهارات متعددة تشمل الفهم الإداري، والتحليل المالي، والتقويم المؤسسي، والإلمام بالقوانين، وفهم النظم التقنية. وغالباً ما تُكلّف المؤسسات موظفين بمهام الحكومة دون أن يمتلكوا الخلفية العلمية أو الخبرة العملية الكافية، مما يحول النظام إلى سلسلة من التقارير الشكلية التي لا تُعبر عن الواقع.

ولذلك، فإنّ نجاح الحكومة يتطلب بناء قدراتٍ بشرية متخصصة تدرك فلسفتها وتتقن أدواتها. ويعد الاستثمار في تدريب وتأهيل قيادات الأداء والمرجعين الداخليين ومحلي البيانات أحد أهم الشروط المسبقة لترسيخ منظومة الحكومة. فالحكومة لا تدار بالأوامر بل تُمارس بالمعرفة، والمؤسسة التي لا تُدرب موظفيها على فهمها لن تنجح في تطبيقها فهما حسنت نواياها.

## ٥ تعارض الأهداف بين الوحدات التنظيمية

من التحديات المتكررة في المؤسسات الكبيرة تعارض المصالح بين الإدارات، حين تسعى كل وحدة لتحقيق أهدافها الخاصة بمعزل عن الرؤية الكلية للمؤسسة. ففي غياب الحكومة، تتحول مؤشرات الأداء إلى منافسة داخلية غير صحيحة، يحاول فيها كل قسم تحسين نتائجه حتى لو على حساب الأقسام الأخرى. وهذا التعارض يُضعف التعاون ويشوه العدالة في التقييم ويعقد عملية المساءلة.

فحوكمة الأداء تأتي لتعيد ترتيب الأولويات بحيث تصبح الأهداف متكاملة لا متعارضة، ويصبح النجاح المؤسسي مسؤولية جماعية لا فردية. ولكن تحقيق ذلك يتطلب من القيادة وضع آليات واضحة لفُض التعارض، وتوحيد المؤشرات، وبناء نظام للحوافز قائم على التكامل لا على التنافس الضيق. فالمساءلة الجماعية هي جوهر العدالة في بيئة الأداء، لأنها تحول المؤسسة من مجموعة وحدات إلى منظومة واحدة.

## 6 موضوع الأدوار والمسؤوليات

من التحديات الهيكلية الشائعة عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في منظومة الحكومة. فحين لا تُحدّد بوضوح الجهة المسؤولة عن التخطيط، والجهة المنفذة، والجهة المراجعة، والجهة المحاسبة، يُصبح الأداء عرضة للضياع بين المستويات الإدارية. كما أن تداخل الصالحيات بين الجهات الرقابية والتنفيذية يؤدي إلى ازدواجية القرارات وإضعاف الثقة بين الفرق.

فالحكومة تتطلب وضوحاً في خطوط السلطة وتحديداً دقيقاً للمؤوليات، بحيث يُعرف من يُحاسب من، وعلى أي أساس، وبأي أداة. وهذا يتطلب وجود مصفوفة حوكمة تُحدّد بوضوح المسؤوليات (RACI Matrix) وتبين الأدوار بدقة لضمان الاتساق في الأداء ومنع تضارب المصالح. فالغموض الإداري هو البيئة الخصبة للخطأ، أما الوضوح فهو البيئة الطبيعية للمساءلة.

## 7 نقص الوعي العام بمفهوم الحكومة

كثير من الموظفين في المستويات التشغيلية لا يدركون معنى الحكومة ولا يرون فيها سوى زيادة في الإجراءات أو رقابة متشددة. وهذا الوعي القاصر يُضعف تطبيقها لأن الالتزام الحقيقي لا يُبنى بالخوف بل بالفهم. فحين يُفهم أن الحكومة تعزز العدالة وتحمي الموظف قبل أن تُحاسبه، يتحول الالتزام إلى قناعة ذاتية.

ولهذا، تُعد برامج التوعية والتحقيف الداخلي من أهم أدوات ترسيخ الحكومة. فكل وثيقة أو لائحة بلاوعي تقرأ لا تثمر أثراً، وكل نظام لا يفهم يُساء استخدامه. والمطلوب أن تقدم الحكومة للعاملين بوصفها منظومة ثقة لا منظومة رقابة، وبوصفها وسيلة تمكين لا أداة تقييد، حتى يتحول تطبيقها من التزام إداري إلى التزام أخلاقي يعي الجميع دوره فيه.

## 8 التوازن بين السرعة والالتزام

في بعض البيئات الإدارية، ينظر إلى الحكومة بوصفها عائقاً أمام سرعة القرار والتنفيذ. فالأنظمة الرقابية الصارمة قد تُبطئ العمليات، والالتزام بالتدقيق قد يؤخر الإنجاز، مما يُثير التساؤل حول كيفية التوفيق بين الكفاءة الإجرائية والانضباط الرقابي.

وهنا يظهر دور الحكومة الذكية التي توازن بين المرونة والانضباط، فتوفر آليات تفويض واضحة تُسرع القرار دون أن تُضعف الرقابة. فالحكومة ليست عدواً للسرعة، بل حارساً للجودة، وهي لا تُعطل القرار بل تُمنع تسرّعه دون تدقيق كافٍ.

ولذلك فإن بناء أنظمة رقمية متقدمة تُسرع عملية المراجعة وتبقي المساءلة قائمة هو أحد الحلول

الاستراتيجية لتجاوز هذا التحدي، لأن التكنولوجيا حين تُستخدم بحكمة تُحول الرقابة من عبء إلى أداء للتبسيير.

إن تجاوز هذه التحديات لا يتحقق دفعه واحدة، بل عبر رحلة مؤسسية واعية تبدأ بالاعتراف بالمشكلة، وتستمر في بناء الوعي، وتنضج عبر الممارسة والتقويم. فحكومة الأداء ليست مشروعًا ينتهي، بل مسأراً يتتطور باستمرار مع تطور المؤسسة نفسها. وكل تحدٍ يواجه المؤسسة في طريق الحكومة هو في حقيقته فرصة للتعلم والنجاح التنظيمي.

فال المؤسسة التي تواجه مقاومة التغيير تُعيد اكتشاف قيمها، والتي تُطلّع هيكلها تُعيد ضبط مسارها، والتي تُدمج التقنية تحدث نقلة نوعية في كفاءتها، والتي تُدرب موظفيها تُؤسس لمستقبلها، والتي تُصحّح مؤشرات التنافس تُعيد بناء وحدتها الداخلية. وهكذا تُصبح التحديات أدوات لارتقاء لا عقبات للتراجع.

و حين تدرك القيادة أن طريق الحكومة طريق طويٍ يتطلب الصبر والتدرب والتعلم المستمر، تُصبح المؤسسة قادرةً على مواجهة كل العقبات بإرادة واعية لا تنكسر أمام الصعوبات، لأنها تعلم أن العدالة لا تبني بيومٍ، وأن الثقة لا تُشترى بقرارٍ، وأن المسائلة الحقيقية هي التي تمارس بثبات حتى تُصبح سلوكًا دائمًا. فال المؤسسة التي تُصرّ على المضي في طريق الحكومة رغم التحديات، تُؤسس لنفسها هوية مؤسسية راشدة تستمد قوتها من أخلاقها، و تُصبح نموذجًا يحتذى به في بيئة العمل المؤسسي الوعي، الذي يرى في النزاهة طريقاً إلى التميز، وفي الحكومة طريقاً إلى الخلود المؤسسي.

## ؟ المحور الثامن: النماذج والتجارب العالمية في حوكمة الأداء المؤسسي

حين نتأمل تطور الفكر الإداري العالمي في العقود الأخيرة، ندرك أن مفهوم حوكمة الأداء لم ينشأ فجأة، بل كان حصيلة مسار طويٍ من التجارب التي خاضتها المؤسسات والدول في سعيها لتحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة، وبين الإنجاز والنزاهة. فالعالم بأسره واجه تحدي السؤال الجوهرى ذاته: كيف يمكن أن نضمن أن تعمل المؤسسات بكفاءة دون أن تفقد أخلاقها، وأن تنجز أهدافها دون أن تتجاوز حدود القانون أو العدالة؟ وكانت الإجابة دائمًا تبدأ من نقطة واحدة: بناء منظومة حوكمة رشيدة تراقب الأداء، وتُوجّهه، وتحاسبه، وتعزّز ثقة المجتمع فيه.

لقد تعددت التجارب العالمية في هذا المجال، إلا أن جوهرها جميعاً يتفق على مبدأ واحد: أن الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بما تُنجذه المؤسسة، بل بكيفية إنجازها له. وأن القيم التي تمارس بها الإدارة هي جزء لا يتجزأ من ناتجها النهائي. ومن هنا نشأت مدارس فكرية متنوعة في حوكمة الأداء، تجمع بين التشريع والتنفيذ، وبين التقني والقيمي، وبين المحلي والعالمي. وسنستعرض فيما يلي أبرز النماذج التي شكلت مرجعيات أساسية في بناء الفكر الحديث للحكومة المؤسسية للأداء.

## ١ النموذج البريطاني ؟ الحكومة كمساءلة مجتمعية

يعد النموذج البريطاني من أقدم النماذج التي طورت مفهوم الحكومة، خاصةً في القطاع العام. فقد ركزت بريطانيا منذ تسعينيات القرن الماضي على ما يُعرف بـ **الحكومة العامة الرشيدة** (Good Public Governance)، التي تقوم على الشفافية والمساءلة أمام المجتمع والبرلمان أكثر من المساءلة داخل الجدران الإدارية.

أنشأت بريطانيا أجهزة رقابية مستقلة مثل **Public Accounts Committee** و **National Audit Office**. تعمل بميزل عن الحكومة التنفيذية. وتصدر تقاريرها مباشرةً إلى البرلمان والجمهور. وقد أدى هذا النموذج إلى بناء ثقافة من الثقة والمساءلة العامة، إذ أصبحت نتائج الأداء الحكومي تنشر للعموم، ويناقشها البرلمان بشفافية تامة.

ما يميز هذا النموذج أنه جعل **المساءلة المجتمعية** محور الحكومة، فأصبح الجمهور شريكاً في الرقابة، لا متعلقاً للنتائج فقط. وهذا الاتجاه يعبر عن قناعة عميقه بأنّ الحكومة لا تمارس داخل المؤسسة فقط، بل بين المؤسسة ومجتمعها.

## ٢ النموذج الأمريكي ؟ الحكومة بالاستقلالية والمراجعة المؤسسية

أما في الولايات المتحدة، فقد ركزت الحكومة المؤسسية على الاستقلالية القانونية والرقابية للمجالس الإدارية ولجان التدقيق. وبعد الأزمات المالية الكبرى مثل أزمة **إنرون** Sarbanes-Oxley Act عام 2001، أقرّ قانون **الذي** وضع قواعد صارمة للشفافية والإفصاح والمساءلة.

يلزم هذا القانون المؤسسات العامة والخاصة بتوثيق قراراتها المالية والإدارية، ويحّمل المسؤولين التنفيذيين مسؤولية شخصية عن أي بيانات مضللة. كما عزّز من دور المراجعة الداخلية والخارجية في مراقبة الأداء المالي والإداري.

ويمتاز هذا النموذج الأمريكي بترسيخ مفهوم المساءلة القانونية التي تحول الأخطاء من مسائل إدارية إلى قضايا قانونية يمكن محاسبة الأفراد عليها جنائياً. وهو نموذج قوي في الردع والضبط، ويركز على البنية التنظيمية والرقابية أكثر من البعد الثقافي أو القيمي، مما جعله نموذجاً فعالاً في حماية المستثمرين وضمان النزاهة في الشركات الكبرى.

## ٣ النموذج الاسكندنافي ؟ الحكومة القائمة على الثقة والقيم

أما دول الشمال الأوروبي (السويد، النرويج، الدنمارك، فنلندا)، فقد قدّمت نموذجاً مميّزاً يُعرف بـ **الحكومة الثقة** (Trust-Based Governance)، وهو نموذج يوازن بين الرقابة والدرية، ويرتكز على القيم الاجتماعية العميقة للعدالة والمساواة والشفافية.

في هذه الدول، تدار المؤسسات العامة والخاصة ضمن ثقافة مجتمعية تقدس النزاهة وتجرم الكذب أو تضليل المجتمع. فلا حاجة لكتلة اللوائح أو التعقيدات البيروقراطية، لأنّ السلوك الأخلاقي متوجّز في الضمير العام. ترتكز الحكومة الاسكندنافية على تعزيز العاملين ومنحهم الاستقلالية في اتخاذ القرار، مع مساعتهم

بالنتائج لا بالإجراءات. فالثقة هنا ليست غياباً للرقابة، بل انتقال من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية. وهذا النموذج يُبرز بعداً عميقاً يمكن تلخيصه بعبارة واحدة: **الثقة هي أعلى درجات الرقابة**. وهو درس ثمين يمكن للمؤسسات العربية أن تتأمله وهي تبني ثقافتها الداخلية للحكومة، لأن الرقابة إذا لم تُبنَ على الثقة، تتحول إلى خوف يُطفئ روح المبادرة.

## 4 النموذج السنغافوري **الحكومة بالكفاءة والانضباط**

تعد سنغافورة من أبرز النماذج في العالم التي أثبتت أنّ الحكومة يمكن أن تكون أداة للنهوض الوطني الشامل. فحين استقلت سنغافورة في ستينيات القرن الماضي، واجهت تحديات اقتصادية هائلة، لكنها تبنّت سياسة حازمة في مكافحة الفساد، وترسيخ الشفافية، وربط الأداء المؤسسي بالنتائج الوطنية. أنشأت الحكومة جهازاً مستقلاً لمكافحة الفساد، وأقرت مبدأ **الراتب العالي للنزاهة العالية**، بحيث تُمنج القيادات رواتب مجانية مقابل التزام صارم بالشفافية والمساءلة. كما جعلت التقارير الدورية للأداء الحكومي إلزامية، وأخضعت الوزراء والمديرين العامين لمساءلة برلمانية علنية.

تميز هذا النموذج بما يُعرف بـ **الحكومة بالكفاءة والانضباط**. حيث تُقاس النزاهة ب مدى الالتزام بتحقيق الأهداف العامة وفق المعايير المحددة. فالحكومة هنا ليست مجرد ضبط إداري، بل ثقافة قائمة على الأداء العالي والانضباط الأخلاقي والصرامة في تنفيذ القوانين.

## 5 النموذج الياباني **الحكومة بالتعلم والتحسين المستمر**

في اليابان، ارتبط مفهوم الحكومة ارتباطاً وثيقاً بفلسفة التحسين المستمر (Kaizen)، التي تُركّز على بناء منظومة جماعية تتعلم من أخطائها وتحسن أداءها دون توقف. فالليابانيون لا ينظرون إلى الرقابة بوصفها عملية محاسبة فقط، بل كأداة للتعلم الجماعي. فكل خطأ يُوثق، وكل إخفاق يُناقش، وكل تقرير يُراجع ضمن دوائر الجودة المستمرة (Quality Circles). حيث تُعتبر المساءلة مسؤولية الفريق لا الفرد. ولا تُستخدم العقوبة كوسيلة أساسية، بل يُنظر إليها كفرصة لإعادة التعلم. كما تُمنج الفرق صلاحيات واسعة للمراجعة الذاتية والتصحيح الفوري دون انتظار الأوامر من الإدارة العليا.

وهذا النموذج يربط بين الحكومة وثقافة **التحسين الذاتي المستمر**، مؤكداً أن الأداء الراسد لا يبني على الخوف من العقوبة، بل على الرغبة في الإتقان.

## 6 النموذج الكندي والأسترالي **الحكومة بالشفافية الرقمية**

في كندا وأستراليا، تطّورت الحكومة المؤسسية لـ **التحول الرقمي** عبر ما يُعرف بـ **الشفافية الإلكترونية** (E-Governance Transparency)، حيث تدار تقارير الأداء والمساءلة من خلال أنظمة رقمية مفتوحة تتيح للمواطنين والمؤسسات الوصول إلى بيانات الأداء في الوقت الحقيقي.

تعتبر الحكومة الإلكترونية في هاتين الدولتين من أكثر النماذج نجاحاً في العالم، إذ تتيح المنصات الرسمية للقطاع العام والجمهور الاطلاع على التقارير، ورفع الملاحظات، والمشاركة في تقييم الأداء. الهدف من هذا النموذج ليس فقط تسهيل الوصول للمعلومة، بل بناء ثقافة رقمية ت Howell الشفافية إلى ممارسة يومية تعتمد على التكنولوجيا كمُمكِّنٍ أساسياً للثقة. وهو الاتجاه الذي تسير نحوه العديد من الدول العربيةاليوم، بما فيها المملكة العربية السعودية ضمن استراتيجيات التحول الرقمي والحكومة الذكية.

---

## 7 الدروس المستفادة للمؤسسات العربية والسعوية

من خلال تحليل هذه النماذج، يمكن استخلاص عدد من الدروس الكبرى التي تُسهم في تطوير حوكمة الأداء في العالم العربي عاملاً، وفي المملكة العربية السعودية خاصة:

أن الحكومة لا تستورد جاهزةً من الخارج، بل تُبنى على القيم الوطنية والدينية والاجتماعية.

أن القوانين الصارمة لا تُغني عن القيم الأخلاقية، وأن النزاهة لا تُفرض، بل تُزرع بال التربية المؤسسية.

أن المسائلة الفاعلة لا تُمارس بالعقوبات وحدها، بل بالتفعيل الراجعة والتحسين المستمر.

أن البيانات الصادقة والمُؤشرات الدقيقة هي العمود الفقري لأي نظام حوكميٍّ رشيدٍ.

أن القيادة القدوة هي الشرط الأول لنجاح الحكومة، لأنها تحول المبادئ إلى واقع حيٍّ.

أن الثقة المجتمعية هي النتيجة العليا لأي حوكمة ناجحة، لأنها تعيد تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع، وبين المؤسسة وموظفيها.

---

إن استحضار هذه التجارب ليس لمجرد المقارنة، بل لبناء رؤية عربية أصلية في حوكمة الأداء، تستمد من هذه النماذج أفضل ما فيها، وتعيد صياغته بما يتفق مع منظومتنا القيمية والثقافية. فالملكة العربية السعودية اليوم، وهي تمضي بخطى ثابتة نحو تحقيق رؤيتها 2030، تقدم نموذجاً متطوّراً في بناء الحكومة المؤسسية التي توازن بين الالتزام بالقانون والانطلاق نحو الابتكار، وبين ضبط الأداء وتشجيع المبادرة. وهذا التوازن هو ما يميّز الحكومة الراسدة التي تُمارسها الدولة السعودية المعاصرة، حيث تُدمج قيم الشفافية والعدالة والمساءلة ضمن هوية وطنية تُقدس الأمانة، وتعلّي من شأن الكفاءة، وترتبط الأداء بخدمة الإنسان والمجتمع، لا بالمصالح الفردية أو التنافس الضيق.

---

وفي نهاية هذا المحور، يمكن القول إن التجارب العالمية في حوكمة الأداء ثبتت حقيقةً واحدةً لا تتغير: أن الأداء بلا حوكمة يُنتج قوةً بلا ضمير، وأن الحكومة بلا أداءٍ تُنتج عدالةً بلا إنجاز. لكن حين يجتمع الاثنين في توازنٍ ناضجٍ، تولد المؤسسة الراسدة التي تحقق الكفاءة بالحق، وتمارس السلطة

بالأمانة، وتحاسب نفسها قبل أن يحاسبها الآخرون. فالحكومة ليست فقط نظاماً يدار به العمل، بل وعندئذ يدار به الضمير، وهي الطريق الذي تصبح به المؤسسات أكثر صدقًا مع نفسها، وأكثر نفعًا لمجتمعها، وأكثر استدامةً للبقاء في ذاكرة الأجيال.

## ؟ الخاتمة التحليلية: الحكومة كضمير مؤسسيٌ للأداء

حين نصل إلى نهاية هذا المسار الفكري الذي تناول حوكمة الأداء المؤسسي من جذورها النظرية إلى تطبيقاتها العملية وتجاربها العالمية، ندرك أننا لا نتحدث عن نظام إداريٍ يُضاف إلى الأنظمة، بل عن ضمير مؤسسيٍ يُضاف إلى الحياة الإدارية نفسها. فالحكومة ليست بنية فوقيةٍ تراقب الأداء من الخارج، بل هي الروح التي تُسكن في داخله لتمكّنه من التزان الأخلاقي، وترتبط بين كفاءة الإنجاز ونزاهة السلوك. فالأداء دون حوكمةٍ يُشبه الجسم بلا قلب، يتحرك دون أن يعرف وجهته، والحكومة دون أداءٍ تُشبه القلب بلا جسد، ينبعض في فراغٍ لا حياة فيه. إنّ كمال المؤسسة لا يتحقق إلا حين تتكامل القوّة مع الضمير، وحين يصبح الإنجاز فعلاً منظماً بالعقل ومؤطراً بالقيم.

لقد أثبتت التجارب المؤسسية في الشرق والغرب أنّ الحكومة لا تُقاس بصرامة القوانين ولا بكثرة اللوائح، بل بمعنى حضور **المسؤولية الأخلاقية** في قرارات القيادة وفي تفاصيل العمل اليومي. فالقوانين تُنشئ النظام، لكنّ الضمير وحده يُنشئ العدالة. والمؤسسة التي تُمارس الحكومة لأنها فُلزمه قانوناً تُطبق النظام، أما التي تُمارسها لأنها مؤمنة بها فتُقيّم العدل.

وهنا تكمن الفكرة الجوهرية: أنّ الحكومة لا تنجح بالرقابة فقط، بل بالنية الصادقة التي ترى في النزاهة رسالةً وليسّت عبئاً. فالمؤسسة التي تعامل مع الشفافية كقيمة داخلية وليسّت إجراءً خارجياً، تحول إلى بيئه من الثقة والإبداع، لأنّ الموظف فيها لا يعمل خوفاً من الرقابة، بل احتراماً لذاته ولمؤسسته.

وفي عمق هذا المعنى، يمكن القول إنّ الحكومة تُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والنظام، فلا يعود النظام خصماً للإنسان، بل حلِيفاً له في مواجهة الانحراف. إنها تُحول القانون من قيدٍ إلى حماية، والمساءلة من تهديدٍ إلى أمان، والإفصاح من عبءٍ إلى كرامة، والعدالة من مطلبٍ إلى واقعٍ يوميٍّ. فهي لا تسعى فقط إلى تقويم الخطأ، بل إلى منع نشوئه أصلاً عبر بناء الوعي والضمير الجماعي في كل مستوىٍ من مستويات العمل المؤسسي.

وحين تبلغ المؤسسة هذا المستوى من النضج، تُصبح الحكومة جزءاً من هويتها الثقافية، لا من واجباتها الإجرائية. فالقائد يُفصح لأنّه شفاف، لا لأنّه فُلزם، والموظف يُحاسب نفسه قبل أن يُحاسبه أحد، والفريق يُراجع نتائجه لأنّ التحسين المستمر أصبح جزءاً من شرف المونية. وحين تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة، تتحول الحكومة من نظامٍ مكتوبٍ إلى ضميرٍ حيٍّ يسكن في كل قرارٍ وإجراءٍ وتفاعلٍ.

وهنا فقط يمكن أن نقول إنّ المؤسسة بلغت **الرشد المؤسسي**، أي المرحلة التي تتواءن فيها الحرية بالمسؤولية، والابتكار بالانضباط، والطموح بالعدالة.

ومن الزاوية الفكرية، تُعتبر الحكومة في جوهرها ترجمةً إداريةً لفكرة العدالة الإلهية في الأرض، لأنّها تُعيد

توزيع الحقوق على أساس من القيم، وتعنّى الظلم باسم المصلحة، وتنّى النزاهة بوصفها التزاماً أخلاقياً قبل أن تكون واجباً نظامياً. فحين يحاسب القائد نفسه كما يحاسب الآخرين، وحين تُصبح الحقيقة قيمةً مطلقةً لا تُخترل في تقرير أو رقم، تكون المؤسسة قد بلغت المعنى الأعلى للإدارة الإنسانية التي توازن بين الحق والمنفعة، وبين السلطة والأمانة، وبين الرقابة والثقة.

وهكذا نرى أنّ حوكمة الأداء المؤسسي ليست نهاية المسار، بل بدايته الحقيقة نحو الاستدامة الأخلاقية والإدارية. فهي البوصلة التي تمنع المؤسسات من الانحراف حين تُغريها الأرباح، وهي العيزان الذي يُعيدها إلى الصواب حين تضلّلها النجاحات الشكلية، وهي الحارس الذي يصون نزاهتها حين تتكاثر عليها الضغوط. فالأنظمة قد تحافظ على الشكل، لكنّ الحكومة وحدها هي التي تحافظ على المعنى، والمعنى هو ما يجعل الأداء نافعاً لا ناجحاً فحسب.

والمؤسسة التي تُدير بالمعنى هي التي ترك أثراً في الوعي قبل أن تتركه في الأرقام، وتُبني احترامها في القلوب قبل أن تُسجله في التقارير، لأنها أدركت أن الأداء بلا ضمير طريق قصير نحو الزوال، وأن الحكومة بالضمير طريق طويّل نحو الخلود المؤسسي.

## ٢ التوثيق للمحتوى

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

٣ هذه الإضافة من إعداد:

د. محمد العامری

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

٤ للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية.

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

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

---

#حكومة\_الأداء #إدارة\_الأداء\_المؤسسي #د\_محمد\_العامري #مهارات\_النجاح #التحول\_المعرفي  
#الثقافة\_الابتكارية #القيادة\_الواعية #الحكومة\_الذكية #المساءلة\_المؤسسية #الشفافية #النزاهة  
#العدالة\_التنظيمية #الإدارة\_الراشدة #الحكومة\_الرقمية #حكومة\_البيانات #مؤشرات\_الأداء  
#التحسين\_المستمر #القيادة\_بالقيم #العدالة\_المعرفية #المسؤولية\_الاجتماعية #الإدارة\_الأخلاقية  
#المؤسسة\_الراشدة #حكومة\_القطاع\_العام #التميز\_المؤسسي #إدارة\_الأداء #حكومة\_المؤسسة  
Good\_Governance #Corporate\_Governance #Performance\_Management #Accountability#  
#Transparency #Integrity #Justice #Leadership #Ethical\_Management #Sustainability

#Data\_Governance

#Performance\_Indicators

#Continuous\_Improvement

#Public\_Sector\_Governance

#Institutional\_Maturity

#Organizational\_Culture

#Ethical\_Leadership