الحوكمة في أنظمة إدارة الأداء الوظيفي: من الضبط الإداري إلى التمكين المؤسسيّ Governance in Performance Management Systems: From Administrative Control to Institutional Empowerment

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

4 November 2025 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 4,227



حين نقترب من مفهوم **الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي**، فإننا نلج إلى قلب التحول الإداري الحديث، الذي تجاوز فكرة "التحكم والضبط" إلى بناء "الوعي والمسؤولية والتمكين". فالحوكمة لم تعد مجرد أدواتٍ رقابية أو تقاريرَ تدقيقية، بل أصبحت فلسفةً مؤسسيةً شاملةً تُعيد تعريف العلاقة بين الفرد والمنظمة، وبين السلطة والمسؤولية، وبين الأداء والمساءلة. إنها الإطار الذي يُنظّم تدفق القرار والمعلومة، ويضمن العدالة والشفافية، ويحوّل الأداء من نشاطٍ ميكانيكيٍّ إلى ممارسةٍ واعيةٍ تخضع للمساءلة وتستند إلى قيمٍ ومعايير واضحة.

لقد أدركت المؤسسات الرائدة أن الأداء لا يُدار بالأوامر، بل يُدار بالحوكمة. وأن النتائج لا تُفرَض بالسلطة، بل تُنتج بالثقة. وأنّ التمكين ليس نقيضًا للرقابة، بل امتدادٌ ناضجٌ لها حين تتحوّل الرقابة إلى **ضبطٍ مؤسسيٍّ ناعمٍ** يقوم على البيانات والمعايير لا على الأهواء والاجتهادات الفردية. وهنا يبرز جوهر الانتقال من "الضبط الإداري" إلى "التمكين المؤسسيّ" — أي من السلطة الأحادية إلى المأسسة الجماعية، ومن التحكم في الأفراد إلى تمكينهم ضمن منظومةٍ شفافةٍ تتكامل فيها القيم والإجراءات.

إنّ الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي هي **الضمير المؤسسيّ للنظام الإداري**، وهي التي تضمن أن تعمل أدوات الأداء — من

مؤشرات، وتقييمات، وخطط تطوير، ومساءلات — ضمن منظومةٍ قيميةٍ ومعياريةٍ متماسكةٍ تحترم الإنسان وتخدم الهدف العام. وهي التي تنقل المؤسسة من حالة "الامتثال القسري" إلى "الالتزام الطوعي"، حيث يتحوّل الموظف من منفّذٍ إلى شريكٍ في تحقيق الأهداف، ومن خاضعٍ للتقييم إلى مساهمٍ في بنية التحسين المستمر.

لقد أدركت التجارب العالمية — مثل النموذج الإماراتي والسعودي في إدارة الأداء — أنّ الحوكمة ليست مرحلة لاحقة للتنفيذ، بل شرطٌ سابقٌ له؛ فهي الإطار الذي يضمن النزاهة والعدالة والمساءلة، ويصوغ العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والتقييم ضمن منظومةٍ واحدةٍ متكاملة. ومن خلال الحوكمة، يصبح الأداء الوظيفي ليس مجرد مخرجاتٍ تُقاس، بل عمليةً واعيةً تُبنى على مبادئ الشفافية والمساءلة والتمكين والتعلم المستمر.

إنّ هذا المقال يأتي ليتناول هذه النقلة الفلسفية والمنهجية، فيربط بين الحوكمة بوصفها إطارًا للضبط الرشيد، وإدارة الأداء بوصفها أداةً للتمكين الفعّال، ساعيًا 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 الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي**
تعريف الحوكمة 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 للحوكمة في منظومة الأداء**
دور السياسات والإجراءات والمستويات التنظيمية في ضمان النزاهة والشفافية.

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

5 **المساءلة والشفافية كركائز للحوكمة**
العلاقة بين الشفافية والثقة، ودور المساءلة في بناء بيئة أداء نزيهة.

6 **حوكمة الجدارات والكفاءات السلوكية**
تطبيق الحوكمة 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 والسعودية ومرجعيات CIPD وEFQM وISO 30414.

نحو منظومة حوكمة عربية متكاملة لإدارة الأداء
رؤية ختامية لدمج الحوكمة والتمكين في سياق عربي يعزّز النزاهة والتميز.

1 مفهوم الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي

حين نتحدث عن الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي، فإننا لا نقف أمام مصطلحٍ إداريٍّ مجرد، بل أمام فلسفةٍ عميقةٍ تعيد تعريف السلطة، وتضبط السلوك التنظيمي، وتؤسس لتوازنٍ دقيقٍ بين الحرية والمسؤولية، وبين الكفاءة والعدالة، وبين النتائج والوسائل.
إنّ الحوكمة ليست "قيدًا إداريًا"، كما يظن البعض، وإنما "ضميرٌ مؤسسيٌّ" ينظّم عمل المنظومات البشرية ويحميها من الانحراف، ويمكّنها من النمو بوعيٍ وشفافيةٍ ومساءلةٍ 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 تطوّر 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 بمدى 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** و**SHRM**، كما تبنّتها المواصفة الدولية **ISO 30414** بوصفها إطارًا لضمان النزاهة والعدالة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك أنظمة الأداء.
وتطوّر المفهوم أكثر حين بدأت الحكومات الخليجية – وخاصة السعودية والإماراتية – في تبني مبادئ الحوكمة ضمن أنظمة الأداء الوظيفي، فصاغت أدلة إرشادية ومعايير دقيقة لضمان أن تكون عملية إدارة الأداء شفافة، عادلة، ومبنية على القيم المؤسسية لا على المزاج الفردي أو السلطة الشخصية.

ثانيًا: تعريف الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي

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

وهي ليست مجرد "مجموعة لوائح"، بل نظامٌ متكامل من القيم والممارسات التي تجعل الأداء تحت مظلة "المسؤولية الجماعية" لا "السلطة الفردية".
فالمدير في ظل الحوكمة ليس قاضيًا يُصدر حكمًا، بل شريكًا في بناء الأداء. والموظف ليس متلقيًا للأوامر، بل طرفًا في منظومة إنتاج النتائج.

بهذا المعنى، تتحول إدارة الأداء من عملية فنية إلى **منظومة قيمية**، وتتحول عملية التقييم من أداة ضبطٍ إلى أداة تمكينٍ وتطويرٍ.
وهنا تكمن جوهرية الحوكمة في الأداء: تحويل "السلطة" إلى "مسؤولية"، وتحويل "الرقابة" إلى "ثقة مؤسسية"، وتحويل "الإجراء الإداري" إلى "مسارٍ للعدالة المؤسسية".

ثالثًا: موقع الحوكمة داخل منظومة الأداء

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

- **الأهداف محددة وواضحة وعادلة**، تعكس مصلحة المؤسسة لا هوى المدير.
- **المعايير موضوعية**، تستند إلى الكفاءات والسلوكيات وليس إلى العلاقات الشخصية.
- **آليات التقييم شفافة**، تسمح بالمراجعة، والاستئناف، والتغذية الراجعة العادلة.
- **النتائج موثقة**، تُبنى على بيانات لا على انطباعات.
- **التحفيز والتطوير متوازن**، يراعي المساواة بين الجهد والمكافأة.

إذن، الحوكمة ليست طبقة إضافية فوق نظام الأداء، بل هي **النسيج الضامن** الذي يربط مكونات النظام بعضها ببعض.
بدونها، تصبح المؤشرات أرقامًا بلا معنى، وتتحول التقييمات إلى آراءٍ شخصية، وتفقد المؤسسة مصداقيتها في إدارة رأس مالها البشري.

رابعًا: فلسفة الحوكمة في الأداء — من الامتثال إلى الالتزام

الفرق الجوهري بين المؤسسات التي تمارس الحوكمة وتلك التي تفتقدها، هو الفرق بين "الامتثال" و"الالتزام".
فالامتثال يعني أن يطيع الموظف التعليمات خوفًا من العقوبة، بينما الالتزام يعني أن يطبّقها إيمانًا بالغاية.
الامتثال سلوكٌ ظاهريّ، أما الالتزام فهو وعيّ داخليّ، والحوكمة هي التي تحوّل الامتثال إلى التزام.

فحين تكون السياسات واضحة، والقرارات شفافة، والنتائج عادلة، يُصبح الموظف مؤمنًا بالنظام، لا خاضعًا له.
وهنا يتحقق جوهر الحوكمة في إدارة الأداء: أن يُصبح الانضباط نابعًا من القيم، وأن يتحوّل النظام من أداةِ ضبطٍ خارجي إلى إطارٍ داخليٍّ للوعي والمسؤولية.

خامسًا: الأهداف الكبرى للحوكمة في إدارة الأداء

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

1. **العدالة التنظيمية:** ضمان تكافؤ الفرص في التقييم والترقية والمكافأة.
2. **الشفافية المؤسسية:** وضوح الأدوار، والمسؤوليات، والمعايير، والإجراءات.
3. **المساءلة:** تحديد مسؤولية كل طرفٍ عن النتائج، وربط الصلاحيات بالمحاسبة.
4. **الاستدامة:** تحويل نظام الأداء إلى نظامٍ مستمرٍّ للتطوير لا ينقطع بانتهاء السنة.
5. **الثقة المؤسسية:** بناء الثقة بين القيادة والموظفين على أساس العدالة لا الوعود.
6. **التحسين المستمر:** ترسيخ ثقافة التعلم من الأخطاء، وتغذية السياسات بالتجارب الواقعية.

سادسًا: العلاقة بين الحوكمة والمواطنة التنظيمية

من منظورٍ سلوكيٍّ متقدم، تشكّل الحوكمة أحد أهم مولّدات **المواطنة التنظيمية** (Organizational Citizenship)، وهي الحالة التي يشعر فيها الموظف بانتماءٍ أخلاقيٍّ 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 الحوكمة إلى خلق "بيئة معنوية آمنة"، وهي البيئة التي يرى فيها الموظف أن صوته مسموع، وجهده مقدّر، وأن نتائج تقييمه ناتجة عن بياناتٍ لا عن أهواء، فيستبطن النظام كقيمةٍ ذاتيةٍ لا كإكراهٍ خارجي.
إن هذا المستوى من النضج لا يتحقق إلا عندما تنتقل المؤسسة من مجرد تطبيق الأنظمة إلى **العيش في روحها**، أي أن تتحول الحوكمة من "وثيقةٍ مكتوبةٍ" إلى "ثقافةٍ مؤسسيةٍ متجذّرة".

سابعًا: الحوكمة في إدارة الأداء بين البنية والسلوك

إنّ جوهر الحوكمة في الأداء لا يمكن حصره في اللوائح وحدها؛ فهي منظومة تتكوّن من **عنصرين متكاملين**:

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

2. **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 عادلةً، لكنّ السلوك التنفيذي منحرفٌ عنها، فتسقط الحوكمة في فجوة التطبيق.

ومن هنا يتضح أن نجاح الحوكمة في الأداء يتطلب **تكامل النظام والسلوك**، أي أن تتطابق "النوايا الإدارية" مع "الممارسات اليومية"،
وأن يتحول المدير من منفّذٍ للأوامر إلى راعٍ للقيم المؤسسية في كل قرارٍ يتخذه،
فالحوكمة ليست "ما يُكتب"، بل "ما يُمارس".

ثامنًا: البعد الأخلاقي للحوكمة في الأداء

لا يمكن فصل الحوكمة عن الأخلاق المهنية؛ فهي في جوهرها ممارسةٌ أخلاقية قبل أن تكون تنظيمية.
فالأداء بلا حوكمة يتحول إلى سلطةٍ بلا ضمير، والحوكمة بلا أخلاق تتحول إلى بيروقراطيةٍ متجمّدة.
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 الحوكمة 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 "وظيفةٍ تنفيذية" إلى "رسالةٍ قيمية".

تاسعًا: الحوكمة كمدخل للتوازن بين السلطة والمسؤولية

تقوم فلسفة الحوكمة في الأداء على مبدأ التوازن:
لا سلطة بلا مسؤولية، ولا مسؤولية بلا مساءلة، ولا مساءلة بلا شفافية.
فالمؤسسة التي تُوزّع الصلاحيات دون وضوحٍ في المسؤوليات تزرع الفوضى، والمؤسسة التي تطالب بالنتائج دون منح التمكين تزرع الإحباط.
لذا فإنّ الحوكمة هي الميزان الذي يضمن العدالة في توزيع القوة داخل النظام الإداري.
فهي تجعل من المدير قائدًا لا متسلطًا، ومن الموظف مشاركًا لا تابعًا، ومن التقييم وسيلةً للتطوير لا للعقاب.

---

2 من الضبط الإداري إلى التمكين المؤسسيّ

يُمكن القول إنّ هذا المحور هو **المرحلة المفصلية** التي انتقلت فيها فلسفة إدارة الأداء من كونها أداة ضبطٍ ومساءلةٍ إلى كونها نظام تمكينٍ وتحفيزٍ وتعلّمٍ مؤسسيٍّ مستدام.
إنه التحوّل من "التحكم في الإنسان" إلى "الثقة في الإنسان"، ومن "الخضوع للنظام" إلى "الانخراط في النظام"، ومن "الرقابة الخارجية" إلى "الوعي الذاتيّ الداخليّ".

وهذا الانتقال ليس مجرّد تعديلٍ في أدوات التقييم، بل هو تحوّلٌ جذريٌّ في **النظرة إلى الإنسان بوصفه رأس المال المعرفيّ للمؤسسة**،
وفي **دور الإدارة** بوصفها منظومةً للتمكين لا للتسيير،
وفي **مفهوم الأداء** بوصفه سلوكًا واعيًا 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 **فايول (Fayol)** و**تايلور (Taylor)**، حيث كانت الإدارة آنذاك تنظر إلى العامل بوصفه جزءًا من آلةٍ إنتاجيةٍ يجب مراقبتها وضبط إيقاعها لتحقيق الكفاءة.
وكانت أدوات الأداء آنذاك تتركز على **المراقبة، والتوجيه، والمساءلة، والعقوبة**، في بيئةٍ تتسم بالتراتبية والصرامة والجمود.

كان يُنظر إلى الأداء على أنه "سلوك يجب السيطرة عليه" لا "قدرة يجب تطويرها".
ولهذا، بُنيت النماذج الأولى لتقييم 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 إداريٍّ مستترة**، جعلت كثيرًا من الموظفين ينظرون إلى عملية التقييم على أنها محكمة تفتيشٍ سنويةٍ لا فرصةً للتحسين.

المدير في تلك المنظومة كان **مراقبًا** أكثر منه قائدًا، والموظف كان **خاضعًا** أكثر منه شريكًا، والنظام كان **آمرًا** أكثر منه مُمكّنًا.
وهكذا، تمركزت السلطة في الأعلى، وتم إقصاء روح المشاركة، ففقدت المؤسسات القدرة على استنهاض طاقاتها البشرية الكامنة.

ثانيًا: التحول نحو التمكين المؤسسي — من الفكر إلى الممارسة

مع بروز مدارس الإدارة الحديثة بعد الحرب العالمية الثانية، وظهور الفكر الإنساني في الإدارة بقيادة مفكرين مثل **ماكغريغور (McGregor)** و**ماسلو (Maslow)** و**هيرتزبرغ (Herzberg)**، بدأت النظرة تتغير جذريًا:
لم يعد الإنسان "وسيلة إنتاج"، بل أصبح "غاية التنمية".

ولم تعد الرقابة هدفًا، بل وسيلةً لتحقيق الوعي والمسؤولية.

ومع دخول الألفية الثالثة، أصبحت المؤسسات الناجحة تدرك أن **القوة لا تُمارس بالتحكم، بل بالتفويض والثقة**، وأن الموظف المُمكَّن هو الموظف الذي يُنتج، ويبتكر، ويتحمل المسؤولية طوعًا لا قسرًا.

إن التحول من الضبط إلى التمكين يعني أن المؤسسة قد نضجت إداريًا بما يكفي لتثق 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 الجمعيّ والالتزام الأخلاقيّ.

ثالثًا: الفارق الجوهري بين "الضبط الإداري" و"التمكين المؤسسي"

يمكننا أن نميّز بين النموذجين على عدة مستوياتٍ فكريةٍ وسلوكيةٍ وتنظيميةٍ:

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

التحول إلى التمكين لا يلغي الانضباط، بل **يعيد تعريفه**.
فالانضباط في سياق التمكين ليس طاعةً للأوامر، بل احترامًا للقيم المؤسسية، وليس خوفًا من العقوبة، بل التزامًا بالمسؤولية.
إنه انضباط نابع من الداخل لا مفروض من الخارج.

رابعًا: الحوكمة كجسرٍ للانتقال بين النموذجين

تأتي الحوكمة هنا كجسرٍ معرفيٍّ وسلوكيٍّ يربط بين النظامين؛ فهي لا تنفي الرقابة لكنها **تُحوّلها إلى رقابةٍ مؤسسيةٍ رشيدة**، قائمةٍ على البيانات والشفافية لا على الأشخاص والهوى.
وتُعيد توزيع السلطة من الأفراد إلى **المؤسسات**، بحيث لا تكون القرارات مرهونةً بنزعة مديرٍ أو مزاج مشرف، بل بنظامٍ حاكمٍ يوحّد الإجراءات ويضمن العدالة.

تُحوّل الحوكمة المدير من "مالكٍ للسلطة" إلى "أمينٍ عليها"، وتحوّل الموظف من "موضوعٍ للتقييم" إلى "فاعلٍ في تحسين الأداء"، وتحوّل النظام من "أداة ضبطٍ إداريٍّ" إلى "إطارٍ للتمكين المؤسسيّ".

وهنا يظهر البُعد القيمي للحوكمة، إذ تجعل **السلطة وظيفةً أخلاقية** لا أداة تسلط، وتجعل **الرقابة التزامًا جماعيًا** لا عبئًا إداريًا.
فهي لا تُقصي المتابعة، بل تضبطها، ولا تُلغي المساءلة، بل تُحسّنها، ولا تُضعف السيطرة، بل تُحوّلها إلى انضباطٍ واعٍ يشارك فيه الجميع.

خامسًا: كيف يتحقق التمكين المؤسسي في أنظمة إدارة الأداء؟

التمكين لا يتحقق بالشعارات، بل عبر منظومةٍ متكاملةٍ من الممارسات التي تتضافر فيها اللوائح والسلوكيات والتقنيات.
ويمكن تحديد مقومات التمكين المؤسسي في سياق إدارة الأداء فيما يلي:

1. الوضوح التنظيمي (Organizational Clarity)

كل تمكينٍ يبدأ من الوضوح.
حين يعرف كل موظفٍ ما هو مطلوب منه، وكيف يُقاس أداؤه، وما هي الصلاحيات التي يمتلكها،
يبدأ الشعور بالثقة والمسؤولية.
إن الغموض الإداري هو العدو الأول للتمكين، لأن الغموض يولّد الخوف، والخوف يُنتج التردد، والتردد يقتل الأداء.
ولذلك، فإن أول خطوةٍ في التمكين هي **حوكمة الأدوار والنتائج**.

2. تفويض الصلاحيات (Delegation of Authority)

لا يمكن الحديث عن تمكينٍ دون تفويض.
المدير الذي يحتكر القرار يخنق الإبداع، بينما المدير الذي يوزع الصلاحيات يبني الثقة.
والتفويض هنا ليس تنازلاً عن السلطة، بل **استثمارًا فيها**، لأنه يخلق طبقاتٍ جديدةٍ من القيادة في المستويات التنفيذية.
في المؤسسات المُمكَّنة، يُنظر إلى التفويض كعملية تعليمٍ مستمرة، حيث يُدرّب 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 الإلكترونية (EPMS)**، كما في التجربة الإماراتية، بنيةً تقنيةً 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 تُمنح، بل تُكتسب عبر السلوك، والاستقامة، والوضوح، واحترام الوعود.
وفي المؤسسات التي تنضبط بالحوكمة، تُدار الثقة كموردٍ استراتيجيٍّ لا كعاطفةٍ شخصية.

5. التغذية الراجعة البنّاءة (Constructive Feedback)

التمكين يتغذّى على الحوار لا على التوبيخ.
فحين تُصبح جلسات الأداء منصاتٍ للحوار البنّاء، يتبدد الخوف ويزدهر الوعي.
ولهذا، فإنّ التحول من نموذج التقييم السنوي إلى نموذج المتابعة المستمرة، كما هو مطبق في العديد من الجهات الحكومية الإماراتية، يُعدّ أحد أعمدة التمكين المؤسسي.

6. العدالة في التقدير (Fairness in Recognition)

لا تمكين بلا عدالة.
حين يرى الموظفون أن تقييم الأداء يُبنى على نتائجهم الفعلية لا على قربهم من المدير أو موقعهم من النفوذ، تنشأ الثقة بالمنظومة ويزول الاحتقان الداخلي.
ولذلك، تُعدّ الحوكمة الأخلاقية في تقييم الأداء — عبر لجان محايدة أو مراجعات متعددة المصادر (feedback °360) — أداةً أساسية لترسيخ العدالة التنظيمية.

7. ربط الأداء بالتطوير (Performance-Development Link)

التمكين لا يعني الإعفاء من المساءلة، بل تحويل المساءلة إلى **فرصةٍ للتعلّم**.
كل تقييمٍ للأداء يجب أن ينتهي بخطة تطويرٍ شخصيةٍ واضحة،
وكل خطةٍ تطويرٍ يجب أن تُبنى على بيانات الأداء الفعلية لا على الانطباعات.
وحين يشعر الموظف أن نتائج تقييمه تُستخدم لتطويره لا لمعاقبته، يصبح شريكًا في الأداء لا متهمًا فيه.

سادسًا: 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 المُمكِّن".
القائد المُمكِّن 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 تنازلًا عن القيادة، بل **ارتقاء بها إلى مستوى أكثر نضجًا**، حيث تُمارس القيادة بوصفها تأثيرًا أخلاقيًا لا سلطة إدارية، وحيث يتحول المدير إلى مدرّبٍ (Coach) وملهمٍ (Mentor) وموجهٍ (Guide)، وحيث تتحول جلسة التقييم إلى محادثةٍ تطويريةٍ قائمةٍ على الثقة والاحترام المتبادل.

سابعًا: التمكين المؤسسي كرافعة للتميز والإبداع

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

إن التمكين يحرر الطاقات الخلّاقة، ويُطلق 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".

ثامنًا: النتائج النهائية للتحول من الضبط إلى التمكين

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

1. **ارتفاع الرضا الوظيفي** بسبب إحساس الموظف بالثقة والعدالة.
2. **تحسن جودة القرارات** لأن الموظفين الأقرب للميدان أصبحوا شركاء في صنعها.
3. **نمو الثقافة المؤسسية** القائمة على التعلم والابتكار.
4. **انخفاض معدل الدوران الوظيفي** نتيجة تحسن الولاء والانتماء.
5. **تحسن الأداء المؤسسي العام** كنتيجة طبيعية لتفاعل الأفراد مع أهداف المؤسسة.

تاسعًا: 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 يعد يُركز فقط على تقييم الإنجاز، بل على تطوير الكفاءات وتمكين الموظف.
فقد تم دمج "الكفاءات السلوكية" و"الكفاءات التخصصية" في نظام الأداء بنسبةٍ متساويةٍ لضمان العدالة بين "ما يُنجز" و"كيف يُنجز".
وهذا الدمج يمثل تجسيدًا عمليًا لمفهوم الحوكمة والتمكين في آنٍ واحد، إذ يجعل الأداء مرآةً للسلوك كما هو للنتائج.

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

عاشرًا: من الثقافة الإدارية إلى الثقافة القيادية

التحول نحو التمكين لا يقتصر على تعديل النظم واللوائح، بل يتطلب **تحولاً ثقافيًا عميقًا** في وعي القادة 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 الحاكم للأداء ليس مجرد أداةٍ تنفيذية، بل **إطارًا للهوية المؤسسية ذاتها**، حيث تُقاس القيادة لا بقدرتها على السيطرة، بل بقدرتها على **تحفيز الآخرين على الالتزام الذاتي**.
ومن هنا، تتحقق قفزة الوعي التي تتحول فيها الحوكمة من منظومة مراقبة إلى منظومة نضج، ويصبح التمكين ليس خيارًا إداريًا، بل **قدرًا مؤسسيًا** لكل منظمة تسعى إلى البقاء في عالمٍ متغيرٍ سريع الإيقاع.

---

3 الأبعاد المؤسسية للحوكمة في منظومة الأداء

عندما نتحدث عن **الأبعاد المؤسسية للحوكمة** في إدارة الأداء الوظيفي، فنحن ننتقل من التحليل الفلسفي والمفاهيمي إلى **العمارة البنيوية للنظام الإداري**.
فالحديث هنا ليس عن الحوكمة كمبدأ أخلاقي فحسب، بل كـ **نظام متكامل من الأدوار والهياكل والسياسات والإجراءات والعمليات والضوابط والمعايير**، يعمل على ضمان أن يكون الأداء المؤسسي والوظيفي متسقًا، شفافًا، وعادلًا في جميع مراحله ومستوياته.

الحوكمة المؤسسية، بهذا المعنى، هي الإطار الذي يربط **النية بالآلية، والقيمة بالنتيجة، والسياسة بالممارسة**.
وهي التي تترجم القيم العليا مثل العدالة والنزاهة والمسؤولية إلى إجراءاتٍ ملموسةٍ تُمارَس يوميًا داخل المؤسسة، بحيث لا تبقى تلك القيم شعاراتٍ في الوثائق، بل تتحول إلى سلوكٍ يوميٍّ في كل عملية تقييمٍ أو قرارٍ أو ترقيةٍ أو مكافأةٍ أو محاسبةٍ.

أولاً: البنية المؤسسية للحوكمة في إدارة الأداء

تبدأ الأبعاد المؤسسية للحوكمة من **البنية التنظيمية** ذاتها، فالمؤسسة التي تُدار بالحوكمة لا تُبنى على الولاءات الشخصية أو العلاقات العرضية، بل على توزيعٍ متوازنٍ للسلطات والمسؤوليات يضمن وضوح الأدوار ويمنع تضارب المصالح.

إنّ **المؤسسات الناضجة حوكمياً** هي تلك التي تفصل بين من يخطط ومن ينفّذ 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 مراجعةٍ مستقلةٍ للنتائج، ولا يصح أن يُقيم المدير موظفيه دون أن يُقيم هو نفسه وفق معايير موضوعية يطّلع عليها الجميع.

لذلك، تُبنى البنية المؤسسية للحوكمة في الأداء على أربع مستويات رئيسية:

1. **مجلس القيادة المؤسسية**: يضع التوجهات العامة للحوكمة ويعتمد السياسات.
2. **لجنة الحوكمة وإدارة الأداء**: تضمن اتساق تطبيق السياسات وتراقب جودة التنفيذ.
3. **الوحدات التنفيذية للموارد البشرية**: تُشرف على دورة الأداء وتدير عمليات التقييم والتحسين.
4. **الموظفون والقادة التنفيذيون**: يشاركون في تنفيذ الأهداف وتقديم التغذية الراجعة والتطوير المستمر.

تتكامل هذه المستويات معًا في **نظامٍ مؤسسيٍّ ديناميكيٍّ**، يجعل القرار الإداري قائمًا على الأدلة والمعلومات، لا على الأهواء، ويحوّل الأداء من "عملية" إلى "منظومة".

ثانيًا: الإطار التشريعي والتنظيمي للحوكمة

الضلع الثاني في أبعاد الحوكمة هو **الإطار التشريعي والتنظيمي** الذي يضبط حركة الأداء داخل المؤسسة.
فلا حوكمة بلا تشريعٍ واضحٍ، ولا عدالة بلا لوائحٍ تضمن الحقوق والواجبات، ولا شفافية بلا توثيقٍ مؤسسيٍّ معلن.

الإطار التشريعي للحوكمة يشمل:

- **سياسات إدارة الأداء** التي تحدد الغايات والمبادئ العامة للنظام.
- **اللوائح التنفيذية** التي تترجم السياسات إلى خطواتٍ 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.

ويُلاحظ أن الأنظمة الخليجية الحديثة — مثل النظام الإماراتي لإدارة الأداء، والدليل الإرشادي السعودي للائحة الأداء الوظيفي — قد أولت هذا الجانب أهميةً قصوى، إذ ألزمت المؤسسات بوضع **لوائح أداءٍ مكتوبةٍ وشفافةٍ**، منشورةٍ في أنظمة الموارد البشرية الرقمية (HRMS)،
بحيث يمكن لأي موظفٍ الاطلاع عليها ومعرفة معايير تقييمه مسبقًا، مما يعزز الثقة ويمنع النزاعات الإدارية.

ثالثًا: البعد الإداري والتنفيذي للحوكمة

يتمثل هذا البعد في **العمليات اليومية لإدارة الأداء**، التي تبدأ من التخطيط وتنتهي بالتقييم والتحسين المستمر.
ويقتضي التطبيق المؤسسي للحوكمة أن تكون هذه العمليات **موثقة، ومعتمدة، وقابلة للمراجعة، ومبنية على البيانات**.

فمنذ لحظة تحديد الأهداف، يجب أن تُسجّل العملية إلكترونيًا، وأن يتفق الطرفان (المدير والموظف) على الأهداف بطريقةٍ موضوعيةٍ ومكتوبةٍ وقابلةٍ للقياس وفق مبدأ **SMART** (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة زمنيًا).
ثم تُتابع تلك الأهداف دوريًا، لا بطريقةٍ ارتجالية، بل عبر **نظامٍ رقميٍّ** يسمح بالتغذية الراجعة المستمرة ويُنشئ أرشيفًا مؤسسيًا موثّقًا لكل موظفٍ عبر السنوات.

وعند التقييم النهائي، تكون القرارات مبنيةً على أدلةٍ رقميةٍ محفوظة، مما يُلغي أثر المجاملة أو التحيز أو الانطباع الشخصي.
وبذلك تتحقق **العدالة الموضوعية** التي تُعد جوهر الحوكمة.

هذا الإطار التنفيذي للحوكمة في الأداء يتطلب من المؤسسة أن تنتقل من **نمط الإدارة الورقية التقليدية** إلى **الأنظمة الإلكترونية المتكاملة (EPMS)**، التي تُتيح توثيق كل خطوةٍ في دورة الأداء، وتربطها بمؤشراتٍ كميةٍ ونوعيةٍ واضحة، كما فعلت حكومة الإمارات منذ عام 2018، حين أطلقت نظام إدارة الأداء الإلكتروني لموظفي الحكومة الاتحادية، وجعلته إلزاميًا في جميع الجهات.

رابعًا: البعد الرقابي والتدقيقي

الرقابة في منظومة الحوكمة ليست شكًا في الأفراد، بل **ضمانًا للمؤسسة**.
فالمؤسسة التي لا تراجع أداءها لا تعرف مدى كفاءتها.
ولهذا تُعدّ الرقابة المؤسسية جزءًا أصيلاً من الحوكمة، إذ تضمن **أن التقييمات تمت وفق الإجراءات الصحيحة، وأن المعايير طُبقت بعدالة، وأن النتائج متسقة مع السياسات المعتمدة**.

تأخذ الرقابة في نظام الحوكمة مستوياتٍ متعددة:

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

2. **الرقابة الإدارية المباشرة**: يمارسها المدير المباشر في إطارٍ من الشفافية والمراجعة المستمرة.

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

4. **الرقابة الخارجية**: قد تشمل جهاتٍ رقابيةٍ عليا مثل ديوان المراقبة أو هيئة الخدمة المدنية، للتأكد من سلامة التطبيق في المؤسسات الحكومية.

بهذه المستويات، تتحول الرقابة من "عينٍ خائفةٍ" إلى "عينٍ حاميةٍ"، ومن "ملاحقةٍ" إلى "حمايةٍ"، ومن "تفتيشٍ" إلى "تدقيقٍ مؤسسيٍّ رشيدٍ".

خامسًا: البعد المعلوماتي والتحليلي للحوكمة

الحوكمة في إدارة الأداء لا يمكن أن تعمل في فراغٍ معلوماتي، بل تحتاج إلى **بنيةٍ معلوماتيةٍ ذكيةٍ** تغذي القرار بالبيانات الدقيقة

والمحدثة.
ففي غياب البيانات، يُصبح القرار الإداري تخمينًا، ويُفتح الباب أمام التحيز الشخصي.
أما حين تكون القرارات مبنيةً على نظامٍ تحليليٍّ متكاملٍ، فإن المؤسسة تتحول 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 مبكرًا، وتقدم تغذيةً راجعةً كميةً ونوعيةً تساعد على التخطيط للتدريب، وتوجيه المكافآت، وتحديد الاحتياجات المستقبلية.

وهنا يظهر مفهوم **الذكاء الحوكميّ (Governance Intelligence)**، أي قدرة المؤسسة على تحويل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات، والقرارات إلى تحسينٍ مستمر.
فالبيانات في نظام الحوكمة ليست أرقامًا، بل "ذاكرة مؤسسية" تحفظ تاريخ الأداء وتوجه مستقبله.

سادسًا: البعد الثقافي والسلوكي للحوكمة المؤسسية

لا يمكن لأي منظومة حوكمةٍ أن تنجح ما لم تتحول إلى **ثقافةٍ حيةٍ في الوعي الجمعيّ للعاملين**.
فالأنظمة مهما بلغت من الدقة لا تضمن العدالة إن لم يقتنع بها الناس.
وهنا تأتي أهمية البعد الثقافي والسلوكي للحوكمة في الأداء، الذي يُعنى بتحويل القيم إلى ممارسات.

فالثقافة الحوكمية تُبنى على ثلاثة محاور رئيسية:

1. **القدوة القيادية**: حين يلتزم القادة أنفسهم بمعايير الحوكمة، يترسخ النموذج في نفوس المرؤوسين.
2. **التدريب والوعي**: لا يكفي إصدار دليلٍ للحوكمة، بل يجب تدريب جميع العاملين على فهمه وتطبيقه.
3. **الاتصال الداخليّ الشفاف**: لأن الشفافية هي روح الحوكمة، يجب أن تُصمم المؤسسات قنوات اتصالٍ داخليةٍ واضحةٍ لنقل المعلومات والإشعارات والمستجدات المتعلقة بالأداء.

في المؤسسات التي تُمارس الحوكمة فعليًا، يصبح الموظف قادرًا على مساءلة مديره بلغةٍ مؤسسيةٍ مهذبة، لأن النظام يحمي الجميع.
ويصبح المدير قادرًا على مواجهة التحديات بلا خوفٍ من الاتهام، لأن الشفافية صارت الضابط الأعلى.

سابعًا: البعد الأخلاقي والحوكمي في توزيع السلطة والمساءلة

من جوهر الأبعاد المؤسسية للحوكمة في الأداء أنّها **توازن بين السلطة والمساءلة**.
فكل سلطةٍ في النظام يجب أن تقابلها مسؤولية، وكل قرارٍ يجب أن يقابله توثيقٌ، وكل صلاحيةٍ يجب أن يقابلها محاسبةٌ عادلة.
وهذا التوازن الأخلاقي هو الذي يحمي المؤسسة من الاستبداد الإداري ومن الفوضى التنظيمية في الوقت نفسه.

إنّ الحوكمة هنا تعمل كـ **ضابطٍ أخلاقيٍّ مؤسسيٍّ**، يُذكّر الجميع بأن الإدارة ليست تفويضًا مطلقًا، بل أمانة.
فالمسؤول الذي يُقيّم موظفيه يجب أن يُقيَّم هو أيضًا، والمكافأة لا تُمنح إلا وفق معايير معلنةٍ وموثقةٍ وقابلةٍ للتدقيق.

هذه العدالة في التوزيع ليست ترفًا تنظيميًا، بل **شرطًا لبقاء النظام نفسه**؛ فحين يختل ميزان العدالة، تفقد المؤسسة مصداقيتها، ويتآكل رأس مالها المعنويّ، وتنخفض إنتاجيتها على المدى الطويل.

ثامنًا: البعد الاستراتيجي للحوكمة — من النظام إلى الرؤية

أعلى أبعاد الحوكمة المؤسسية هو البعد الاستراتيجي، إذ ترتبط الحوكمة هنا بـ **رؤية المؤسسة الشاملة**، فلا تكون مجرد نظامٍ إداريٍّ معزولٍ، بل جزءًا من خطة التميز المؤسسيّ والاستدامة.

في هذا السياق، تتحول الحوكمة إلى **منهج تفكيرٍ مؤسسيٍّ 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 Alignment)، بحيث أصبح كل موظفٍ يرى أثر عمله في تحقيق الغايات الوطنية.

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

تاسعًا: تكامل الأبعاد المؤسسية للحوكمة في دورة إدارة الأداء

تتكامل جميع الأبعاد السابقة (التشريعية، الإدارية، الرقابية، المعلوماتية، السلوكية، الأخلاقية، الاستراتيجية) داخل **دورة إدارة الأداء** في شكلٍ دائريٍّ مستمر، فكل بُعدٍ يغذي الآخر، ويقويه، ويستمد منه قيمته.

- فالإطار التشريعي يحدد القواعد.
- والإطار التنفيذي يطبّقها.
- والإطار الرقابي يراجعها.
- والإطار المعلوماتي يحلل نتائجها.
- والإطار السلوكي يزرعها في الثقافة اليومية.
- والإطار الأخلاقي يضبطها بالضمير المؤسسي.
- والإطار الاستراتيجي يوجّهها نحو المستقبل.

إنّ نجاح المؤسسة في الحوكمة لا يُقاس بوجود تلك الأبعاد نظريًا، بل بقدرتها على **تشغيلها بفعاليةٍ تكامليةٍ مستمرة**، أي بقدرتها على أن تجعل كل عمليةٍ في الأداء جزءًا من منظومةٍ كبرى لا تعرف الانقطاع، تتغذى على المعرفة، وتُدار بالعقل، وتُوجَّه بالقيم.

---

4 تكامل الحوكمة مع دورة إدارة الأداء

حين نصل إلى هذا المحور، نكون أمام **الجانب التشغيلي الديناميكي للحوكمة**؛ فإذا كانت الحوكمة في المحاور السابقة قد بُحثت كفلسفةٍ قيميةٍ، ونظامٍ مؤسسيٍّ، وهيكلٍ تنظيميٍّ، فإنها هنا تتحول إلى **مسارٍ متكاملٍ ينساب عبر كل مرحلةٍ من مراحل دورة**

إدارة الأداء، لتُصبح الحوكمة ليست مجرد إطارٍ تنظيميٍّ عام، بل **خيطًا ناظمًا** يربط التخطيط بالتنفيذ، والتنفيذ بالمتابعة، والمتابعة بالتقييم، والتقييم بالتحسين المستمر.

فالمنظمة التي لا تُطبّق الحوكمة في جميع مراحل الأداء تفقد تماسكها الداخلي؛ قد تُخطط بوضوح، لكنها تنفّذ بلا شفافية؛ قد تُتابع بدقة، لكنها تُقيّم بانحياز؛ قد تُحلّل المؤشرات، لكنها لا تتعلّم منها.
وهكذا تتحوّل دورة الأداء إلى **دائرةٍ مغلقةٍ بلا وعي مؤسسيٍّ ولا أثرٍ تنمويّ**.

أما في المؤسسات التي استوعبت روح الحوكمة، فإن كل مرحلةٍ من دورة الأداء تعمل ضمن منظومةٍ متكاملةٍ من القيم، والمعايير، والضوابط، والأدوار، والتوثيق، والمساءلة، والتحسين، فيتحول الأداء إلى **نظامٍ حيٍّ ينبض بالعدالة، والتعلّم، والنزاهة، والإتقان**.

أولاً: تعريف دورة إدارة الأداء في ضوء الحوكمة

تُعرَّف دورة إدارة الأداء (Performance Management Cycle) بأنها **عمليةٌ مؤسسيةٌ متكررةٌ ومنهجيةٌ تهدف إلى التخطيط للأداء، وتنفيذه، ومتابعته، وتقييمه، وتحسينه باستمرار، في ضوء أهداف المؤسسة واستراتيجيتها**.

تتألف هذه الدورة عادةً من خمس مراحل رئيسية:

1. **التخطيط للأداء (Planning)**
2. **تنفيذ الأداء (Execution)**
3. **المتابعة الدورية (Monitoring)**
4. **التقييم النهائي (Evaluation)**
5. **التحسين المستمر (Continuous Improvement)**

غير أن هذه المراحل، في المؤسسات التي تُمارس الحوكمة، لا تُنفّذ بطريقةٍ خطيةٍ جامدة، بل تعمل كمنظومةٍ تفاعليةٍ متصلةٍ تقوم على "التغذية الراجعة المستمرة" و"المساءلة البنّاءة".
فالحوكمة لا ترى دورة الأداء كجدولٍ سنويٍّ، بل كـ **رحلة وعيٍ مؤسسيٍّ متصاعدةٍ**، يُشارك فيها الجميع — من القيادة العليا إلى الموظف الجديد — في إنتاج القيمة وتحقيق الأثر.

ثانيًا: الحوكمة في مرحلة التخطيط للأداء

تُعدّ مرحلة التخطيط هي **نقطة البدء التي تتجلى فيها الحوكمة لأول مرة** داخل دورة الأداء.
فهي المرحلة التي تُترجم فيها الرؤية المؤسسية إلى أهدافٍ قابلةٍ للقياس، وتُحدّد فيها مسؤوليات الأفراد، وتُوزّع فيها الصلاحيات، وتُرسَم فيها خريطة الطريق السنوية.

الفرق بين التخطيط في مؤسسةٍ محكومةٍ تنظيميًا ومؤسسةٍ عشوائية هو كالفرق بين رسمٍ هندسيٍّ دقيقٍ وبناءٍ مرتجلٍ بلا أساس.

الحوكمة هنا تُمارس عبر أربعة أركان رئيسية:

1. **الوضوح في الأهداف**

تُلـزِم الحوكمـة المؤسـسة بـأن تُعلـن أهـدافها بوضـوح، وأن ترتبـط تلـك الأهـداف برؤيـة المؤسـسة واسـتراتيجيتها العامة، بحيث لا تكون الأهداف شخصيةً أو ظرفية، بل مؤسسيةً شاملةً.

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

2. **العدالة في التوزيع**

تُوجب الحوكمة أن تُوزّع الأهداف والمهام بطريقةٍ عادلةٍ تراعي حجم المسؤوليات وموارد الإدارات المختلفة، حتى لا يُرهق البعض بينما يُترك الآخرون دون تكليفٍ فعليٍّ.

فالتكافؤ في الأعباء شرطٌ للعدالة في التقييم لاحقًا.

3. **الشفافية في المشاركة**

تُشجّع الحوكمة على أن تكون عملية وضع الأهداف **عمليةً تشاركيةً**، بحيث يجلس المدير مع الموظف لتحديد أهدافه ومؤشراته، لا أن تُفرض عليه فرضًا.

هذه المشاركة تُعمّق المسؤولية الذاتية وتُعزّز الالتزام.

4. **التوثيق المؤسسيّ للأهداف**

لا يُعترف بأي هدفٍ في نظام الحوكمة ما لم يكن موثقًا، محددًا، وقابلاً للقياس.

فالحوكمة ترفض الأهداف الفضفاضة أو الغامضة، وتعتبرها ثغرةً في العدالة التنظيمية.

بهذا الشكل، يتحول التخطيط من عمليةٍ شكليةٍ إلى عقدٍ مؤسسيٍّ واضحٍ يربط بين المؤسسة والموظف، ويُعدّ وثيقةَ التفاهم الأولى التي ستُبنى عليها كل مراحل الأداء التالية.

ثالثًا: الحوكمة في مرحلة تنفيذ الأداء

المرحلة الثانية هي مرحلة "العمل الفعلي"، حيث تنتقل الأهداف من الورق إلى الميدان.

وهنا تُختبر **صدق النوايا المؤسسية** في تطبيق الحوكمة.

ففي المؤسسات غير المحكومة إداريًا، يُترك التنفيذ لتقديرات المدير، وقد تطغى العلاقات الشخصية أو المزاج الفردي على العدالة.

أما في المؤسسات التي تُمارس الحوكمة، فإن التنفيذ يخضع لمجموعةٍ من المبادئ والضوابط التي تضمن الاتساق والعدالة والشفافية:

1. **تحديد المسؤوليات بوضوحٍ كتابيٍّ**

بحيث يعرف كل موظفٍ حدوده وصلاحياته دون غموض.

فالتكليف الشفهي، أو الغامض، يفتح باب النزاع ويُضعف المساءلة.

2. **توفير الموارد اللازمة**

الحوكمة لا تُحمّل الموظف مسؤولية تحقيق هدفٍ دون أن تُزوّده بالوسائل اللازمة.

فكما أن المدير يُسائل الموظف عن النتائج، فعليه أن يُسائل نفسه عن التمكين.

ولهذا يقول علماء الإدارة: "لا مساءلة بلا تمكين، ولا تمكين بلا مسؤولية".

3. **التواصل المستمر**

تُلزم الحوكمة المديرين بعقد لقاءاتٍ دوريةٍ مع الموظفين لمتابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة.

هذه اللقاءات — التي توصي بها أنظمة الأداء الإماراتية والسعودية — تضمن أن لا يُفاجأ الموظف بنتيجته في نهاية العام.

فالمتابعة المستمرة هي روح العدالة.

4. **التوثيق المرحليّ**

في الحوكمة، لا يُعتدّ بالكلمة، بل بالوثيقة.

كل إنجازٍ يُوثّق، وكل تأخيرٍ يُسجّل، وكل تعديلٍ في الأهداف يُعتمد رسميًا.

بذلك تُصبح السجلات مرآةً دقيقةً لمسار الأداء، يمكن الرجوع إليها عند التقييم أو الاعتراض.

5. **إدارة المخاطر أثناء التنفيذ**

أحد مظاهر نضج الحوكمة هو إدخال إدارة المخاطر ضمن دورة الأداء.

فالمدير الواعي لا ينتظر نهاية الدورة ليكتشف الخلل، بل يرصد المؤشرات مبكرًا ويعالج الانحراف في حينه.

ولهذا، تُعدّ التقارير المرحلية أحد أهم أدوات الحوكمة في هذه المرحلة.

رابعًا: الحوكمة في مرحلة المتابعة الدورية

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

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

وتتجلى الحوكمة هنا في خمسة مظاهر رئيسية:

1. **المتابعة التفاعلية لا العقابية**

فالمتابعة ليست تفتيشًا أو مراقبة، بل دعمٌ ومساندة.

المدير الحوكميّ لا ينتظر الخطأ ليُعاقب، بل يتدخل ليُساعد.

وهكذا تُبنى الثقة ويُمنح الموظف الأمان النفسي للإبداع.

2. **استخدام المؤشرات الذكية (KPIs)**

تُلزم الحوكمة المؤسسة بأن تبني متابعتها على مؤشراتٍ كميةٍ ونوعيةٍ دقيقةٍ، لا على الانطباعات أو التقديرات الشخصية.

المؤشر هو صوت العدالة الرقمية في نظام الأداء.

3. **التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback)**

تُعتبر التغذية الراجعة حجر الزاوية في الحوكمة، لأنها تُحوّل الأداء من تقييمٍ نهائيٍّ إلى تعلمٍ متواصل.

وهي ما يميز المؤسسات المتعلمة (Learning Organizations) عن المؤسسات التقليدية.

4. **الاجتماعات الدورية الموثقة**

تُلزم الحوكمة بتوثيق الاجتماعات بين المدير والموظف، وتدوين الملاحظات والاتفاقات وخطط الدعم، مما يمنع الالتباس

في نهاية الدورة.

5. **العدالة في المراجعة**

في المؤسسات المحكومة، تُراجع إدارات الموارد البشرية عيناتٍ من تقارير الأداء للتأكد من عدالة التقييم، وتُحلل التفاوتات بين الإدارات لتصحيح الانحرافات الهيكلية.

وهذه المراجعة تمنع التحيز وتحقق الاتساق المؤسسيّ.

خامسًا: الحوكمة في مرحلة التقييم النهائي

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

الحوكمة في هذه المرحلة تُحوّل التقييم من "حكمٍ إداريٍّ" إلى "تحليلٍ موضوعيٍّ"، ومن "نتيجةٍ نهائيةٍ" إلى "محطةٍ للتطوير المستقبلي".

كيف تتجلى الحوكمة في هذه المرحلة؟

1. **الاعتماد على البيانات لا الانطباعات**

كل درجةٍ في التقييم يجب أن تكون مستندةً إلى دليلٍ رقميٍّ أو وثيقةٍ موثقةٍ أو مؤشرٍ قابلٍ للتحقق.

وبهذا تُغلق أبواب التحيز أو المجاملة أو الانتقام الإداري.

2. **تعدد مصادر التقييم (Multi-Source Evaluation)**

تُشجّع الحوكمة على تنويع مصادر التقييم — من المدير، والزملاء، والمرؤوسين، والعملاء الداخليين — لضمان صورةٍ أكثر عدالةً وشمولاً.

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

3. **حق الاعتراض والمراجعة (Appeal Rights)**

من أهم مظاهر الحوكمة في التقييم منح الموظف الحق في الاعتراض على تقييمه، ومراجعة أدلته عبر لجنةٍ مستقلةٍ.

هذا الإجراء البسيط يرسّخ العدالة، ويُشعر الجميع أن النظام يحميهم لا يُعاقبهم.

4. **ربط التقييم بخطط التطوير لا بالعقوبة**

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

فالتقرير الختامي ليس نهاية الرحلة، بل بداية خطة تحسينٍ شخصيةٍ تُبنى على نتائج الدورة.

5. **إعلان النتائج بشفافيةٍ مؤسسيةٍ محترمة**

تُلزم الحوكمة القيادة بنشر نتائج الأداء الإجمالية — لا الفردية — أمام جميع الموظفين، ليعرف الجميع أين تقف المؤسسة في رحلتها نحو التميز، وليتعلموا من النجاحات والإخفاقات دون حرج.

سادسًا: الحوكمة في مرحلة التحسين المستمر

هذه المرحلة هي التي تُميز المؤسسات التي "تعيش" من المؤسسات التي "تتكرر".
فالتحسين المستمر ليس مرحلةً لاحقةً، بل **حالة ذهنية وثقافة مؤسسية** تعيشها المؤسسة بعد كل دورة أداء.

الحوكمة هنا تعمل كـ **ذاكرةٍ تنظيميةٍ واعيةٍ**، تجمع الدروس، وتوثق الخبرات، وتحوّلها إلى سياساتٍ محسّنةٍ ودوراتٍ تدريبيةٍ وممارساتٍ جديدةٍ.

- بعد التقييم، تُحلل إدارة الأداء الانحرافات والملاحظات.
- تُعرض النتائج على لجان التطوير المؤسسي.
- تُحدث الأدلة والنماذج بناءً على التجربة.
- تُربط نتائج الأداء بالتخطيط للعام التالي.

بهذا الشكل، تُصبح المؤسسة كائنًا يتعلم من نفسه.
وهذا هو جوهر الحوكمة الحديثة: أن تجعل 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 تكاملٌ دائريٌّ دائم.
وهذا ما عبّر عنه النموذج الإماراتي بعبارةٍ دقيقة:

> "نُقيّم لنتعلم، لا لنعاقب."

سابعًا: الحوكمة كحلقة وصل بين القيادة والمجال التنفيذي

تُشكّل الحوكمة في دورة الأداء حلقة الوصل بين **المستوى القيادي** الذي يضع الرؤية، و**المستوى التنفيذي** الذي يحقّقها.
فهي اللغة المشتركة التي يفهمها الطرفان، حيث تُترجم الاستراتيجية إلى أهدافٍ تشغيليةٍ، وتتحول مؤشرات الأداء إلى قراراتٍ قياديةٍ.

بهذا التكامل، تُصبح المؤسسة وحدةً متجانسةً تُدار بالعقل الجمعي لا بالأهواء الفردية، ويصبح الأداء جزءًا من الثقافة القيادية لا عبئًا إداريًا، ويتحول النظام من "برنامجٍ سنويٍّ" إلى "عقدٍ أخلاقيٍّ" بين القيادة والكوادر.

ثامنًا: دورة الأداء الحوكمية كنظامٍ مغلقٍ للتعلّم المؤسسي

يمكننا تلخيص التكامل بين الحوكمة ودورة الأداء في تصورٍ هرميٍّ دائريٍّ يُسمّى:

> **"النظام الحوكمي المغلق للأداء (Closed Governance Loop)"**

ويتكوّن من خمس حلقات مترابطة:

1. **التخطيط العادل**
2. **التنفيذ المُمكّن**
3. **المتابعة الشفافة**
4. **التقييم الموضوعي**
5. **التحسين المستمر**

كل حلقةٍ تُغذي الأخرى، وتُعيد تعريفها، وتُنتج معرفةً جديدةً تُغلق بها الدورة، لتبدأ من جديد بوعيٍ أعلى.
وهكذا تتطور المؤسسة مع كل دورةٍ من إدارة الأداء، كما يتطور الإنسان مع كل تجربةٍ من حياته.

تاسعًا: أثر تكامل الحوكمة مع دورة الأداء على نضج المؤسسة

عندما تتكامل الحوكمة مع دورة إدارة الأداء، تتغير طبيعة المؤسسة جذريًا:
تصبح أكثر شفافية، وأكثر عدلًا، وأكثر وعيًا بذاتها.
وتتحول من "منظمةٍ بيروقراطيةٍ" إلى "منظمةٍ متعلّمةٍ"، ومن "ثقافة الخوف" إلى "ثقافة الثقة"، ومن "إدارة النتائج" إلى "إدارة القيم والنتائج معًا".

وتقاس نضج المؤسسة هنا بعدة مؤشراتٍ نوعيةٍ وكميةٍ، مثل:

- انخفاض النزاعات الإدارية المرتبطة بالتقييم.
- ارتفاع نسب رضا الموظفين عن عدالة الأداء.
- تحسن جودة القرارات الإدارية القائمة على البيانات.
- انخفاض التباين بين إدارات المؤسسة في تطبيق النظام.
- ازدياد عدد المقترحات التحسينية من الموظفين أنفسهم.

هذه المؤشرات ليست أرقامًا جامدة، بل **دلائل على وعي مؤسسيٍّ متنامٍ**، يشير إلى أن المؤسسة لم تعد تُدار بالقوة، بل تُقاد بالحوكمة.

عاشرًا: خاتمة المحور

إن تكامل الحوكمة مع دورة إدارة الأداء ليس ترفًا تنظيميًا، بل **ضرورة وجودية** في بيئة العمل الحديثة، حيث تتسارع المتغيرات،

وتتزايد التحديات، وتصبح المعرفة والعدالة والشفافية هي مصادر القوة الجديدة.

المنظمة التي تفصل الحوكمة عن الأداء تُدار بالمصادفة.
أما التي تدمجهما، فتُدار بالوعي.

وهكذا تتجسد الحوكمة لا كهيكلٍ فوقيٍّ يُراقب، بل كـ **ضميرٍ مؤسسيٍّ يُوجّه**، يدير الأداء بميزان العدالة، ويحميه بعين الشفافية، ويقوده بروح التمكين.

---

5 المساءلة والشفافية كركائز للحوكمة

لا تستقيم الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي ما لم تُبْنَ على عمودين متساندين: **المساءلة** و**الشفافية**. فالمساءلة بلا شفافية تتحول إلى قسوةٍ عمياء، والشفافية بلا مساءلة تنقلب إلى إفشاءٍ غير منضبطٍ لا يُنتج عدالة. إنهما معًا يوفّران "ميزان الوعي المؤسسي" الذي يضمن أن كل قرارٍ له صاحبٌ معروف، وكل نتيجةٍ لها دليلٌ موثّق، وكل تقييمٍ له مبرراتٌ قابلةٌ للمراجعة.

أولاً: التعريف الوظيفي الدقيق

- **المساءلة (Accountability)**: التزام مهني وأخلاقي بأن يَمثُل صاحبُ الصلاحية والمسؤولية أمام معاييرٍ معلنةٍ يَقبل المراجعة على ضوئها، ويقدّم تفسيرًا للقرارات والنتائج، ويصحّح 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 قنواتٍ داخليةٍ معتمدة، بدرجةٍ كافيةٍ لتمكين الفهم والمراجعة دون الإضرار بالسرية المشروعة.

بهذا التعريف، تصبح المساءلة والشفافية **وظائف تشغيلية** ضمن نظام الأداء، لا شعاراتٍ خلقيةً عامة.

ثانيًا: 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 مراجعةٍ موضوعية**، والشفافية تَحُدُّها عبر **بيْناتٍ منشورةٍ مسبقًا** حول: كيف صيغ الهدف؟ كيف قيس؟ ما وزن الجدارات؟ ما حدود التقدير/العقوبة؟ وعندما يعرف الموظف "قواعد اللعبة" ويستطيع مراجعة تطبيقها، ينشأ **الأمان النفسي** وتتلاشى ثقافة الظن والوشاية.

ثالثًا: الخرائط المؤسسية للمساءلة (Accountability Maps)

لا مساءلة بلا خرائط. المؤسسة الناضجة ترسم "خارطة المساءلة" عبر أدواتٍ مثل:

- **RACI** (مسؤول Responsible – معتمد Accountable – مُستشار Consulted – مُخبَر Informed) على مستوى الهدف والمؤشر والمبادرة.

- **Segregation of Duties** (فصل الواجبات) بين من يضع المؤشرات، ومن يُنفذ، ومن يُقيّم، ومن يُصدّق النتائج، ومن يصرف المكافآت.

- **Escalation Matrix** (مصفوفة التصعيد) توضّح درجات الاعتراض: مدير مباشر ← لجنة مواءمة/معايرة ← 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 تُحوّل المساءلة من علاقاتٍ شخصية إلى **هندسةٍ مؤسسية** قابلةٍ للتدقيق.

رابعًا: الشفافية التشغيلية—من الوثيقة إلى الممارسة

الشفافية في الأداء ليست نشر كل شيء، بل نشر **ما يحتاجه صاحب المصلحة ليَفهم ويُراجع ويُحسِّن**. وتتجلى في:

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

2. **قوالب الأهداف والمؤشرات** مع أمثلةٍ مضيئة لما هو "مقبول/غير مقبول".

3. **تقويم زمني معلن** لدورة الأداء: التخطيط، نقاط المراجعة، الإغلاق، النوافذ الزمنية للاعتراض.

4. **بوابة أداء إلكترونية** تُظهر للموظف في الوقت الحقيقي: حالة أهدافه، التعليقات الموثّقة، طلبات الدعم، مسار الاعتراض إن لزم.

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

خامسًا: آليات المساءلة العادلة في التقييم

لتحويل المساءلة إلى ممارسةٍ منصفة، تعتمد المؤسسات الرشيدة:

- **معايرة التقييم (Calibration Meetings)**: اجتماعات محكومة بمعايير واضحة، تُقارن نتائج الإدارات وتُعالج الانحرافات (التشدد/التساهل) قبل الإغلاق.

- **تعدد المصادر (Multi-Source / 360° Feedback)**: وفق ضوابط وزنٍ ونطاقٍ محدد، لتقليل انحياز مصدرٍ واحد.

- **سجلّ الأثر (Impact Log)**: توثيق إنجازات قابلة للقياس (ماذا تغيّر؟ ما القيمة؟ ما الدليل؟) بدل السرد الإنشائي.

- **حق الاستئناف المهيكل**: نموذج اعتراض يربط كل نقطةٍ بدليلٍ محدد، وجدولة زمنية للبتّ، وتعليلٍ مكتوبٍ للقرار النهائي.

- **أثر مالي/وظيفي منضبط**: لا تُصرف المكافآت أو الترقيات إلا بعد مراجعةٍ مستقلة لسلامة الإجراء وتكافؤ الفرص.

سادسًا: توازن الشفافية مع السرية المشروعة

الشفافية ليست نقيض السرية؛ بل تضبطها. ما يجب حمايته:

- **بيانات الأفراد الحساسة** (صحيّة، شخصية، نفسيّة).
- **ملاحظات 360° المُعرِّفة للهوية** (تُعرض مُجمّعة أو مُموّهة إن لزم).
- **الأسرار التجارية/الأمنية.**
  المبدأ: **Minimal Disclosure with Maximal Clarity** — أقل قدرٍ كافٍ من الإفصاح يضمن الفهم والعدالة دون تعريض الخصوصية/الأمن للخطر.

سابعًا: مكافحة التحيّز عبر مساءلةٍ شفافة

تُدرج في أدلة الأداء **قائمة تحيّزات** إلزامية التدريب:

- تحيّز الحداثة، الألفة/التشابه، الأثر الهالّي، التأنيث/التذكير، الانطباع الأول، المركزية، اللطف/القسوة…
  وتُفرض **مراجعة قرائن** قبل اعتماد كل تقييم مرتفع/منخفض على نحوٍ غير معتاد (Outliers Review)، مع **تعليلٍ مكتوب**. كما يُحظر "التوزيع القسري" كأداةٍ وحيدة، ويُستبدل بـ **المعايرة المستندة للأدلة**.

ثامنًا: قنوات الإبلاغ الآمن (Whistleblowing) في سياق الأداء

لضمان نزاهة المنظومة:

- **قناة مستقلة** لاستقبال بلاغات التلاعب بالتقييم/التحفيز.
- **حماية المُبلّغ** من الانتقام الإداري.
- **تحقيق مهني سريع** بمواعيد محددة ونتيجة موثّقة.
- **نشر تعلّمٍ مؤسسي مُجرّد** من الحالات (ماذا تعلمنا؟ ما الذي تغيّر؟).

تاسعًا: المساءلة القيادية — حين يُحاسَب القادة على عدالة الأداء

المساءلة لا تُوجَّه 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).

- **تحسّن منحنى الأداء عبر الزمن** كنتيجةٍ لتدريبٍ ودعمٍ فعليين.
  بهذا، تصبح العدالة **مؤشر أداء قيادي** لا وعظًا قيمياً.

عاشرًا: مؤشرات أداء للمساءلة والشفافية (عينات قابلة للتبنّي)

- **نسبة الأهداف الموثّقة 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 اتساقٍ أعلى).
- **مؤشر الثقة في عدالة الأداء** من استبيانات الرضا.
- **نسبة القرارات ذات الأثر المالي** التي خضعت لمراجعةٍ مستقلة قبل الصرف.
- **نسبة حالات تضارب المصالح المُفصح عنها والمعالَجة.**

حادي عشر: حوكمة البيانات كشرطٍ للشفافية

الشفافية تقوم على بياناتٍ صحيحة. لذلك تُحكم:

- **مصادر البيانات** (أنظمة، نماذج، شهادات).
- **سلاسل الاعتماد** (من سجّل؟ من راجع؟ من اعتمد؟).
- **أثر التعديل** (Audit Trail) غير القابل للحذف.
- **ضوابط الوصول** (من يرى ماذا؟ ولماذا؟ وكم؟).
- **سياسة الاحتفاظ** (كم تحتفظ؟ وكيف تتلف؟).
- **فحوص جودة دورية** (اكتمال، اتساق، منطقية).

ثاني عشر: نموذج عملي مختصر للسياسة (صياغات جاهزة للتبنّي)

- **المبدأ:** تُدار المساءلة على أساس الأدلة الموثقة، وتُمارَس الشفافية في حدود ما يحقق الفهم العادل ويحفظ السرية المشروعة.

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

- **حقوق الموظفين:** الاطلاع على معاييره، معرفة تقدم أهدافه، تلقي تعليقاتٍ مكتوبة، الاعتراض على النتيجة عبر قناةٍ مستقلة خلال نافذةٍ زمنيةٍ معلنة.

- **المراجعة:** معايرةٌ مؤسسيةٌ إلزامية، تدقيقٌ عشوائي ربع سنوي، تقرير شفافية سنوي مُعلَن داخليًا.

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 مُرفَق في النظام.

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

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

رابع عشر: النضج المؤسسي للمساءلة والشفافية (مستويات)

1. **بدائي:** إجراءات شفوية، تقييم مفاجئ، لا اعتراض.

2. **مُقنّن:** نماذج أساسية، إعلان جدول زمني، اعتراض ورقي محدود.

3. **مُمَكْنَن:** نظام إلكتروني، لوحات تتبع، معايرة، حق اعتراض مُنظَّم.

4. **تحليلي:** مؤشرات جودة للممارسة، تقارير انحراف، مساءلة قيادية.

5. **متكامل متعلّم:** مراجعة مستمرة تُغذّي السياسات، شفافية مؤسسية ناضجة، ثقافة ثقة عالية.

خامس عشر: الثقافة اليومية التي تُحْيي المساءلة والشفافية

كل ذلك يسقط إن لم يتحول إلى **لغةٍ يومية**:

- المدير يسأل: "كيف أُمسِك نفسي بمعيار العدالة؟" قبل أن يسأل مرؤوسه عن تقصير.

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

- الموارد البشرية تُذكِّر: "لا درجة بلا دليل، لا قرار بلا تعليل، لا تميّز بلا تطوير."

---

6 حوكمة الجدارات والكفاءات السلوكية

تُعدّ **الجدارات والكفاءات السلوكية** القلب النابض في نظام إدارة الأداء، فهي التي تُترجم الأداء من مجرد أرقامٍ وإنجازاتٍ كميةٍ إلى **سلوكٍ مؤسسيٍّ راقٍ** يُجسّد قيم المؤسسة ويعكس هويتها وثقافتها.
لكن هذا القلب، إذا لم يُحكم بالحوكمة، فقد يتحوّل إلى مصدرٍ للتمييز والتحيّز والانطباعية، بدلاً من أن يكون أداةً للعدالة والتطوير.
ومن هنا جاءت أهمية هذا المحور: **حوكمة الجدارات والكفاءات السلوكية**، بوصفها الآلية التي تضمن أن يكون تقييم السلوكيات المهنية جزءًا من منظومةٍ عادلةٍ، شفافةٍ، موضوعيةٍ، وقابلةٍ للقياس والتحسين المستمر.

أولاً: مفهوم الجدارة والكفاءة السلوكية في سياق الأداء

1. الجدارة (Competency)

الجدارة ليست مجرد مهارةٍ فنيةٍ، بل **مزيجٌ متكاملٌ من المعرفة، والمهارة، والسلوك، والدافعية، والقيم، والمخرجات التي تمكّن الفرد من أداء مهامه بفاعليةٍ وتميّزٍ في مواقف العمل الحقيقية**.
إنها القدرة المجرَّبة على تحقيق النتائج في بيئةٍ واقعيةٍ معقدة، وليست مؤهلاتٍ ورقيةً أو صفاتٍ عامة.

2. الكفاءة السلوكية (Behavioral Competency)

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

وعندما تُدار هذه الكفاءات في إطارٍ من الحوكمة، فإنها تتحوّل إلى لغةٍ مؤسسيةٍ موحدةٍ تُقاس بها القيم، وتُوجَّه بها الثقافة، وتُبنى عليها الثقة.

ثانيًا: العلاقة بين الحوكمة والجدارات

الجدارة بطبيعتها مفهومٌ إنسانيٌّ معقّد، تتداخل فيه الذاتيات والانطباعات والتجارب الشخصية، ولهذا، فإن الحوكمة هنا ليست رفاهية، بل ضرورةٌ لضمان أن **يُقاس السلوك بعدالةٍ، ويُفسّر بموضوعية، ويُستخدم للتطوير لا للعقاب**.

إنّ حوكمة الجدارات هي التي تُحوّل التقييم السلوكي من "رأي المدير" إلى "نظامٍ مؤسسيٍّ شفافٍ"، ومن "انطباعٍ شخصيٍّ" إلى "معيارٍ موحّدٍ"، ومن "وجهة نظرٍ" إلى "وجهة نظامٍ".

فبدون الحوكمة، تتحول الجدارة إلى أداةٍ غامضةٍ يُساء استخدامها لتبرير قراراتٍ مسبقةٍ؛ لكنّها بالحَوكمة تصبح وسيلةً لإعادة بناء العدالة المؤسسية والسلوك القيادي الناضج.

ثالثًا: البعد المؤسسي لدمج الجدارات في نظام الأداء

تبدأ حوكمة الجدارات من لحظة **تصميم الإطار المرجعي للكفاءات** داخل المؤسسة، وتمر عبر مراحلٍ دقيقةٍ تضمن التكامل بين

القيم، والسياسات، والممارسات، والتقييم، والتطوير.

مراحل الدمج المؤسسي:

1. **تحديد القيم الجوهرية للمؤسسة (Core Values):**
   وهي التي تُترجم لاحقًا إلى كفاءاتٍ سلوكيةٍ مثل النزاهة، التعاون، التميز، الابتكار، والمسؤولية.

2. **بناء إطار الكفاءات (Competency Framework):**
   يُقسّم الكفاءات إلى ثلاثة مستوياتٍ رئيسية:

   - **كفاءات أساسية (Core Competencies):** مشتركة بين جميع الموظفين.
   - **كفاءات قيادية (Leadership Competencies):** خاصة بالمستويات الإشرافية والتنفيذية.
   - **كفاءات فنية (Functional Competencies):** تخص كل مهنةٍ أو تخصصٍ وظيفيٍّ محدد.

3. **مواءمة الكفاءات مع دورة الأداء:**
   بحيث تُدرج الكفاءات السلوكية ضمن استمارة الأداء إلى جانب الأهداف الكمية،
   ويُمنح كل محورٍ وزنًا نسبيًا يعكس أهميته (مثل 60% للأهداف و40% للكفاءات).

4. **تطوير أدلة السلوك الملاحظ (Behavioral Indicators):**
   تُحدّد لكل كفاءةٍ مجموعة من السلوكيات القابلة للملاحظة والقياس، تُصنّف حسب مستويات الإتقان (مثلًا من 1 إلى 5).

5. **تصميم أدوات القياس والتقييم:**
   مثل قوائم المراجعة (Checklists)، والمقابلات السلوكية (Behavioral Interviews)،
   والنماذج الإلكترونية (e-Competency Forms).

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

هذا الهيكل المؤسسي هو ما يجعل الحوكمة قادرة على تحويل "القيم" إلى "سلوكٍ مُقاسٍ"، و"الطموح" إلى "معيارٍ عمليٍّ".

رابعًا: مبادئ الحوكمة في إدارة الكفاءات السلوكية

تُبنى حوكمة الكفاءات السلوكية على مجموعةٍ من المبادئ الحاكمة التي تضمن العدالة، والشفافية، والاتساق:

1. **الموضوعية (Objectivity):**
   أي أن يُبنى التقييم على أدلةٍ سلوكيةٍ موثقةٍ، لا على الانطباعات أو العلاقات.
   كل درجةٍ تُمنح يجب أن تكون مدعومةً بمثالٍ محددٍ لسلوكٍ واقعيٍّ.

2. **الاتساق (Consistency):**

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

3. **الشفافية (Transparency):**
أن تكون معايير الكفاءة وسلوكياتها المؤشرة معلنةً ومفهومةً للجميع قبل بدء التقييم، لا بعده.

4. **المساءلة (Accountability):**
أن يُسأل المدير والمقيّم عن مبررات التقدير الذي يمنحه، وأن يخضع التقييم للمراجعة المؤسسية.

5. **التكامل (Integration):**
أن تتكامل الكفاءات السلوكية مع الأداء الفني والقيادي في نموذجٍ واحدٍ، لا أن تُعزل عنه.

6. **التطوير المستمر (Continuous Development):**
أن يُستخدم التقييم السلوكي لتصميم خطط التطوير وليس للعقوبة أو التصنيف السلبي.

7. **العدالة الثقافية (Cultural Fairness):**
أن تراعي أدوات التقييم خصوصيات السياق الثقافي والاجتماعي، فلا تُفرض نماذج سلوكٍ غربيةٍ لا تناسب البيئة المحلية.

خامسًا: دور الحوكمة في ضبط عملية التقييم السلوكي

الحوكمة لا تتدخل فقط في مرحلة التصميم، بل تُحكم أيضًا عملية التقييم نفسها من خلال عدة ضوابطٍ إجرائيةٍ:

1. **اعتماد التقييم من مصدرين على الأقل (Dual Validation):**
فلا يُقبل تقييم مديرٍ واحدٍ دون مراجعةٍ من جهةٍ عليا أو من الموارد البشرية لضمان الاتساق.

2. **التوثيق الإلزامي للسلوكيات الملاحظة:**
يجب أن يسجّل المقيم مثالين على الأقل لكل كفاءةٍ لتبرير الدرجة الممنوحة.

3. **المراجعة الآلية للانحرافات (Outliers Audit):**
تُحلل أنظمة الأداء تلقائيًا درجات التقييم المتطرفة، وتُرسلها إلى لجنة المراجعة للتحقق من مبرراتها.

4. **التدقيق السنوي للاتساق (Calibration):**
تُعقد اجتماعات المعايرة بين الإدارات لضمان أن التقييمات السلوكية لا تختلف بشكلٍ كبيرٍ بين الأقسام.

5. **التدريب الإلزامي للمقيمين:**
لأن أخطر نقطة ضعفٍ في تقييم الكفاءات السلوكية هي **انحياز المقيم**،
لذا يجب تدريب جميع المديرين على **التمييز بين السلوك والنتيجة**،
وعلى استخدام لغةٍ مهنيةٍ دقيقةٍ في وصف الملاحظات السلوكية.

6. **التظلم السلوكي:**
تُتيح الحوكمة للموظف الاعتراض على تقييم سلوكٍ معينٍ إذا رأى أنه حُكم عليه بلا دليلٍ كافٍ،

ويُراجع الاعتراض من لجنةٍ محايدةٍ تُقيم مدى استيفاء المبررات للسلوك الملاحظ.

سادسًا: 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، تُقسّم الأطر الحوكمية الكفاءات السلوكية إلى **مستوياتٍ تدريجيةٍ 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 فئةٍ تُقيّم بما يناسب دورها وسياقها ومسؤولياتها**.
هذا المبدأ طبّقته الحكومة الإماراتية في دليل الكفاءات (Competency Dictionary) الذي حدّد لكل مستوىٍ سلوكياتٍ مفصّلةٍ بدرجاتٍ تراكميةٍ واضحة.

سابعًا: حوكمة الجدارات وربطها بخطط التطوير

الهدف من التقييم السلوكي 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 إدارةٍ معينةٍ ضعفاء في كفاءة "إدارة الوقت"، فهذا يُعتبر مؤشرًا تنظيميًا يستدعي **خطة تدريبٍ مؤسسيةٍ مستهدفة**، وليس ملاحظاتٍ متفرقةٍ بلا علاج.

وتعمل الحوكمة هنا كحلقة وصلٍ بين **إدارة الأداء، وإدارة التدريب، وإدارة الموارد البشرية**، بحيث تُصبح الكفاءات "نظامًا للتعلّم المؤسسي" وليس مجرد بندٍ في استمارة التقييم.

وفي هذا السياق، تلعب تقنية **الذكاء التحليلي للموارد البشرية (HR Analytics)** دورًا محوريًا، إذ تُحلل نتائج الكفاءات على مستوى المؤسسة لتحديد الاتجاهات السلوكية العامة، ومن ثم تُصاغ بناءً عليها **استراتيجيات تطويرٍ مستدامةٍ** تعزّز الثقافة التنظيمية وتسد فجوات الأداء.

ثامنًا: التكامل بين الكفاءات السلوكية والجدارات الفنية

من الأخطاء الشائعة في إدارة الأداء أن تُفصل الكفاءات السلوكية عن الكفاءات الفنية.
لكن في النموذج الحوكمي المتكامل، تُعدّ الكفاءتان وجهين لعملةٍ واحدة.
فلا يمكن لمهندسٍ أن يُعدّ "متميزًا" إن لم يكن يتواصل بفاعليةٍ مع فريقه، ولا لقائدٍ أن يُعدّ "كفؤًا" إن كان فظًّا أو متحيّزًا أو يفتقر إلى النزاهة.

الجدارة الفنية هي "الماذا"، والكفاءة السلوكية هي "الكيف".

والحوكمة تضمن ألا يطغى أحدهما على الآخر، لأن الإخلال بأحدهما يُفسد 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.

تاسعًا: الأدلة الإرشادية الخليجية كنموذجٍ للحوكمة السلوكية

في السعودية:

أكّد **الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي** الصادر عن وزارة الموارد البشرية على أنّ الكفاءات السلوكية تُعدّ أحد عناصر التقييم الرئيسة، وشدّد على أهمية **تحديد مؤشرات سلوكٍ قابلةٍ للقياس** وربطها بمستوياتٍ كميةٍ واضحةٍ لتقليل التحيّز.
كما أوصى الدليل بأن يُبنى التقييم على شواهدٍ موثقةٍ من سلوك الموظف خلال فترة الأداء، لا على حادثةٍ واحدةٍ أو رأيٍ انطباعيٍّ.

في الإمارات:

اعتمدت **الهيئة الاتحادية للموارد البشرية** نموذجًا متقدمًا للجدارات السلوكية يُقسّمها إلى ثمان كفاءاتٍ رئيسيةٍ تشمل:
الابتكار، خدمة المتعاملين، التواصل، القيادة، التحفيز، العمل الجماعي، إدارة الأداء، والالتزام بالقيم.
ووضعت لكل كفاءةٍ مؤشراتٍ سلوكيةٍ تفصيليةٍ بخمس مستوياتٍ تراكميةٍ تُبنى عليها عمليات التدريب والترقية.

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

عاشرًا: البعد الأخلاقي في حوكمة الكفاءات السلوكية

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

ولهذا، تُدرج المؤسسات الرشيدة في أدلتها الحوكمية نصوصًا تُذكّر المقيم بأنّ:

> "التقييم السلوكي هو شهادةٌ مهنيةٌ أمام الله والمؤسسة، تُبنى على الحقائق لا على الأهواء."

وهنا يتجلى البعد القيمي للحوكمة، إذ تربط السلوك المهني بالمبادئ الإنسانية الكبرى: العدل، الصدق، الأمانة، والإنصاف.
وحين تُحكم الكفاءات بهذه القيم، تتحول المؤسسة من جهازٍ إداريٍّ إلى **كيانٍ أخلاقيٍّ واعٍ**، يتعامل مع الإنسان لا كوسيلة، بل كغاية.

الحادي عشر: حوكمة الكفاءات في عصر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

في الأنظمة الحديثة، لم تعد الكفاءات تُقيّم يدويًا فحسب، بل عبر خوارزميات الذكاء الاصطناعي وأنظمة التحليل السلوكي (Behavioral Analytics).
وهنا تبرز الحاجة إلى **حوكمةٍ رقميةٍ دقيقةٍ** تمنع الانحياز الخوارزمي (Algorithmic Bias) وتحمي الخصوصية والعدالة.

فالذكاء الاصطناعي قد يرصد أنماط الحضور، أو استخدام الأنظمة، أو ردود الفعل في الاستبيانات، لكن لا يجوز أن تُتخذ قرارات الأداء على أساسٍ آليٍّ دون مراجعةٍ بشريةٍ عادلة.
ولهذا، تنصّ مبادئ الحوكمة الحديثة على أن:

> "القرار الآليّ لا يُعتمد دون تدقيقٍ إنسانيٍّ واعٍ، والبيانات لا تكتسب معناها إلا في سياقها الإنسانيّ."

التحوّل الرقمي إذن لا يُلغي الحوكمة، بل يجعلها أكثر أهمية، لأنها تضمن أن يبقى الإنسان مركز النظام، لا ضحيته.

الثاني عشر: مؤشرات نضج حوكمة الجدارات والكفاءات

يمكن قياس نضج حوكمة الجدارات في المؤسسة عبر مجموعةٍ من المؤشرات التحليلية:

1. نسبة الكفاءات المعرّفة بمؤشرات سلوكيةٍ قابلةٍ للقياس.
2. نسبة المديرين الذين خضعوا لتدريبٍ رسميٍّ في تقييم الكفاءات.
3. مستوى التوثيق للسلوكيات الملاحظة في التقارير السنوية.
4. معدل تباين التقييمات السلوكية بين الإدارات (كلما قلّ التباين زاد الاتساق).
5. نسبة ارتباط تقييم الكفاءات بخطط التطوير الفردية.
6. نسبة الاعتراضات المقبولة في التقييم السلوكي (كمؤشرٍ على نزاهة التطبيق).
7. عدد جلسات التغذية الراجعة السلوكية المنعقدة فعليًا.
8. مستوى رضا الموظفين عن عدالة التقييم السلوكي (من استبياناتٍ دوريةٍ).
9. مدى دمج الكفاءات في برامج الترقيات والحوافز.
10. مدى نضج التكامل بين نظام الأداء بين نظام الأداء ونظام الجدارات، بحيث لا يعمل أيٌّ منهما بمعزلٍ عن الآخر. فالنظام الناضج هو الذي يجعل **الجدارات السلوكية جزءًا حيًّا من دورة الأداء** لا ملحقًا تجميليًا لها.

في هذا المستوى، تُصبح الجدارة أداةَ "إدارةٍ للثقافة المؤسسية"، لا مجرد بندٍ في نموذجٍ إداري.

الثالث عشر: العلاقة بين حوكمة الكفاءات وثقافة الأداء

إنّ الكفاءات السلوكية لا تُمارس في فراغٍ، بل تنمو داخل **ثقافة مؤسسية حاضنة**.
فالمؤسسة التي تعلي من قيمة الصراحة، التعاون، والشفافية، ستجد أن موظفيها يعبرون عن تلك القيم في سلوكهم اليومي.

أما المؤسسة التي تُكافئ الولاء الأعمى أو المجاملة أو الصمت عن الخطأ، فإنها تُنبت سلوكياتٍ موازيةً تتنافى مع روح الأداء المتزن.

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

1. **ربط الكفاءات بالقيم الجوهرية للمؤسسة:** بحيث تُصبح الكفاءة انعكاسًا عمليًا للقيم وليست قائمةً منفصلة.
2. **دمج الكفاءات في التواصل الداخلي والاحتفالات المؤسسية:** لتتحول من مفهومٍ إداري إلى سلوكٍ مجتمعي داخل بيئة العمل.
3. **تضمين الكفاءات في معايير الاختيار والتوظيف والترقية:** لتصبح العدالة السلوكية سمةً في كل دورة حياة الموظف.
4. **إبراز القدوات السلوكية في التقارير السنوية:** كممارسةٍ تعليميةٍ تحفيزية تعزز ثقافة "القيم في التطبيق".

بهذه الممارسات، لا تبقى الكفاءة في ملفٍّ إلكترونيّ، بل تُصبح جزءًا من الذاكرة التنظيمية والسلوك الجمعي للمؤسسة.

الرابع عشر: التوازن بين الحوكمة والمرونة في تطبيق الكفاءات

الخطأ الشائع في بعض المؤسسات أن تظن أن الحوكمة تعني الجمود، فتعمد إلى **تقييد السلوك الإبداعي** بقوالب صارمة، مما يخنق روح التميز.
لكنّ الحوكمة الناضجة لا تُقيد السلوك، بل **تُقنّنه دون أن تقتله**.
هي إطارٌ مرنٌ يُوفّر العدالة دون أن يلغي الخصوصية الفردية، ويُراعي السياق دون أن يتساهل في المبدأ.

لذلك، فإنّ تطبيق الحوكمة في الكفاءات السلوكية يحتاج إلى **توازنٍ ذكّي** بين:

- **الصرامة في المبدأ:** حيث تبقى القيم غير قابلةٍ للمساومة (كالنزاهة والعدالة).
- **المرونة في التطبيق:** حيث يُراعى اختلاف السياقات والظروف الفردية.
- **التحسين المستمر:** حيث يُراجع إطار الكفاءات كل عامٍ بناءً على التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا.

النتيجة هي مؤسسةٌ تُمارس الانضباط الأخلاقي دون أن تفقد الإبداع، وتضمن العدالة دون أن تسقط في البيروقراطية.

الخامس عشر: دور القيادة في ترسيخ الحوكمة السلوكية

لا يمكن أن تستقر الحوكمة في الكفاءات دون **قدوةٍ قياديةٍ عليا** تجسّدها قولاً وفعلاً.
فالقائد هو النموذج الذي يُترجم "الجدارة" إلى واقع.
وكل نظامٍ مهما كان متقنًا سيسقط إذا رأى الموظفون أن القادة لا يلتزمون بمعاييره.

لذلك، فإنّ القيادة السلوكية تشكّل أحد أهم أعمدة الحوكمة.
ويقاس نضج القائد بقدرته على:

1. **تجسيد الكفاءات في سلوكه اليومي** (كالاستماع، والعدل، والاحترام).
2. **تحفيز الآخرين على الالتزام بها دون فرضٍ أو ترهيب.**
3. **بناء بيئةٍ آمنةٍ للحوار والتغذية الراجعة.**
4. **تحويل الأخطاء إلى فرصٍ تعليمية.**
5. **الاعتراف بالنجاحات السلوكية كما يعترف بالإنجازات الكمية.**

إنّ القيادة ليست فقط إدارة النتائج، بل **رعاية السلوك**، لأنّ السلوك هو الذي يصنع ثقافة الأداء.

السادس عشر: الجدارات السلوكية في منظومة التميز المؤسسي

تتجلّى قيمة حوكمة الكفاءات بوضوحٍ في **نماذج التميز المؤسسي العالمية** مثل **EFQM** و**Baldrige**، إذ تُعدّ الكفاءات السلوكية من معايير "التمكين" التي تُحدّد مدى نضج المؤسسة.
ففي معايير EFQM مثلاً، يُقيّم "كيف" تُدار الموارد البشرية و"كيف" تُغرس القيم المؤسسية في سلوك الأفراد، لا فقط "ما النتائج التي حققتها المؤسسة".

وفي المنظور العربي الحديث — خاصة في الإمارات والسعودية — تم إدراج الجدارات السلوكية ضمن **منظومة الجوائز الحكومية للتميز**، كشرطٍ لقياس "التميز في القيادة والتوظيف"، مما جعل الحوكمة السلوكية **رافعةً استراتيجيةً للتميز المؤسسي**.

فالمؤسسة التي تحكم سلوكها بالجدارات هي مؤسسةٌ تعي أن **الثقافة تصنع الأداء كما تصنعه العمليات.**

السابع عشر: البعد التربوي والنفسي في تقييم السلوك

تقييم السلوك ليس عمليةً ميكانيكية، بل عمليةٌ تربويةٌ ذات عمقٍ نفسيٍّ كبير.
فالإنسان لا يتغير بالقرارات فقط، بل بالتغذية الراجعة، والحوار، والدافعية الداخلية.
ولهذا، ترتبط حوكمة الكفاءات السلوكية بعلم النفس التنظيمي، خاصة في جوانب:

- **التعزيز الإيجابي:** تشجيع السلوك الجيد فور حدوثه.
- **التغذية الراجعة البنّاءة:** استخدام لغةٍ غير حُكميةٍ بل حواريةٍ تساعد على الوعي الذاتي.
- **الفروق الفردية:** مراعاة اختلاف الطبائع وأنماط الشخصية في أساليب التحفيز والتوجيه.
- **التحفيز الداخلي (Intrinsic Motivation):** تعزيز الشعور بالمعنى والإنجاز الذاتي بدلًا من الاعتماد على المكافأة الخارجية فقط.

وهكذا تتحول الكفاءات السلوكية إلى **أداةٍ تربويةٍ للتطوير الذاتي**، لا إلى عصا للتقويم الخارجي، ويصبح المدير في المؤسسة الحوكمية "مرشدًا" أكثر منه "حاكمًا".

الثامن عشر: حوكمة الكفاءات والسلوك في بيئة العمل الرقمية

في بيئة العمل المعاصرة، تغيّر شكل السلوك الوظيفي نتيجة التحول الرقمي والعمل الهجين (Hybrid Work).
أصبحت الكفاءات الجديدة تشمل:

- الانضباط الذاتي دون رقابةٍ مباشرة.
- التواصل الفعّال عبر الوسائط الرقمية.
- إدارة الوقت والمهام عن بُعد.
- حماية الخصوصية والمعلومات.
- إدارة التوازن بين الحياة والعمل.

ولذلك، لا بد من **تحديث إطار الكفاءات دوريًا** ليعكس متطلبات العصر الرقمي، كما يجب أن تمتد الحوكمة 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 مقياسٌ جديدٌ للأخلاق المؤسسية في ظل الرقمنة.

التاسع عشر: التحديات الشائعة في تطبيق حوكمة الجدارات

1. **غموض مؤشرات السلوك:**
   حيث تبقى الكلمات عامة (مثل "يتعاون" أو "يبادر") دون أمثلةٍ قابلةٍ للقياس.

2. **تحيز المقيمين:**
   ميل المدير إلى تفضيل من يشبهه أو من يتوافق مع نمطه الشخصي.

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

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

5. **الاستخدام العقابي:**
   عندما تتحول الكفاءات إلى ذريعةٍ لتخفيض التقييم أو تأخير الترقيات بدلًا من التحسين.

6. **ضعف التوثيق:**
   حيث لا يُحتفظ بالأدلة السلوكية في النظام، مما يجعل المراجعة لاحقًا مستحيلة.

الحلول الحوكمية لهذه التحديات:

- تدريب المقيمين على الملاحظة والتقييم المهني.
- إنشاء قاعدة بياناتٍ للسلوكيات الملاحظة والأمثلة المرجعية.
- معايرة التقارير السلوكية على مستوى المؤسسة.
- تفعيل حق الاعتراض السلوكي.
- ربط كل كفاءةٍ ببرنامجٍ تطويري محدد.

العشرون: أثر الحوكمة السلوكية في بناء الثقة المؤسسية

عندما يشعر الموظف بأنّ تقييم سلوكه يتمّ بعدالةٍ وشفافية، يبدأ بتغيير سلوكه لا لأنّ النظام يفرض عليه، بل لأنّه يؤمن به.
وحين يرى المدير أنّ النظام يُلزمه بالإنصاف، يبدأ بإعادة تعريف السلطة بوصفها مسؤوليةً لا امتيازًا.

وهكذا تنشأ **الثقة المؤسسية** — أثمن ما يمكن أن تبنيه الحوكمة — الثقة التي تُحوّل المؤسسة إلى بيئةٍ تُلهم الأداء العالي دون خوفٍ أو تزييفٍ أو مبالغة.
الثقة التي تُعيد التوازن بين "الإنسان" و"النظام"، وتجعل من العدالة قيمةً عمليةً محسوسةً لا شعارًا إنشائيًا.

الحادي والعشرون: خلاصة المحور

حوكمة الجدارات والكفاءات السلوكية هي **الوجه الإنساني للحوكمة المؤسسية**.
فهي التي تضبط العلاقة بين السلوك والأداء، بين الفرد والنظام، بين الأخلاق والنتائج.
وبها تُقاس نضج المؤسسات: فكلما زاد وعيها بضبط السلوك بالعدالة، زادت نضجًا واستدامة.

فالحوكمة التي لا تُراعي البعد السلوكي تبقى ناقصة، والكفاءة السلوكية التي تُمارس دون حوكمة تبقى عُرضةً للتحيّز والتقلب.
أما حين يتكاملان، تولد مؤسسةٌ راشدةٌ، واعيةٌ، منصفةٌ، تبني الأداء بالعقل، وتُنمّي الإنسان بالقيم.

---

7 حوكمة مؤشرات الأداء والنتائج

إنّ مؤشرات الأداء هي **العيون الرقمية** للنظام المؤسسي، ومن خلالها تُترجم الرؤية إلى أرقام، والأهداف إلى حقائق، والمجهود إلى أثر.
لكن هذه العيون قد تُصاب بالعمى إذا لم تُحكم بالحوكمة، فتقيس ما هو سهلٌ لا ما هو مهم، وتخدم الشكل لا الجوهر، فتتحول المؤشرات من أدوات تحسينٍ إلى أدوات تبريرٍ أو تضليلٍ، ومن مرآةٍ للواقع إلى ستارٍ يخفي الخلل.

ومن هنا تأتي أهمية **حوكمة مؤشرات الأداء والنتائج**، فهي ليست مجرد تنظيمٍ لتصميم المؤشرات، بل **ضبطٌ فلسفيٌّ ومنهجيٌّ وأخلاقيٌّ** لعلاقة المؤسسة بالأداء ذاته:
ما الذي نقيسه؟ ولماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ ومن يراجع؟ ومن يُحاسب؟
إنها المنظومة التي تضمن أن يكون القياس وسيلةً للوعي لا للعقوبة، وأداةً للتحسين لا للتجميل.

أولاً: المفهوم الحوكمي لمؤشر الأداء

مؤشر الأداء (KPI – Key Performance Indicator) في معناه الإداري هو أداةٌ كمية أو نوعيةٌ تُستخدم لقياس مدى التقدم نحو تحقيق هدفٍ محددٍ في فترةٍ زمنيةٍ معينة.
أما في المعنى الحوكمي، فالمؤشر ليس رقمًا فحسب، بل **عهدٌ مؤسسيٌّ بالمساءلة**؛
فكل مؤشرٍ هو التزامٌ أمام الحوكمة بأنّ هناك من يقيس، ومن يراجع، ومن يتحمّل مسؤولية النتائج.

ومن هنا يصبح المؤشر **أداةَ شفافيةٍ قبل أن يكون أداةَ تحليل**، لأنه يكشف عن التوجه الحقيقي للمؤسسة:

- هل تقيس الأثر الحقيقي أم المظاهر؟
- هل تبني معرفةً أم تكتفي بتقريرٍ؟
- هل تُقيم الناس بعدالةٍ أم تُخفي الخلل تحت الأرقام؟

ثانيًا: العلاقة بين الحوكمة والقياس

القياس هو لغة الإدارة الحديثة، لكن هذه اللغة قد تُساء ترجمتها إن لم تُخضع لقواعد الحوكمة.
فالحوكمة في عالم المؤشرات تُشبه "النحو" في اللغة؛ بدونه تفقد الكلمات معناها، وتختلط الجمل، ويصبح الخطاب الإداري ضبابيًا.

القياس في المؤسسات غير المحكومة غالبًا ما يقع في خمس مشكلاتٍ كبرى:

1. **الانتقائية:** اختيار المؤشرات التي تُظهر صورةً حسنةً لا التي تعكس الواقع.
2. **الكمية المفرطة:** تضخم عدد المؤشرات حتى تغيب الأولويات.
3. **العزلة:** قياس كل إدارةٍ لنفسها بمعاييرٍ مختلفةٍ دون تكامل.
4. **غياب المراجعة:** استخدام المؤشرات دون تدقيقٍ أو تصحيحٍ للدقة.
5. **الانحراف الأخلاقي:** التلاعب بالأرقام لإرضاء الإدارة العليا أو لتبرير القرارات.

والحوكمة تُعالج هذه المشكلات جذريًا عبر منظومةٍ متكاملةٍ من السياسات والعمليات التي تضبط كل مرحلةٍ من مراحل تصميم المؤشر، وقياسه، ومراجعته، وتحليله، وتوثيقه.

ثالثًا: مكونات منظومة الحوكمة في مؤشرات الأداء

تتكوّن منظومة الحوكمة في مؤشرات الأداء من ستة عناصر رئيسية متكاملة:

1. **إطار السياسات (Policy Framework):**
   يُحدّد الأهداف العليا للقياس، والمبادئ التي تُوجّه تصميم المؤشرات، مثل: الاتساق، الشفافية، العدالة، القابلية للتحقق.
2. **هندسة المؤشرات (Indicators Architecture):**

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

3. **سلسلة المسؤوليات (Accountability Chain):**
تُعرّف من يملك المؤشر (Owner)، ومن يجمع البيانات (Collector)، ومن يتحقق من صحتها (Verifier)، ومن يعتمد النتائج (Approver).

4. **الضبط المنهجي (Methodological Control):**
تحديد الصيغ الرياضية، ومصادر البيانات، والفترات الزمنية، وأدوات التحقق، ومعايير الاتساق الداخلي.

5. **الرقابة المؤسسية (Institutional Oversight):**
عبر لجانٍ أو وحداتٍ مختصةٍ بالمؤشرات، مثل "لجنة الأداء المؤسسي"، التي تراجع المؤشرات قبل النشر وتُحلّل الانحرافات.

6. **النضج والتحسين المستمر (Performance Maturity):**
المراجعة السنوية للإطار العام للمؤشرات لضمان ملاءمتها للتحولات الاستراتيجية والتقنية.

رابعًا: حوكمة المؤشرات في مرحلة التصميم

إنّ أكثر مراحل دورة المؤشر خطورةً هي مرحلة التصميم، فالمؤشر الذي يُصمّم خطأً يُضلل المؤسسة مهما كانت دقّة القياس لاحقًا.
وهنا تتدخل الحوكمة لضبط هذه المرحلة عبر:

1. **الربط الاستراتيجي (Strategic Alignment):**
التأكد من أن كل مؤشرٍ يخدم هدفًا استراتيجيًا معلنًا في خطط المؤسسة أو استراتيجيتها الوطنية.

2. **تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders Mapping):**
تحديد من يستخدم المؤشر، ولماذا، وكيف ستُعرض نتائجه عليهم.

3. **تحليل الجدوى والجدارة (Relevance & Feasibility):**
فلا يُعتمد مؤشرٌ لا يضيف قيمةً أو يصعب قياسه بموثوقيةٍ عالية.

4. **تعريف المؤشر (KPI Definition Sheet):**
وهو مستند حوكمي أساسي يُعرّف المؤشر بوضوح وفق نموذجٍ موحدٍ 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.

5. **اعتماد المؤشر من لجنة الحوكمة:**
لا يُسمح بتطبيق مؤشرٍ جديدٍ دون مرورٍ على لجنةٍ مختصةٍ تُراجع اتساقه مع منظومة الأداء المؤسسي وتتحقق من خلوّه من التكرار أو التضارب.

خامسًا: حوكمة جمع البيانات والتحقق منها

البيانات هي "دم المؤشرات"، وإن فسد الدم فسدت الدورة كلها.
لذلك تُلزم الحوكمة المؤسسات بإنشاء **سلاسل تحققٍ بياناتيٍّ (Data Verification Chains)** تتضمن:

1. **التحقق من المصدر (Source Validation):**
أن تكون الجهة التي تُنتج البيانات موثوقةً، وأن تكون أدواتها معتمدةً مسبقًا.

2. **المراجعة الآلية (Automated Checks):**
عبر أنظمةٍ إلكترونيةٍ تكشف القيم الشاذة أو الفجائية أو المكررة.

3. **التحقق البشري (Manual Verification):**
يقوم به مسؤول جودة البيانات قبل اعتماد المؤشر، لضمان الاتساق المنطقي.

4. **التدقيق الدوري (Periodic Auditing):**
تُجرى مراجعاتٌ مستقلةٌ لعيناتٍ من المؤشرات للتأكد من مطابقة البيانات للواقع.

5. **توثيق المسار (Audit Trail):**
يجب أن يكون لكل رقمٍ سجلٌّ رقميٌّ يُظهر من أدخله ومتى وعدد المرات التي عُدّل فيها ولماذا.
هذه السلسلة تُعدّ من أهم أدوات الحوكمة الرقمية في الأداء.

سادسًا: حوكمة تحليل النتائج وتفسيرها

التحليل دون حوكمة يُصبح تأويلاً مزاجيًا.
ولذلك، تُلزم الحوكمة المؤسسة بأن يتم تحليل المؤشرات ضمن **منهجيةٍ موحدةٍ** تعتمد على:

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

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

3. **تفسير الانحرافات (Variance Analysis):**
لا تُقبل التبريرات اللفظية، بل يجب تقديم تحليلٍ سببيٍّ موثقٍ يشرح "لماذا حدث الانحراف؟".

4. **تحليل الاتجاهات (Trends Analysis):**
فالمؤشرات لا تُقرأ كصورٍ ثابتةٍ، بل كسلسلةٍ زمنيةٍ تُظهر التحسن أو التراجع.

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

سابعًا: الحوكمة الأخلاقية في استخدام المؤشرات

القياس ليس بريئًا أخلاقيًا بطبعه.
فوراء كل رقمٍ بشر، وجهد، وقرار، ومسؤولية.
ومن هنا تأتي **الضوابط الأخلاقية للحوكمة** التي تفرض أن يُستخدم المؤشر بعدلٍ وإنصافٍ:

1. **منع استخدام المؤشرات كأداة ضغطٍ سياسيٍّ أو شخصيٍّ.**

2. **حظر تعديل البيانات أو تجميلها دون مبررٍ موثقٍ.**

3. **الإفصاح عن القيود والافتراضات التي بُني عليها التحليل.**

4. **إدراج "هامش الخطأ" و"مستوى الثقة" في كل تقريرٍ مؤسسي.**

5. **ضمان حق الأطراف المتأثرة بالنتائج في الاطلاع والمراجعة.**

وهكذا تُصبح المؤشرات أداة عدالةٍ لا أداة سلطة.

ثامنًا: حوكمة مؤشرات الأداء في البيئات الحكومية

في البيئات الحكومية، تتضاعف أهمية الحوكمة لأنّ المؤشرات هنا ليست مجرد بياناتٍ داخليةٍ، بل أدوات محاسبةٍ وطنيةٍ تُبنى عليها قراراتٌ استراتيجية وتمويلاتٌ وسمعةٌ دولية.

ولذلك، اعتمدت الحكومات الخليجية أنظمةً دقيقةً لحوكمة المؤشرات، أبرزها:

النظام الإماراتي لإدارة الأداء الحكومي

- يُدار ضمن إطار "التميز الحكومي الإماراتي (UAEGEP)" الذي يُشرف عليه مكتب رئاسة مجلس الوزراء.
- يفرض على كل جهةٍ حكوميةٍ تحديد مؤشرات أداءٍ استراتيجيةٍ مرتبطةٍ 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 قيادةٍ وطنيةٍ تتيح المقارنة بين الجهات.
- يُعاقب رسميًا على إدخال بياناتٍ غير دقيقة أو على عدم تحديثها 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.
- تُرفع 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 قرارٍ استراتيجيٍّ وطنيٍّ.

تاسعًا: تكامل حوكمة المؤشرات مع الحوكمة المؤسسية العامة

إنّ مؤشرات الأداء ليست جزيرةً معزولة، بل جزءٌ من منظومة الحوكمة 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:

1. الأهداف ← الخطة ← المؤشرات ← النتائج ← التغذية الراجعة ← التحسين.
2. الإدارة العليا ← الموارد البشرية ← المراجعة الداخلية ← اللجان الرقابية ← القيادة الوطنية.

كل حلقةٍ من هذه السلسلة تخضع للتوثيق والمساءلة، بحيث لا يُمكن أن يمرّ أي رقمٍ دون أثرٍ أو تفسيرٍ أو مراجعة.

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 أنجزنا؟"
تسأل:
"ما القيمة التي أحدثناها؟"

ففي النموذج الحوكمي 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.

التحوّل إلى هذا المستوى من النضج يتطلب **تخطيطًا استراتيجيًا متكاملًا، وقدرةً على الربط بين الأداء الفردي والمؤسسي والأداء المجتمعي**.
وهذا هو جوهر الحوكمة في المؤشرات: **أن تجعل الأرقام تتحدث لغة الإنسان لا لغة الجداول فقط**.

الحادي عشر: الأدوات الرقمية لتمكين الحوكمة في المؤشرات

تتطلب حوكمة المؤشرات بنيةً تقنيةً قويةً تضمن الدقة والشفافية، ومن أبرز الأدوات التي تستخدمها المؤسسات الحديثة:

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

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

3. **منصات الأرشفة والتحقق (Audit Logs)**:
   لتوثيق كل تعديلٍ أو تحديثٍ في البيانات مع هوية المستخدم والوقت.

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

5. **أنظمة التنبيه المبكر (Early Warning Systems)**:
   لاكتشاف المؤشرات المتراجعة قبل تفاقم المشكلة.

هذه الأنظمة لا تُحقق الشفافية فحسب، بل تُحوّل المؤسسة إلى **كائنٍ معرفيٍّ يتعلّم من ذاته**، ويُصنع فيه القرار بناءً على الأدلة لا الانطباعات.

الثاني عشر: مؤشرات نضج حوكمة الأداء

لقياس مدى نضج الحوكمة في إدارة المؤشرات، يمكن اعتماد سلمٍ خماسيٍّ كما يلي:

المستوى	الوصف	الخصائص المميزة
1 **بدائي**	مؤشرات مشتتة وغير موحدة	غياب المسؤولية والتوثيق
2 **منظم جزئيًا**	وجود بعض المؤشرات الموحدة	لا يوجد تدقيق أو مراجعة
3 **مُقنن**	وجود سياسات ولجان حوكمة	مراجعة دورية محدودة
4 **متكامل**	تكامل المؤشرات عبر الأنظمة	مراجعة مؤسسية ولجان تحليل بيانات
5 **ناضج**	استخدام الذكاء التحليلي والتنبؤي	المؤشرات تُستخدم في صنع القرار الاستراتيجي

في المستوى الخامس، تُصبح الحوكمة ثقافةً مؤسسيةً لا وظيفةً إدارية، ويُصبح القياس أداةً للتعلّم لا للمساءلة فقط.

الثالث عشر: البعد القيادي في حوكمة المؤشرات

القيادة هي من تُضفي المعنى على الأرقام.
فالرقم بلا تفسيرٍ قياديٍّ يصبح جامدًا، والتقرير بلا ضميرٍ تحليليٍّ يتحول إلى بيروقراطية.
والقائد الحوكميّ هو من يسأل دائمًا:

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

القيادة الواعية لا تبحث عن مؤشراتٍ تلمع، بل عن مؤشراتٍ تُعلّم.
تستخدم البيانات كمرآةٍ لا كدرعٍ، وكأداةِ بناءٍ لا كسوطِ محاسبةٍ.
وهذا ما يجعل المؤسسات القائدة تختلف عن المؤسسات المُدارة:
فالأولى تُفسّر الأرقام لتصنع وعيًا، والثانية تُجمّلها لتصنع إعجابًا.

الرابع عشر: التكامل بين حوكمة المؤشرات وثقافة التحسين المستمر

الغاية النهائية من الحوكمة ليست جمع البيانات، بل **تحسين الواقع**.
فكل مؤشرٍ يجب أن يقود إلى قرارٍ، وكل قرارٍ يجب أن يُنتج تحسينًا، وكل تحسينٍ يجب أن يُوثّق ويُقاس أثره.
بهذه الدائرة الكاملة يتحقق ما يُعرف بـ **"منظومة الوعي بالأداء" (Performance Consciousness System)**،
حيث تتحول المؤسسة إلى كائنٍ واعٍ بأخطائه ونجاحاته على السواء.

الخامس عشر: العلاقة بين حوكمة المؤشرات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إنّ من أرقى مظاهر نضج الحوكمة في إدارة الأداء هو **اتساع دائرة القياس لتشمل الأثر الاجتماعي والبيئي للمؤسسة**، لا فقط مؤشرات الربحية أو الكفاءة التشغيلية.
فالمؤسسات الحديثة أصبحت تُحاسَب اليوم ليس فقط على ما تُنجزه من نتائج مالية، بل على **ما تُحدثه من أثرٍ في الإنسان والمجتمع والبيئة**.

ولهذا، تُدرج الحوكمة في أنظمة الأداء مؤشراتٍ تُقيس:

- **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، وتنوّع أعضاء مجالس الإدارة، وعدد القضايا الأخلاقية المعالجة.

هذه المؤشرات تُعبّر عن تطورٍ في فلسفة الحوكمة نفسها، حيث لم تعد تقتصر على ضبط الأداء الداخلي، بل **أصبحت مسؤوليةً مجتمعيةً مشتركةً** تعيد تعريف النجاح المؤسسي في ضوء القيم الإنسانية والتنموية.

ففي المؤسسات التي تعي هذا البعد، يصبح القياس ليس غايةً بيروقراطيةً، بل **رسالةً حضاريةً**؛
ويُنظر إلى الأرقام لا كحساباتٍ ماليةٍ، بل كأثرٍ إنسانيٍّ في جودة الحياة.

السادس عشر: التحديات التطبيقية لحوكمة المؤشرات في المؤسسات

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

1. **ضعف الوعي القيادي بأهمية الحوكمة:**
   بعض القيادات لا ترى في الحوكمة إلا عبئًا إداريًا إضافيًا، لا وسيلةً لضمان العدالة والاستدامة.

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

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

4. **غياب ثقافة الشفافية:**
   إذ تُخفى بعض المؤشرات السلبية خوفًا من المساءلة أو حرصًا على الصورة العامة للمؤسسة.

5. **التحديات في قياس المؤشرات النوعية:**
   مثل الرضا الوظيفي، أو الولاء المؤسسي، أو جودة العلاقات الداخلية، وهي مؤشرات تحتاج إلى أدواتٍ تحليليةٍ متقدمةٍ ومهاراتٍ تفسيريةٍ دقيقة.

6. **المقاومة الداخلية للتغيير:**
   إذ يخشى بعض المديرين أن تُستخدم المؤشرات لمحاسبتهم لا لدعمهم، فيُظهرون مقاومةً صامتةً أو يُقلّلون من أهمية التقارير.

ولذلك، تُلزم الحوكمة المؤسسية بوجود خططٍ لتغيير الثقافة الداخلية من ثقافة الخوف إلى ثقافة التعلّم، ومن السرية إلى الشفافية، ومن الدفاع إلى التطوير.

السابع عشر: الممارسات المثلى في حوكمة مؤشرات الأداء

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

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

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

3. **المراجعة المستقلة:**
   من خلال طرفٍ ثالثٍ (Internal Audit أو جهة رقابية خارجية) للتأكد من نزاهة البيانات.

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

5. **إصدار تقارير شفافة للمجتمع:**
   تُنشر فيها مؤشرات الأداء علنًا لرفع مستوى الثقة المجتمعية وتعزيز المساءلة العامة.

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

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

هذه الممارسات تُحوّل الحوكمة من وثيقةٍ تنظيميةٍ إلى **نظامٍ حيويٍّ يضمن الشفافية والدقة والتحسين المستمر.**

الثامن عشر: المؤشرات كأداةٍ للتعلم المؤسسي

في المؤسسات الناضجة، لا تُستخدم المؤشرات لتقييم الماضي فحسب، بل لتوجيه المستقبل.
كل انحرافٍ يُكتشف هو **فرصةٌ للتعلم**، وكل نجاحٍ يُوثّق هو **خبرةٌ قابلةٌ للنقل**.

وهكذا، تتحول المؤشرات من "تقارير" إلى "دروسٍ مؤسسيةٍ مستمرةٍ"،
ومن أدوات محاسبةٍ إلى **أدوات معرفةٍ جماعيةٍ** تساهم في تراكم الخبرات المؤسسية.

ولهذا، تدعو الحوكمة الحديثة إلى بناء **بنوك معرفةٍ للأداء (Performance Knowledge Banks)** تُوثّق فيها أفضل الممارسات، وأسباب الفشل، ودروس التحسين، لتصبح المؤسسة أكثر وعيًا بذاتها عبر الزمن، وأقدر على التكيّف مع المتغيرات المستقبلية.

التاسع عشر: البعد الزمني في حوكمة المؤشرات

من أبرز أخطاء القياس المؤسسي التركيز على الأداء قصير المدى وإغفال المدى الطويل.
فالإدارة التي تُلاحق الأرقام الشهرية فقط قد تُضحّي بالجودة والاستدامة من أجل تحقيق نتائجٍ مؤقتةٍ.

ولهذا، تنصّ الحوكمة 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"، وتُعيد التوازن بين الاستجابة الفورية والرؤية الاستراتيجية.

العشرون: الحوكمة الرقمية لمؤشرات الأداء

في عصر التحول الرقمي، أصبحت الحوكمة أكثر تعقيدًا وعمقًا في الوقت ذاته.
فالمؤشرات لم تعد تُجمع يدويًا، بل تُستمد من قواعد بياناتٍ ضخمةٍ (Big Data) ومن أنظمةٍ تحليليةٍ ذكية.

لكن هذه الثورة الرقمية تفرض تحدياتٍ 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 يُغني عن الذكاء الأخلاقي، بل يحتاجه ليبقى إنسانيًا."

الحادي والعشرون: التكامل بين مؤشرات الأداء الفردي والمؤسسي

أحد أهم مفاتيح الحوكمة في الأداء هو **الربط بين أداء الفرد وأداء المؤسسة**، بحيث يُصبح النجاح مسؤوليةً مشتركة.
فالخلل يحدث حين يُقيم الموظف على معاييرٍ لا تتصل بنتائج المنظمة، أو حين تُحاسب المؤسسة على نتائجٍ لا تتعلق بسلوك أفرادها.

لذلك، يُصمم الإطار الحوكمي بحيث:

- يُربط كل مؤشرٍ فرديٍّ بمؤشرٍ مؤسسيٍّ أعلى منه.
- تُوزع الأوزان النسبية للأداء بعدالةٍ بين الأفراد والفرق والإدارات.
- يُعاد تحليل المؤشرات الفردية دورياً لاكتشاف التناقضات.

وبهذا تُحقَّق العدالة الوظيفية، ويتحوّل التقييم إلى منظومةٍ متكاملةٍ توحّد الاتجاه نحو هدفٍ واحدٍ: **النتائج ذات الأثر الحقيقي**.

الثاني والعشرون: البعد النفسي في التعامل مع المؤشرات

الرقم قد يُحفّز أو يُرهِب.
فالمؤشرات، إذا لم تُقدَّم بلغةٍ إنسانيةٍ عادلةٍ، تتحول إلى أداة قلقٍ وخوفٍ داخل بيئة العمل.
وهنا يأتي دور الحوكمة في **ضبط اللغة النفسية للمؤشرات**:

- استخدام المؤشرات للتغذية الراجعة البنّاءة لا للتوبيخ.
- التركيز على الاتجاه العام للتحسين لا على أخطاءٍ معزولة.
- إشراك الموظف في فهم المؤشرات وتحليلها بدل أن تُفرض عليه.
- تجنّب المقارنات السلبية بين الأفراد بشكلٍ علنيٍّ.

بهذا الأسلوب الإنساني، تُصبح الحوكمة أداة توازنٍ نفسيٍّ ومهنيٍّ تزرع الطمأنينة بدلًا من الخوف، وتحفّز النمو الذاتي بدلًا من الانغلاق الدفاعي.

الثالث والعشرون: مؤشرات الأداء كأداةٍ للعدالة التنظيمية

العدالة لا تتحقق بالشعارات، بل بالأرقام المنصفة.
وحوكمة المؤشرات هي التي تجعل العدالة قابلةً للقياس.
فحين تُقاس الترقيات، والمكافآت، وفرص التطوير، بمؤشراتٍ موضوعيةٍ معلنةٍ، تزول المحسوبيات ويزدهر الأداء.

تُصبح المؤسسة الحوكمية بيئةً يشعر فيها الجميع بأن النجاح **قابلٌ للتحقيق بالاستحقاق**، لا بالانتماء أو العلاقات.
وهذا من أعظم ثمار الحوكمة: **أن تُعيد الثقة بالنظام الإداري نفسه**.

الرابع والعشرون: العلاقة بين حوكمة المؤشرات والتميز المؤسسي

كل نموذجٍ عالميٍّ للتميز — من EFQM إلى Baldrige — يضع "القياس والتحليل والتحسين" كأحد معاييره الأساسية.
لكنّ الفرق بين مؤسسةٍ عاديةٍ ومؤسسةٍ متميزةٍ هو **عمق الحوكمة في قياسها**.
فالمؤسسة المتميزة لا تقيس لمجرد التوثيق، بل لتتعلّم وتبتكر وتغيّر.

في هذا السياق، تعمل الحوكمة كـ "عقلٍ تحليليٍّ مستدامٍ" يُعيد تفسير البيانات لتوجيه السياسات،
ويجعل القياس ليس نهاية العملية، بل بدايتها.

الخامس والعشرون: خلاصة المحور

إنّ حوكمة مؤشرات الأداء والنتائج هي **ضمانة نزاهة النظام الإداري الحديث**، فهي التي تُعيد الثقة إلى الأرقام، وتمنحها المعنى الإنساني، وتربطها بالغاية العليا للأداء: خدمة الإنسان والمجتمع.

من دون الحوكمة، تُصبح المؤشرات مجرد أدوات تزيينٍ إداريٍّ تُخفي العجز وتضاعف الانحراف.
لكن بها، تتحوّل إلى **لغة الوعي المؤسسي** التي تُقاس بها العدالة، وتُبنى بها القرارات، ويُصان بها الضمير المهني.

الحوكمة في المؤشرات ليست رقابةً فقط، بل **وعيٌ بالغاية، وإنصافٌ في القياس، ومسؤوليةٌ أمام الأثر**.
وبقدر ما تنضج المؤسسة في هذا المجال، بقدر ما تُصبح أكثر صدقًا مع ذاتها، وأكثر قدرةً على التحسّن المستمر والتميّز الحقيقي.

---

8 التمكين المؤسسي وبناء الثقة في منظومة الأداء

عندما تتحدث الحوكمة عن التمكين، فإنها لا تتحدث عن تنازلٍ عن السلطة، بل عن **نضجٍ إداريٍّ يعيد توزيعها بوعيٍ ومسؤولية**.
فالتمكين في جوهره ليس ضعفًا في المركزية، ولا فوضى في الصلاحيات، بل هو **تحويل النظام من أداة تحكمٍ إلى منظومة ثقةٍ تشاركيةٍ** تُحرّك الجميع نحو الهدف المشترك بوعيٍ ومسؤوليةٍ ذاتية.

الحوكمة هنا لا تُلغي الضبط، بل تُحوّله من ضبطٍ خارجيٍّ إلى ضبطٍ 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 الحوكمي

التمكين المؤسسي (Institutional Empowerment) هو عمليةٌ منظمةٌ تهدف إلى **نقل جزءٍ من السلطة وصنع القرار من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية**، في إطارٍ واضحٍ من السياسات والمسؤوليات والمعايير الأخلاقية.

لكن في السياق الحوكمي، لا يُنظر إلى التمكين كعملية تفويضٍ إجرائيةٍ فحسب، بل كمنظومةٍ معرفيةٍ وثقافيةٍ تُعيد تعريف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، بحيث يتحوّل الموظف من "مُنفّذٍ للأوامر" إلى "شريكٍ في الإنجاز"، ومن "موضوعٍ للتقييم" إلى "فاعلٍ في التطوير"، ومن "تابعٍ إداريٍّ" إلى "مواطنٍ مؤسسيٍّ" يمتلك الوعي والانتماء والمسؤولية.

فالتمكين في ظل الحوكمة هو **تحويل الأداء إلى ثقافةٍ لا إلى مراقبةٍ**، وثقافة التمكين لا تُبنى بالقرارات، بل بالثقة، والتعليم، والمساءلة النزيهة، والتغذية الراجعة البنّاءة.

ثانيًا: العلاقة الجدلية بين الحوكمة والتمكين

قد يظن البعض أن الحوكمة والتمكين ضدّان لا يلتقيان، فالحوكمة تضبط والتمكين يحرّر، الحوكمة تراقب والتمكين يمنح الثقة.
لكن في الحقيقة، **كلاهما وجهان للرشادة المؤسسية نفسها**.

- **الحوكمة بدون تمكين** تُنتج بيروقراطيةً خانقةً، حيث يختنق الإبداع وتضعف المبادرة، وتتحول اللوائح إلى قيودٍ أكثر من كونها أدواتٍ للتوجيه.

- **والتمكين بدون حوكمة** يُنتج فوضى، حيث تختلط الصلاحيات، وتُتخذ القرارات بغير مرجعيةٍ، ويضيع الاتساق المؤسسي.

أما **التكامل بينهما**، فهو الذي يخلق التوازن الذهبي:
حوكمةٌ تضبط الإطار، وتمكينٌ يملؤه بالحياة.
فالحوكمة تضمن العدالة، والتمكين يُطلق الطاقة.
الحوكمة ترسم الطريق، والتمكين يُحرّك المسيرين عليه.

وهكذا يصبح النظام الإداري أشبه بجهازٍ عصبيٍّ حيٍّ:
القوانين هي العظام التي تمنح الهيكل، والتمكين هو الأعصاب التي تبث الحياة في الجسد المؤسسي.

ثالثًا: المكونات الجوهرية للتمكين المؤسسي

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

1. **الصلاحيات (Authority)**:
   تُمنح بوضوحٍ مكتوبٍ ومعلنٍ، لا بطريقةٍ رمزيةٍ أو انتقائيةٍ.
   تشمل حق اتخاذ القرار ضمن حدودٍ مرسومةٍ، وواجب تحمل نتائج القرار.

2. **المساءلة (Accountability)**:
   لا تمكين بلا مساءلة.
   فالمساءلة هي الجانب الآخر من الثقة، وهي التي تمنع التمكين من التحول إلى فوضى.

3. **القدرة (Capability)**:
   لا يمكن تمكين موظفٍ غير مؤهلٍ، فالمعرفة والمهارة شرطٌ للتمكين.
   ولذلك، يسبق التمكين الناجح دائمًا **استثمارٌ 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 بيئةُ ثقةٍ تجعل كل موظفٍ يشعر أنه مسؤولٌ لا مراقَب، وشريكٌ لا منفّذ.

رابعًا: الحوكمة كإطارٍ ضابطٍ للتمكين

لكي لا ينزلق التمكين إلى الفوضى، تُنظّمه الحوكمة عبر أدواتٍ واضحةٍ تشمل:

1. **إطار الصلاحيات (Delegation Framework)**:
   يُحدّد مستويات التفويض، وأنواع القرارات المسموح بها في كل مستوى إداري.

2. **سلسلة المسؤوليات (RACI Matrix)**:
   توضح من هو المسؤول (Responsible)، ومن يعتمد القرار (Accountable)، ومن يُستشار (Consulted)، ومن يُبلغ (Informed).

3. **سياسات التحقق والمراجعة (Validation & Oversight)**:
   تُضمن وجود مراجعةٍ لاحقةٍ لكل قرارٍ استراتيجيٍّ أو ماليٍّ كبيرٍ دون أن تُلغى مرونة اتخاذ القرار.

4. **آليات التصعيد (Escalation Protocols)**:
   تتيح للمستويات التنفيذية رفع التحديات للقيادة العليا عند تجاوز نطاق الصلاحية، مما يحافظ على السلسلة النظامية للقرارات.

هذه الآليات تجعل التمكين آمنًا ومضبوطًا دون أن يفقد معناه، وتضمن أن يُمارس داخل حدود العدالة والكفاءة والمسؤولية.

خامسًا: التمكين كرافعةٍ لبناء الثقة

الثقة المؤسسية هي رأس المال غير المادي الذي يُحرّك كل منظومة الأداء.
ولا تُبنى الثقة بالوعود، بل بالممارسات.
وكل ممارسةٍ عادلةٍ وشفافةٍ وممكّنةٍ تُضيف لبنةً في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.

من منظور الحوكمة، **الثقة ليست نقيض الرقابة، بل نتيجةٌ لها حين تُمارس بعدالة.**
فعندما يعلم الموظف أن الرقابة ليست لتصيد الأخطاء بل لتصحيح المسار، وأن النظام لا يُفرّق بين أحدٍ إلا بمقدار الأداء، وأن البيانات تُراجع بإنصافٍ لا بتسييسٍ أو انتقائية، فإنه يبدأ بالتصرف بثقةٍ ووعيٍ، ويصبح أداؤه ذاتيًا لا مفروضًا.

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

سادسًا: دور القيادة في تمكين الثقة

القيادة هي البوابة الأولى والأخيرة للثقة.
فالثقافة لا تُفرض من القاع إلى القمة، بل **تُزرع من القمة ثم تُسقى من القاع**.

القائد في المؤسسة الحوكمية هو "المُمكّن" قبل أن يكون "المُسيطر".
وكل تصرفٍ يصدر منه يُترجم في أذهان الموظفين كسياسةٍ غير مكتوبةٍ.
فإذا وعد فأنجز، وثقوا بالنظام.
وإذا أنصف في التقييم، صدّقوا أن العدالة ممكنة.

وإذا اعترف بالخطأ، تعلموا أن الشفافية ليست ضعفًا بل شجاعة.

إنّ القيادة بالتمكين تُحوّل المؤسسة إلى كيانٍ ينبض بالحياة، حيث يشعر الجميع أن صوتهم مسموع، وأن جهدهم يُقدّر، وأن نجاحهم لا يُنسب إلى غيرهم.
وهذا ما يجعل الثقة ليست حالةً مؤقتةً، بل ثقافةً دائمةً تنمو مع كل نجاحٍ وتُثبتها كل أزمة.

سابعًا: مستويات التمكين المؤسسي

تمر المؤسسات في نضجها التمكيني عبر أربع مراحلٍ رئيسيةٍ:

1. **المرحلة الأولى – التمركز الإداري (Centralized Control)**:
   جميع القرارات بيد الإدارة العليا، والمستويات الأدنى تنفذ دون مساهمةٍ فكريةٍ.

2. **المرحلة الثانية – التفويض المحدود (Selective Delegation)**:
   يُفوض بعض القادة بعض الصلاحيات وفق الثقة الشخصية لا وفق نظامٍ مكتوبٍ.

3. **المرحلة الثالثة – التمكين الممنهج (Structured Empowerment)**:
   تُحدد الصلاحيات في أدلةٍ رسميةٍ، وتُقاس مستويات المساءلة دورياً.

4. **المرحلة الرابعة – التمكين الثقافي (Cultural Empowerment)**:
   تصبح الثقة جزءًا من هوية المؤسسة، وتُمارس المساءلة بروحٍ ناضجةٍ، ويُصبح التعلّم من الأخطاء ممارسةً جماعيةً لا عقوبة.

في هذه المرحلة الأخيرة، يتحقق النضج الإداري الكامل، حيث يُدار الأداء بوعيٍ لا بخوفٍ، وبقناعةٍ لا بتعليماتٍ.

ثامنًا: تمكين الأداء الفردي في ظل الحوكمة

على المستوى الفردي، يتحقق التمكين عندما:

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

- **يُمنح حرية اختيار الوسائل لتحقيق النتائج،**
  طالما بقي ملتزمًا بالمعايير والقيم.

- **يُتاح له التعبير عن رأيه،**
  والمشاركة في صياغة الحلول لا انتظار الأوامر.

- **تُقدّر مبادرته وتُكافأ،**
  فالمبادرة هي الثمرة الطبيعية لبيئة الثقة.

وبذلك تتحول منظومة الأداء من ثقافة "نفّذ ما يُطلب منك" إلى ثقافة "أبدع فيما يُتوقع منك"، ومن "تقييمك بيد مديرك" إلى "تطويرك بيدك".

تاسعًا: تمكين الأداء الجماعي وبناء الفرق

التمكين لا يقف عند حدود الأفراد، بل يتجاوزهم إلى **الفرق التنظيمية**.
فالعمل الجماعي لا يُزدهر إلا في بيئةٍ يسودها التقدير المتبادل والثقة في الكفاءات.

في هذا المستوى، تتجلى الحوكمة عبر:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضوٍ في الفريق.
- مشاركة المعلومات بشفافيةٍ داخل الفريق.
- إدارة الخلافات بأسلوبٍ مؤسسيٍّ ناضجٍ.
- تحفيز روح الإنجاز الجماعي بدلًا من التنافس الفردي الضيق.

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

عاشرًا: بناء الثقة عبر الشفافية المعلوماتية

الثقة لا تُبنى بالخطاب، بل **بإتاحة المعلومة**.
فحين يعرف الموظف أين يقف، وما نتائج أدائه، وكيف تُقاس جهوده، تُزال الحواجز النفسية، ويشعر أن النظام منصفٌ وواضح.

الشفافية المعلوماتية تعني:

- إتاحة مؤشرات الأداء للموظفين ليعرفوا نتائجهم الدورية.
- توضيح معايير التقييم مسبقًا.
- إشراكهم في مناقشة نتائجهم.
- تمكينهم من الوصول إلى بيانات التطوير الذاتي وبرامج التدريب المتاحة.

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

الحادي عشر: الثقة كعنصرٍ محوريٍّ في العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية لا يمكن أن تُفرض باللوائح وحدها؛ فالقانون يُنصف الأفعال، أما الثقة فتُنصف النفوس.
ومن هنا، فإن بناء الثقة يُعدّ الامتداد الإنساني للحوكمة.

كلما شعر الموظف أن النظام يُعامله بإنصافٍ، وأن أخطاءه تُناقش بموضوعيةٍ، وأن نجاحه لا يُنتزع منه،
فإنه يزداد ولاءً للمؤسسة، ويتحول الأداء إلى سلوكٍ تلقائيٍّ ناضجٍ.

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

الثاني عشر: التمكين والتحول من الرقابة إلى الثقة

في المراحل الأولى من بناء الأنظمة، تُهيمن ثقافة الرقابة على ثقافة الثقة، لكنّ المؤسسات الناضجة تُدرك أن الرقابة الزائدة تُفقد الثقة قيمتها.
فالتمكين لا يعني غياب الرقابة، بل **تحويلها إلى آليةٍ تشاركيةٍ واعيةٍ**.

في البيئة المُمكّنة، يُصبح الموظف نفسه جزءًا من عملية الرقابة، من خلال التقييم الذاتي، والتغذية الراجعة المتبادلة، والالتزام الجماعي بالمؤشرات.
وتتحول الرقابة من "عينٍ تراقبك" إلى "ضميرٍ يُرشدك"، ومن "نظامٍ خارجيٍّ" إلى "قناعةٍ داخليةٍ".

الثالث عشر: أثر التمكين في التحول الثقافي للمؤسسة

التمكين ليس أداة تطويرٍ فحسب، بل **محركٌ للتحول الثقافي الشامل**.
فالمؤسسة التي تُمارس التمكين تُنتج أفرادًا يؤمنون بالمبادرة، والتعلم، والشفافية، والتعاون.
ومع الوقت، تتحول هذه القيم إلى ثقافةٍ جماعيةٍ تُعيد تشكيل سلوكيات العمل.

إنّ الحوكمة التي تُحكم التمكين تُنتج ثقافةً تُسمّى في علم الإدارة الحديث **"ثقافة النضج المؤسسي (Institutional Maturity Culture)"**، وهي البيئة التي تتحوّل فيها اللوائح إلى قيمٍ حيّةٍ، وتتحول فيها القرارات إلى حواراتٍ، وتتحول فيها القيادة إلى خدمةٍ، وتتحول فيها الثقة إلى نظامٍ إداريٍّ مستقرٍّ ومستدام.

الرابع عشر: مؤشرات قياس التمكين والثقة

يمكن للمؤسسة أن تُقيس مدى نضجها في مجال التمكين والثقة عبر مؤشراتٍ نوعيةٍ وكمّيةٍ دقيقةٍ، منها:

1. **مستوى وضوح الصلاحيات في الأدلة التنظيمية.**
2. **نسبة الموظفين الذين يشعرون بأن صوتهم مسموع في اتخاذ القرار.**
3. **معدل المبادرات التطويرية المقدمة من الموظفين.**
4. **عدد القرارات المعتمدة من المستويات التنفيذية دون تصعيدٍ غير ضروري.**

5. **مستوى الرضا عن العدالة في التقييم والتغذية الراجعة.**

6. **نسبة برامج التدريب المخصصة لبناء القدرات التمكينية.**

7. **نسبة الأخطاء التي تم تصحيحها بمبادراتٍ ذاتيةٍ من الفرق دون تدخلٍ خارجي.**

8. **نتائج استبيانات الثقة المؤسسية السنوية.**

هذه المؤشرات تُتيح للمؤسسة أن تُراقب درجة نضجها التمكيني وتربطها بخطط التطوير المستمرة.

الخامس عشر: النماذج العالمية في التمكين والثقة

النموذج الإماراتي

اعتمدت الحكومة الإماراتية ضمن نظام "إدارة الأداء الحكومي" مبدأ "القائد المُمكِّن" الذي يُعزّز المشاركة والمسؤولية الفردية.
ويُعدّ "التمكين والثقة" أحد معايير تقييم القيادات الحكومية في برامج التميز مثل "جائزة الإمارات للتميز الحكومي".

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.

النماذج الدولية (CIPD – SHRM – ISO 30414)

تُجمع هذه المراجع على أن بناء الثقة المؤسسية هو **المعيار الذهبي لنضج إدارة الموارد البشرية**،
وتوصي بقياسه دوريًا عبر استبياناتٍ معياريةٍ تشمل: "وضوح التوقعات"، "حرية التعبير"، "عدالة المكافآت"، "الأمان النفسي"، و"التغذية الراجعة البنّاءة".

السادس عشر: التكامل بين التمكين والحوكمة عبر دورة الأداء

التمكين ليس حدثًا منفصلاً عن دورة الأداء؛ بل يتخلّل كلّ مرحلةٍ منها:

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

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

3. **مرحلة المراجعة والمعايرة:** قياس أثر القرارات المُمكِّنة على النتائج، ومعايرة العدالة بين الفرق والإدارات، وتبادل الدروس المتعلمة.

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

بهذا التكامل، يصبح التمكين **بُعدًا تشغيليًا** لا شعارًا ثقافيًا، ويستقر في بنية النظام بدل أن يبقى مبادرةً ظرفية.

السابع عشر: المخاطر المحتملة للتمكين وضوابطها الحوكمية

- **تشظّي القرارات وتعارضها:** يُضبط عبر مصفوفة صلاحيات موحّدة وRACI محدث.
- **تضارب المصالح:** يُدار عبر إفصاح إلزامي، وتناوب أدوار الاعتماد، وتدقيق داخلي دوري.
- **المجازفة غير المحسوبة:** تُقنّن عبر حدودٍ للقرار (Delegation Limits) وسياسات إدارة مخاطر مرتبطة بكل فئة قرار.
- **تمكين بلا قدرات:** يُعالج عبر اختبارات جاهزية (Readiness Checks) وبرامج بناء قدرات مسبقة ومتزامنة.
- **فجوات الاتساق بين الإدارات:** تُعالج عبر معايرة تمكينية ربع سنوية تقارن أثر التمكين على الأداء بين الوحدات.

بهذه الضوابط، تتحوّل المخاطر إلى مساحات تعلّمٍ آمنةٍ، ويغدو التمكين محفزًا للابتكار لا ممرًا للعشوائية.

الثامن عشر: مؤشرات نضج التمكين المؤسسي (عينات قابلة للتبنّي)

1. **مؤشر وضوح الصلاحيات:** نسبة الوظائف التي تمتلك "بطاقة تمكين" محدثة.
2. **مؤشر سرعة القرار:** متوسط زمن اتخاذ القرار على مستوى الإدارة الوسطى مقارنةً بالخط الأساس.
3. **مؤشر المبادرة:** عدد المبادرات المقترحة والمنفذة ذاتيًا لكل 100 موظف في الربع.
4. **مؤشر الأمان النفسي:** نتيجة استبيان الثقة/السلامة النفسية (سنوي/نصف سنوي).
5. **مؤشر جودة التمكين:** نسبة القرارات المُمكّنة التي حققت أهدافها دون تصعيدٍ أو مخالفةٍ للسياسات.
6. **مؤشر التعلم من الأخطاء:** نسبة الدروس المستفادة التي تحوّلت إلى تحسيناتٍ معتمدة في SOPs.

التاسع عشر: الخلاصة التحليلية للمحور

التمكين في منظومة الحوكمة هو **ذروة النضج الإداري**:

- يُحوّل الضبط من خارجيٍّ إلى داخليّ،

- ويحوّل الرقابة إلى ثقة،

- ويحوّل الموظف من منفّذٍ إلى شريكٍ.

إنه ليس ترفًا تنظيميًا، بل **شرط استدامة**؛ إذ لا يستمر الأداء العالي بغير وعيٍ ذاتيٍّ ومسؤوليةٍ متقاسمةٍ وعدالةٍ ظاهرةٍ.
وعندما تتكامل الحوكمة مع التمكين، تتأسس ثقافةٌ تُنتج الأداء من داخل الإنسان، لا من ضغط النظام وحده.

---

9 منظومة الامتثال والأخلاقيات في إدارة الأداء

في أي نظامٍ مؤسسيٍّ ناجح، يُعدّ **الامتثال والأخلاقيات (Compliance & Ethics)** حجر الزاوية الذي ترتكز عليه الممارسات السليمة، فهو الإطار الذي يُبقي الأداء داخل حدود العدالة والنزاهة، ويمنع انزلاقه إلى الانحرافات الأخلاقية أو التلاعب المهني.
وإذا كانت الحوكمة هي العقل المنظّم للنظام الإداري، فإن الامتثال هو **ضمير المؤسسة**، والأخلاقيات هي **روحها**، والاثنان معًا يُمثلان الضمانة العليا لاستقامة الأداء واستدامته.

إدارة الأداء الوظيفي ليست مجرد قياسٍ للإنتاجية أو تحقيقٍ للأهداف؛ بل هي في جوهرها **ممارسةٌ أخلاقيةٌ عميقة**، لأنها تتعامل مع البشر، وتُصدر أحكامًا على جهودهم، وتؤثر في مساراتهم المهنية وحياتهم النفسية. ومن ثمّ فإن أيّ خللٍ في منظومة الامتثال أو ضعفٍ في الأخلاق المؤسسية يمكن أن يُحوّل نظام الأداء من أداةٍ للتحفيز إلى أداةٍ للظلم، ومن وسيلةٍ للتطوير إلى وسيلةٍ للإقصاء.

ولهذا السبب، تؤكد المراجع العالمية — مثل **ISO 37000** في حوكمة المنظمات، و**CIPD Code of Conduct**، و**SHRM Ethics Framework** — أن منظومة إدارة الأداء لا يمكن أن تكون مكتملةً ما لم تُدمج فيها **آليات الامتثال وأخلاقيات السلوك المهني** بوصفها مكوّنًا جوهريًا من مكوّنات الحوكمة الرشيدة.

أولاً: المفهوم الشامل للامتثال والأخلاقيات في الأداء

الامتثال (Compliance) يعني التزام المؤسسة — أفرادًا وأنظمةً — بجميع القوانين، واللوائح، والسياسات، والمعايير الداخلية والخارجية التي تنظّم سلوك العمل.
أما **الأخلاقيات (Ethics)** فهي مجموعة القيم والمبادئ التي تُوجّه السلوك المهني نحو ما هو صحيحٌ وعادلٌ وإنسانيٌّ، حتى في الحالات التي لا تُنظّمها القوانين.

وبين المفهومين مساحةٌ تكامليةٌ مهمة:

- **الامتثال** يضمن النظام والانضباط،

- **والأخلاق** تضمن الضمير والمسؤولية.
  فالأول يضبط الفعل من الخارج، والثاني يوجّهه من الداخل.

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

ثانيًا: الحاجة الاستراتيجية للامتثال في إدارة الأداء

حين تتعامل المؤسسة مع تقييم الأداء الوظيفي، فإنها تتعامل مع قراراتٍ مصيريةٍ:
ترقيات، مكافآت، تنقلات، إنهاءات خدمة، أو خطط تطوير.
وكل قرارٍ من هذه القرارات يرتكز على بياناتٍ وتقديراتٍ بشريةٍ.
ومن هنا تتجلى **الحاجة الاستراتيجية لنظام امتثالٍ مؤسسيٍّ متكامل** يمنع الانحرافات التالية:

1. **التحيز الشخصي أو الانطباعي:** مثل تفضيل المقربين أو المماثلين في الشخصية.
2. **التلاعب بالنتائج:** كرفع التقييمات صوريًا لإرضاء الإدارة العليا أو تجميل التقارير.
3. **إخفاء البيانات السلبية:** خوفًا من المساءلة أو للحفاظ على السمعة المؤسسية.
4. **استخدام الأداء كأداةٍ للضغط:** لتصفية الحسابات أو معاقبة الآراء المخالفة.
5. **تجاهل الإجراءات الرسمية:** كتجاوز قنوات الاعتماد أو إغفال التوثيق.

وجود منظومة امتثالٍ قويةٍ يُشكّل "شبكة أمانٍ مؤسسيةٍ" تمنع هذه الانحرافات وتحمي عدالة النظام.

ثالثًا: مكوّنات منظومة الامتثال في إدارة الأداء

1. **سياسة الامتثال المؤسسي (Compliance Policy):**
وثيقةٌ معتمدةٌ توضّح مسؤوليات كل طرفٍ في الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتُعرّف العقوبات عند الإخلال.

2. **لجنة الامتثال والأخلاقيات:**
تتكوّن من أعضاء مستقلين عن إدارات التقييم لضمان النزاهة، وتختص بمراجعة شكاوى الأداء والتحقق من التحيزات أو المخالفات الإجرائية.

3. **قنوات الإبلاغ الآمنة (Whistleblowing Channels):**
تُتيح للموظفين الإبلاغ عن مخالفات التقييم أو سوء استخدام السلطة دون خوفٍ من الانتقام.

4. **آلية المراجعة والتدقيق الأخلاقي (Ethical Audit):**
مراجعةٌ دوريةٌ لتقارير الأداء من زاوية النزاهة والشفافية.

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

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

7. **نظام التوثيق والمراجعة الرقمية:**
يضمن أن جميع بيانات الأداء والقرارات مصحوبةٌ بأدلةٍ توثيقيةٍ ومساراتٍ رقميةٍ قابلةٍ للمراجعة (Audit Trail).

بهذا التكوين تتشكل المنظومة كهيكلٍ متينٍ من السياسات والأدوات التي تحمي النزاهة وتجعل العدالة قابلةً للملاحظة والتحقق.

رابعًا: الأخلاقيات المهنية في عملية التقييم

الأخلاق في التقييم ليست موضوعًا نظريًا، بل سلوكٌ يوميٌّ ملموسٌ يظهر في كل تفاعلٍ بين المدير والموظف.
ومن أبرز المبادئ الأخلاقية التي يجب أن تحكم عملية إدارة الأداء:

1. **العدالة (Fairness):**
أن يُقيَّم الجميع وفق نفس المعايير وبالفرص ذاتها دون تمييزٍ أو تحيّزٍ.

2. **الصدق والشفافية (Honesty & Transparency):**
أن تُعرض النتائج كما هي دون تجميلٍ أو إخفاءٍ، وأن تُشرح للموظف بوضوحٍ ودون غموض.

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

4. **الموضوعية (Objectivity):**
أن تُبنى الملاحظات على أدلةٍ وسلوكياتٍ قابلةٍ للملاحظة لا على الانطباعات أو الأهواء.

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

6. **التغذية الراجعة البنّاءة (Constructive Feedback):**
أن يُقدَّم النقد بطريقةٍ تطويريةٍ تفتح الباب للتحسين لا للهدم أو الإحباط.

هذه المبادئ تجعل التقييم ممارسةً إنسانيةً عادلةً، وتحوّله من موقفٍ رسميٍّ إلى حوارٍ ناضجٍ يُبنى على الثقة المتبادلة.

خامسًا: العلاقة بين الامتثال والحوكمة

الامتثال هو التطبيق العملي للحوكمة، والحوكمة هي الإطار المفاهيمي للامتثال.
فالحوكمة تُنظّم العلاقات، والامتثال يُراقب الالتزام بها.

وفي نظام إدارة الأداء، تعمل الحوكمة 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 نضجٍ مؤسسيٍّ مغلقة:
حوكمةٌ تصمم، امتثالٌ يراقب، أخلاقٌ تُوجّه، وثقةٌ تنمو.

سادسًا: حوكمة الأخلاقيات في بيئة العمل الخليجية

تُعدّ البيئتان السعودية والإماراتية نموذجين متقدّمين في دمج الأخلاقيات المؤسسية ضمن إدارة الأداء:

المملكة العربية السعودية

أقرّت وزارة الموارد البشرية "مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة" التي تُلزم الموظف بالحفاظ على القيم الإسلامية والمهنية، وتؤكد على العدالة والحياد في التقييمات، وتمنع تضارب المصالح أو استغلال النفوذ في قرارات الأداء.
كما يُلزم "الدليل الإرشادي للائحة الأداء الوظيفي" المديرين بمراعاة السلوك المهني واحترام إنسانية الموظف عند تقديم الملاحظات.

دولة الإمارات العربية المتحدة

تضمّ "الهيئة الاتحادية للموارد البشرية" وحدةً متخصصةً في "الأخلاقيات والسلوك المؤسسي"، وتُشرف على حملاتٍ دوريةٍ لنشر الوعي بقيم النزاهة والشفافية والمسؤولية، وترتبط نتائج الامتثال الأخلاقي مباشرةً بتقييم القيادات الحكومية، ضمن إطار التميز الحكومي (UAE Government Excellence Framework).

هذه التجارب تُثبت أن الأخلاق ليست إضافةً تجميلية، بل عنصرٌ محوريٌّ في البنية الإدارية الحديثة.

سابعًا: التحديات الأخلاقية في إدارة الأداء

رغم وضوح الأطر، تواجه المؤسسات تحدياتٍ مستمرةٍ في التطبيق، أبرزها:

1. **تحويل التقييم إلى سلطةٍ شخصيةٍ بدل أداةٍ تطويرية.**
2. **غياب التوثيق مما يفتح الباب للجدل أو الإنكار.**
3. **تأثير العلاقات الشخصية على القرارات.**
4. **استخدام اللغة السلبية أو التحقيرية في جلسات التقييم.**

5. **التلاعب بالنتائج لإرضاء المستويات العليا.**

6. **ضعف ثقافة الاعتراف بالخطأ داخل المؤسسة.**

هذه التحديات لا تُعالج بالرقابة وحدها، بل بتنشئةٍ قيميةٍ مستمرةٍ تُعيد الأخلاق إلى مركز القرار الإداري.

ثامنًا: الأدوات العملية لتعزيز الامتثال والأخلاق

1. **التوقيع السنوي الإلزامي على ميثاق السلوك المهني.**

2. **الربط بين الامتثال الأخلاقي والحوافز السنوية.**

3. **إدراج بند "الأمانة والنزاهة" كمكوّنٍ رسميٍّ في تقييم القيادات.**

4. **إنشاء قاعدة بياناتٍ للمخالفات الأخلاقية والتعلم منها.**

5. **عقد ورش عملٍ دوريةٍ بعنوان "الأداء كقيمةٍ لا كرقمٍ".**

6. **إطلاق خط اتصالٍ مباشرٍ مع لجنة الأخلاقيات لتلقي الملاحظات بسريةٍ تامة.**

تاسعًا: البعد التربوي والنفسي للأخلاق المهنية

الأخلاق لا تُكتسب بالأوامر، بل بالتربية التنظيمية، وهذا يتطلب بيئةً قياديةً تُمارس ما تُنادي به.
حين يرى الموظف قائدَه يُطبّق العدالة لا يتحدّث عنها فقط، فإنه يتشرّبها كقيمةٍ يوميةٍ.
وحين يرى أن الصدق لا يُعاقب، فإن الصراحة تتحول إلى ثقافةٍ عامةٍ.

وفي علم النفس الإداري، يُطلق على هذه الظاهرة **"التطبيع الأخلاقي التنظيمي (Ethical Normalization)"**، حيث يصبح السلوك الأخلاقي هو المعيار الطبيعي، ويُنظر إلى الانحراف على أنه استثناءٌ مرفوضٌ لا سلوكٌ مألوف.

عاشرًا: الامتثال والأخلاقيات في عصر الرقمنة

في ظل التحول الرقمي، تتوسع منظومة الأخلاقيات لتشمل:

- حماية الخصوصية الرقمية للموظفين.
- عدم استخدام البيانات لأغراضٍ انتقائيةٍ أو انتقامية.
- العدالة الخوارزمية في أنظمة التقييم الآلي.

- الشفافية في استخدام الذكاء الاصطناعي لاتخاذ قراراتٍ مهنيةٍ.

فهنا تُصبح الحوكمة الرقمية حارسًا جديدًا للأخلاق المؤسسية.
إذ تؤكد مبادئ **ISO 37001** و**OECD Guidelines** أنّ الرقمنة لا تُلغي المسؤولية الأخلاقية بل تُضاعفها، لأنّ الخطأ الآلي لا يعفي من المحاسبة الإنسانية.

الحادي عشر: الأثر الاستراتيجي للأخلاق على ثقافة الأداء

حين تُدار منظومة الأداء بأخلاقٍ راسخةٍ، تتحوّل المؤسسة من بيئةٍ تنافسيةٍ متوترةٍ إلى بيئةٍ ناضجةٍ تُقدّر النزاهة فوق الأرقام.
تقلّ النزاعات الوظيفية، ويزداد الولاء، وتتضاعف الإنتاجية.
والأهم من ذلك، تُصبح العدالة **علامةً تجاريةً للمؤسسة**، تجذب الكفاءات، وتمنحها سمعةً مستدامةً في السوق.

فالسمعة الأخلاقية اليوم هي "رأس المال الاجتماعي" الذي لا يُشترى بالمال، وهو ما تُبنى عليه الثقة بين المؤسسة ومجتمعها وأصحاب المصلحة فيها.

الثاني عشر: الخلاصة التحليلية للمحور

الامتثال والأخلاقيات في إدارة الأداء ليسا بندين إداريين، بل **ضمانة وجودية لسلامة النظام**.
فمن دونهما، تتحول الحوكمة إلى بيروقراطية، والتمكين إلى فوضى، والمساءلة إلى ظلم.
لكن حين يتجسدان في السلوك اليومي، يصبح الأداء فعلاً نزيهًا يعكس وعي المؤسسة وضميرها، ويتحول التقييم إلى عملية تعلمٍ إنسانيٍّ راقٍ لا إلى محاكمةٍ نفسيةٍ أو سلطوية.

إنّ الأخلاق ليست مكمّلاً إداريًا، بل **أعلى مستويات الحوكمة**، لأنها تمثل نقطة التقاء القانون بالقيمة، والنظام بالإنسان، والمساءلة بالرحمة، والإدارة بالضمير.

نحو منظومة حوكمة عربية متكاملة لإدارة الأداء

حين نصل إلى هذا المحور، فإننا نبلغ لحظة النضج الفلسفي لمنظومة الأداء في العالم العربي؛ اللحظة التي تتحول فيها الحوكمة من مفهومٍ مستوردٍ إلى **رؤيةٍ عربيةٍ أصيلةٍ** تستلهم جذورها من قيم العدالة، والأمانة، والشفافية، والمساءلة، وتُعيد صياغتها في نظامٍ إداريٍّ عصريٍّ يجمع بين الأصالة والمعاصرة، وبين الأخلاق والنتائج، وبين الإنسان والنظام.

لقد أثبتت التجارب أن الحوكمة لا تُستورد جاهزةً من الخارج، بل تُبنى من الداخل، لأن كل مجتمعٍ يحمل في نسيجه الأخلاقي والثقافي ما يُميّزه.
وإنّ الحوكمة التي لا تُترجم القيم الثقافية للأمة سرعان ما تُصبح غريبةً عنها، لا تجد قبولاً شعبيًا ولا التزامًا وجدانيًا.
ولذلك، فإن بناء منظومة حوكمةٍ عربيةٍ متكاملةٍ لإدارة الأداء الوظيفي والمؤسسي ليس مجرد مشروعٍ تنظيميٍّ، بل **مشروع وعيٍ حضاريٍّ** يُعيد تعريف الإدارة من منظورٍ إنسانيٍّ عربيٍّ متوازنٍ.

أولاً: لماذا نحتاج إلى نموذجٍ عربيٍّ للحوكمة في الأداء؟

الحوكمة في الغرب نشأت لحلّ مشكلاتٍ اقتصاديةٍ وماليةٍ، بينما حاجتنا في العالم العربي أعمق وأوسع؛ فهي لا تتعلق فقط بالرقابة والشفافية، بل بـ **استعادة الثقة بين المواطن والمؤسسة**، وبناء جسور العدالة داخل العمل الحكومي والخاص، وتحويل القيم

الدينية والإنسانية إلى **سلوكٍ إداريٍّ مُقنَّنٍ** يوجّه القرار والسلوك والأداء.

إنّ إدارة الأداء في السياق العربي تواجه تحدياتٍ ذات طبيعةٍ مزدوجة:
من جهةٍ، نرغب في التحديث والاحترافية والتقنية، ومن جهةٍ أخرى، نحرص على ألا نفقد هويتنا وقيمنا الأصيلة.
والنموذج العربيّ للحوكمة هو الجسر الذي يربط بين هذين العالمين:
العصر والعقيدة، الكفاءة والقيمة، الأتمتة والضمير.

ثانيًا: الأسس الفكرية لمنظومة الحوكمة العربية في إدارة الأداء

1. **المرجعية القيمية:**
   الحوكمة العربية تنطلق من منظومةٍ قيميةٍ متجذرةٍ في الإسلام، والعروبة، والإنسانية، تستند إلى مبادئ مثل: العدل ("إن الله يأمر بالعدل والإحسان")، والأمانة ("إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها")، والشورى ("وأمرهم شورى بينهم").
   هذه المبادئ ليست وعظًا أخلاقيًا، بل **موجهات عملية** لصياغة النظم الإدارية والسياسات الرقابية.

2. **المرجعية المؤسسية:**
   تنظر الحوكمة العربية إلى المؤسسة على أنها "عقدٌ اجتماعيٌّ" بين القيادة والعاملين والمجتمع، قوامه التكامل لا التسلط، والمسؤولية لا السيطرة، والمشاركة لا التبعية.

3. **المرجعية السلوكية:**
   تؤكد أن السلوك المهني جزءٌ من نظام الأداء، وأنّ تقييم الكفاءة لا ينفصل عن القيم.
   فلا قيمة لأداءٍ عالٍ يُخالف الأخلاق، ولا جدوى من أخلاقٍ بلا إنتاجيةٍ وانضباط.

4. **المرجعية التطويرية:**
   الحوكمة العربية لا تتعامل مع الأداء كمراقبةٍ، بل كعمليةِ تعلمٍ وتحسينٍ مستمرٍّ، تسعى لخلق ثقافةٍ مؤسسيةٍ تستبطن القيم في القرارات والسلوكيات اليومية.

ثالثًا: مكونات المنظومة العربية المتكاملة لحوكمة الأداء

لكي تُصبح الحوكمة العربية نموذجًا عمليًا قابلاً للتطبيق، يجب أن تُبنى على خمسة أعمدةٍ مترابطةٍ تشكّل هيكلها التشغيلي والإستراتيجي:

1. **الإطار التشريعي والتنظيمي:**
   - سنّ لوائحَ واضحةٍ تُعرّف الأدوار والمسؤوليات في إدارة الأداء.
   - تحديد مرجعيةٍ وطنيةٍ موحدةٍ للحوكمة تتبع هيئةً عليا (مثل هيئة الحوكمة الوطنية أو مجلس الخدمة المدنية).
   - توحيد المصطلحات والمفاهيم الإدارية بين الأجهزة الحكومية لضمان الاتساق.

2. **الإطار المؤسسي للتنفيذ:**

- إنشاء وحدات حوكمةٍ داخل كل مؤسسةٍ تُعنى بمراقبة تطبيق سياسات الأداء والتقارير.
- دمج نظام الأداء مع إدارة المخاطر والجودة والمراجعة الداخلية.
- اعتماد لجانٍ مستقلةٍ للمساءلة والمراجعة الدورية للنتائج.

3. **الإطار الأخلاقي والسلوكي:**
   - صياغة "ميثاقٍ عربيٍّ للسلوك المهني" يُعتمد إقليميًا، يربط القيم بالقرارات الإدارية.
   - إدماج الأخلاق المؤسسية ضمن تقييم القيادات والإدارات العليا.
   - تعزيز ثقافة الاعتراف بالخطأ والمصارحة المؤسسية.
4. **الإطار التقني والتحليلي:**
   - بناء منصّات رقميةٍ عربيةٍ موحّدةٍ لقياس الأداء (National Performance Platforms).
   - تطبيق الذكاء الاصطناعي في تحليل الأداء والتنبؤ بالمخاطر.
   - ضمان الحوكمة الرقمية للبيانات والقرارات لحماية العدالة والخصوصية.
5. **الإطار الثقافي والتنموي:**
   - نشر ثقافة الحوكمة من خلال التعليم والإعلام والبرامج التدريبية.
   - إدماج مبادئ الحوكمة في المناهج الجامعية والتدريب القيادي.
   - ربط الحوكمة برؤية التنمية الوطنية (مثل رؤية السعودية 2030، ورؤية الإمارات 2071).

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

رابعًا: معايير الحوكمة العربية في إدارة الأداء

يمكن صياغة مجموعةٍ من **المعايير الموحّدة** التي تُشكّل جوهر النظام العربي المقترح لإدارة الأداء:

1. **العدالة المؤسسية:**
   أن تكون السياسات والقرارات خاضعةً لمبدأ تكافؤ الفرص وعدم التمييز، مع وجود آلياتٍ مستقلةٍ للتظلّم والمراجعة.
2. **الشفافية:**

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

3. **المساءلة:**
ربط كل نتيجةٍ بمسؤولٍ محددٍ، وتوثيق القرارات والمسارات بشكلٍ قابلٍ للمراجعة.

4. **الكفاءة:**
ضمان استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءةٍ عاليةٍ لتحقيق الأهداف.

5. **التمكين:**
منح الصلاحيات اللازمة لأداء المهام ضمن حدودٍ حوكميةٍ واضحةٍ.

6. **النزاهة والامتثال:**
التزام العاملين بمعايير السلوك المهني، مع تطبيق إجراءاتٍ رادعةٍ ضد تضارب المصالح أو التلاعب.

7. **الاستدامة:**
ضمان استمرار فعالية نظام الأداء عبر المراجعة الدورية والتحسين المستمر.

8. **المواءمة الثقافية:**
توافق النظام مع قيم وثقافة المجتمع العربي، بحيث يُعزز الهوية ولا يذيبها في أنماطٍ إداريةٍ مستوردة.

هذه المعايير تُمثّل ميثاقًا عربيًا يُعيد تعريف الأداء لا كأداةٍ للمحاسبة فقط، بل كمنظومةٍ للنهضة.

خامسًا: النموذج التشغيلي المقترح (العلاقة بين الإنسان والنظام)

في الحوكمة العربية المتكاملة، **الإنسان هو محور النظام** لا مُجرد عنصرٍ فيه.
ويُبنى النموذج التشغيلي على ثلاث طبقاتٍ مترابطةٍ:

1. **الطبقة الأولى – القيادة المُمكّنة:**
القائد هنا ليس مراقبًا، بل ضابطُ إيقاعٍ أخلاقيٍّ يُوجّه الأداء بالقيم،
ويُحوّل الاجتماعات من محاكمٍ للأرقام إلى مختبراتٍ للتطوير.

2. **الطبقة الثانية – الأنظمة الذكية:**
أنظمةٌ رقميةٌ تُنفّذ السياسات دون تحيّز، تُراقب الأداء لحظيًا، وتُصدر التقارير بشفافيةٍ،
لكنها تبقى أدواتٍ في يد القيادة الأخلاقية لا بديلاً عنها.

3. **الطبقة الثالثة – العامل المُمكَّن:**
موظفٌ واعٍ يُدرك دوره في السلسلة الكبرى،
يمتلك الحق في المشاركة، والتعبير، والتقييم الذاتي، ويؤمن بأن المؤسسة تنظر إليه كشريكٍ لا كأداة.

هذا التوازن بين "القيادة – التقنية – الإنسان" يُشكّل **الثالوث الذهبي للحوكمة العربية** في إدارة الأداء.

سادسًا: التكامل بين الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي

المنظومة العربية للحوكمة لا تفصل بين أداء الفرد وأداء المؤسسة، بل ترى أن الاثنين مرآتان تعكسان بعضهما:
فعدالة المؤسسة تُنتج عدالةً في التقييم، وتمكين الموظف يُنتج تمكينًا في النتائج.

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

- **الرؤية الوطنية ← الخطط الاستراتيجية ← الأهداف المؤسسية ← مؤشرات الأداء الفردي ← السلوك المهني ← التحسين المستمر.**

كل حلقةٍ في هذه السلسلة تخضع للمساءلة، لكنها في الوقت نفسه تُمكَّن من التطوير، وبذلك تتحول الحوكمة إلى **منظومةٍ ديناميكيةٍ متوازنةٍ** تحفظ الصرامة وتُطلق الإبداع.

سابعًا: دور الجامعات ومراكز التدريب العربية

لكي تُرسَّخ الحوكمة كثقافةٍ مجتمعيةٍ، يجب أن تبدأ من التعليم.
فمن غير الممكن بناء نظامٍ مؤسسيٍّ نزيهٍ إذا لم نُربّي أجيالاً تؤمن بالمسؤولية والعدالة في بيئات التعلم.

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

1. **إدماج مفاهيم الحوكمة في المناهج الإدارية والتربوية.**
2. **إعداد قياداتٍ حوكميةٍ واعيةٍ بالبعد الأخلاقي والسلوكي في الإدارة.**
3. **تصميم برامج اعتمادٍ مهنيٍّ عربيةٍ في إدارة الأداء والحوكمة.**
4. **تأسيس منصّات بحثيةٍ ومراصد عربيةٍ للأداء المؤسسي.**
5. **تعميم قصص النجاح الخليجية كنماذجٍ تعليميةٍ.**

ثامنًا: التحديات المحتملة أمام بناء النموذج العربي

1. **تعدد المرجعيات الإدارية بين الدول العربية.**
2. **ضعف الثقافة المؤسسية المشتركة حول مفهوم الحوكمة.**
3. **الميل المفرط إلى البيروقراطية بدل الحوكمة الذكية.**
4. **نقص الكفاءات المتخصصة في تحليل الأداء والامتثال.**

5. **الخوف من الشفافية باعتبارها تهديدًا لا فرصة.**

لكنّ تجاوز هذه التحديات ممكنٌ عبر استراتيجيةٍ عربيةٍ موحّدةٍ تقوم على:

- التبادل المعرفي بين الدول.
- إنشاء مراكز تميّزٍ إقليميةٍ للحوكمة.
- توحيد المصطلحات والمقاييس.
- تبنّي نهج "التدرج المرحلي" في التطبيق بدل القفز المفاجئ.

تاسعًا: الحوكمة العربية في ضوء التحولات المستقبلية

إنّ الثورة الصناعية الرابعة، والذكاء الاصطناعي، والعمل عن بُعد، وتحولات سوق العمل، تفرض على الحوكمة العربية أن تُعيد 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 ممارساتها، وتُحدّث معاييرها، وتُكيّف أدواتها مع المستقبل دون أن تفقد هويتها.

عاشرًا: الخاتمة التحليلية للمحور

إنّ الطريق نحو منظومة حوكمةٍ عربيةٍ متكاملةٍ لإدارة الأداء ليس مشروعًا إداريًا فحسب، بل هو **مشروع نهضةٍ فكريةٍ وإداريةٍ وأخلاقيةٍ** يعيد للمؤسسة العربية قدرتها على التميّز من داخلها، ويُثبت أن الكفاءة لا تتناقض مع القيم، وأنّ الشفافية لا تُضعف السلطة بل تُنضجها، وأنّ الإدارة حين تُحكم بالضمير قبل النظام تُصبح أكثر استدامةً وإنصافًا.

إنّ الحوكمة العربية المنشودة ليست استنساخًا لنموذجٍ غربيٍّ، ولا عودةً إلى ماضٍ مثاليٍّ، بل **توليفةٌ حضاريةٌ جديدةٌ** تُعيد تعريف النجاح الإداري في ضوء المبدأ القرآني الخالد:

> "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون."

بهذا المبدأ تُختتم الرؤية، فالأداء في النهاية **أمانةٌ أمام الله قبل أن يكون رقمًا أمام الإدارة**، والحوكمة ليست غايةً إجرائية، بل طريقًا نحو العدالة، والاستقامة، والرقيّ المؤسسي الإنساني المتكامل.

الخاتمة

حين نصل إلى نهاية هذا المقال، لا نكون قد أنهينا موضوع الحوكمة في أنظمة إدارة الأداء بقدر ما نكون قد بدأنا رحلة الوعي العميق بمعناها، ووقفنا على مفترقٍ فكريٍّ بين **الرقابة** و**الثقة**، بين **الإجراءات** و**القيم**، بين **التحكم الإداري** و**التمكين المؤسسي**.
فقد حاول هذا المقال، عبر محاوره العشرة، أن يرسم صورةً شاملةً للحوكمة ليس كمنظومةٍ من القوانين واللوائح فحسب، بل كـ **فلسفةٍ حضاريةٍ متكاملةٍ لإدارة الأداء** تُعيد تعريف العلاقة بين الإنسان والنظام، وتؤسس لبنيةٍ مؤسسيةٍ نزيهةٍ ومتوازنةٍ وعادلةٍ وقادرةٍ على الاستدامة.

منذ بدايته، بيّن المقال أن الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلةٌ لبناء نظامٍ يتّسم بالوعي، والانضباط، والمساءلة، والشفافية، ويقوم على احترام الإنسان كقيمةٍ أساسيةٍ لا كأداةٍ إنتاجيةٍ.
ولذلك، انطلق التحليل من الجذور المفاهيمية للحوكمة، موضحًا أنها تتجاوز فكرة "الضبط الإداري" لتصبح "آليةً للتمكين المؤسسي"، أي أن تتحول السلطة من مركزيةٍ متضخمةٍ إلى شبكةٍ من المسؤوليات المترابطة التي توزّع الصلاحيات بعدالةٍ وتربطها بالنتائج والمساءلة.

إنّ هذا التحول — من الرقابة إلى الثقة — هو ما يشكّل الفرق بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة الحوكمية الناضجة.
ففي الأولى، تُدار العمليات بالأوامر، ويُقاس النجاح بالامتثال الشكلي.
وفي الثانية، تُدار المنظومة بالوعي، ويُقاس النجاح بالتحسين المستمر، وبقدرة الأفراد على التعلّم الذاتي واتخاذ القرار المسؤول.

لقد أظهر المقال أن **الحوكمة هي الضمانة الأولى لعدالة نظام الأداء**، لأنها تحميه من الانحراف البشري والانطباعي، وتُعيد المصداقية إلى أدوات القياس، وتمنح كل موظفٍ الحق في أن يُقاس بميزانٍ واحدٍ لا بأمزجةٍ متعددة.
فالعدالة في التقييم ليست بندًا في لائحة، بل هي **قيمةٌ إيمانيةٌ ومهنيةٌ**، بها تُبنى الثقة، ومنها تنبع شرعية السلطة الإدارية.

وفي تحليل العلاقة بين الحوكمة والجدارات والكفاءات السلوكية، أوضح المقال أن السلوك المهني هو الامتداد الأخلاقي للأداء، وأن حوكمة الكفاءات السلوكية هي التي تمنع التقييم من التحوّل إلى أداةٍ للتمييز أو التفضيل الشخصي، فحين تُقاس السلوكيات بمعاييرٍ واضحةٍ وتُراجع بشفافيةٍ، يتحول التقييم من رأيٍ إلى نظامٍ، ومن انطباعٍ إلى علمٍ، ومن مجاملةٍ إلى مساءلةٍ.
وهكذا تُصبح الكفاءات لغةً مؤسسيةً موحدةً تُترجم بها القيم إلى أفعال، وتتحول الأخلاق من شعارٍ إلى ممارسةٍ يوميةٍ ملموسة.

ثمّ انتقل المقال إلى محور **حوكمة مؤشرات الأداء والنتائج**، مبينًا أن المؤشرات ليست أرقامًا صمّاء، بل هي لغة الوعي المؤسسي.
فالمؤشر في المؤسسة الحوكمية ليس مجرد وسيلةٍ لقياس الجهد، بل أداةٌ لفهم الواقع، والكشف عن الانحراف، وصنع القرار المستنير.
ولذلك، فإنّ الحوكمة في المؤشرات تضمن أن يكون القياس وسيلةً للتعلّم لا أداةً للعقاب، وأن تكون الأرقام مرآةً للحقائق لا أقنعةً لتزيين التقارير.

وقد بيّن التحليل أن الحوكمة الأخلاقية في المؤشرات هي التي تُبقي النظام الإداري نزيهًا:
فلا يُختار المؤشر لأنه يُجمّل الصورة، ولا تُحجب البيانات لأنها محرجة، ولا يُفسّر 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 الحوكمة التحليلية.

وفي محور **التمكين المؤسسي وبناء الثقة**، أكّد المقال أن الحوكمة الحقيقية لا تكتمل إلا إذا تحولت من منظومة رقابية إلى **منظومةٍ تمكينيةٍ واعية**.

فالتمكين هو الوجه الآخر للحوكمة الناضجة، لأن النظام الذي لا يمنح الثقة يُنبت الخوف، والخوف لا يُنتج أداءً.
والمؤسسة التي تُمارس الحوكمة دون تمكينٍ تُخنق فيها المبادرة، ويتحول الموظف إلى منفّذٍ صامتٍ يهرب من المسؤولية بدل أن يتقدم لتحمّلها.
أما حين تُمنح الثقة ضمن ضوابط الحوكمة، فإن الانضباط يتحول إلى التزامٍ ذاتيٍّ، ويصبح الولاء للمؤسسة نابعًا من الإيمان لا من الخضوع.

ومن أهم ما خلص إليه المقال في هذا السياق، أن الحوكمة ليست نقيضًا للمرونة، بل هي شرطها.
ففي المؤسسات التي لا توجد فيها قواعد واضحة، لا يستطيع أحدٌ أن يكون مرنًا بأمان، لأن غياب الضوابط يعني غياب العدالة.
لكن حين توجد الحوكمة، تُتاح الحرية داخل إطارٍ من المسؤولية، ويُمارس الإبداع ضمن سياجٍ من القيم، ويصبح النظام إطارًا للحياة لا قيدًا عليها.
وهذا هو المعنى الحقيقي لمفهوم **"التمكين الحوكمى"** الذي تتبناه النماذج الإدارية المتقدمة في الخليج العربي، وفي مقدمتها النموذجان السعودي والإماراتي.

ثم تناول المقال محور **منظومة الامتثال والأخلاقيات**، مؤكدًا أن الامتثال هو العمود الفقري للحوكمة، والأخلاق هي روحها.
فالأنظمة مهما بلغت دقتها لا تصنع العدالة إن لم تتجذر الأخلاق في السلوك المهني.
إنّ المؤسسات تُدار باللوائح، لكنّها تُحكم بالضمائر، وإذا تهاوى الضمير المهني، فإن أقوى أنظمة الحوكمة تُصبح شكلاً بلا مضمون، وإجراءً بلا عدالة.
لذلك أكّد المقال أن الأخلاق ليست ترفًا معنويًا، بل **مكونًا بنيويًا** في منظومة إدارة الأداء، وأنّ العدالة المؤسسية لا تكتمل إلا حين تتكامل "القيم" مع "القوانين".

ولم يكتفِ التحليل بالبعد القيمي النظري، بل قدّم تصورًا عمليًا لمنظومة الامتثال، تشمل:

- السياسات واللجان المستقلة،
- قنوات الإبلاغ الآمنة،
- مدونات السلوك المهني،
- المراجعة الأخلاقية الدورية،
- التدريب على النزاهة،
- وتكامل الرقابة الرقمية مع الوعي الأخلاقي الإنساني.

وهكذا تصبح العدالة في الأداء ممارسةً قابلةً للقياس والتحقق، لا وعدًا أخلاقيًا غامضًا.

وفي المحور الأخير **نحو منظومة حوكمة عربية متكاملة لإدارة الأداء**، صاغ المقال رؤيةً استراتيجيةً عربيةً أصيلةً تنبع من القيم الإسلامية والعربية وتستفيد من الممارسات العالمية.
فبيّن أن العالم العربي بحاجةٍ إلى حوكمةٍ تُعبّر عنه، لا تُفرض عليه؛ حوكمةٍ تدمج بين الصرامة والرحمة، بين الفاعلية والإنسانية، بين النظام والضمير.
تلك الحوكمة التي لا ترى في الإنسان مجرد أداةٍ للإنتاج، بل تعتبره جوهر النظام وغاية الأداء، وتعيد إلى الإدارة معناها القيمي: أن تكون رعايةً وعدالةً ومسؤوليةً قبل أن تكون رقابةً وتوجيهاً ومساءلة.

هذه المنظومة العربية المنشودة للحوكمة في إدارة الأداء ليست حلمًا تنظيريًا، بل هي **ضرورةٌ استراتيجيةٌ** في زمن التحول الإداري

والرقمي، تُعيد صياغة الإدارة في ضوء الرؤية الوطنية والتنمية المستدامة، وتربط العدالة المهنية بالهوية الثقافية، وتجعل الأداء مرآةً لأخلاق الأمة، كما هو مقياسٌ لكفاءتها.

ومن خلال هذا الإطار العربي المتكامل، يصبح النظام الإداري العربي قادرًا على المنافسة عالميًا، ليس لأنه يقلّد غيره، بل لأنه **يستعيد ذاته** ويُعبّر عنها بلغةٍ عصريةٍ وعادلةٍ وممكِّنة.
فالهوية هنا ليست عائقًا أمام التطوير، بل مصدر قوّةٍ يمدّ النظام بضميرٍ أخلاقيٍّ يمنحه التوازن بين التقنية والإنسان، بين الرقمنة والرحمة، بين الأداء والأثر.

لقد كانت الحوكمة في بداياتها تُعنى بالمؤسسات المالية والشركات المساهمة، لكنها اليوم، في السياق العربي الحديث، أصبحت **قضية إنسانٍ قبل أن تكون قضية نظامٍ**.
إنها وعدٌ بأن تكون الإدارة خادمةً للعدالة لا متسلطةً باسمها، وأن يكون التقييم أداةً للتطوير لا سيفًا للعقوبة، وأن تُقاس المؤسسات لا فقط بما تُنجزه، بل **بما تُنصفه**.
فالإدارة التي تُنصف إنسانها تُنصف وطنها، والمؤسسة التي تُقيم العدل في داخلها تُسهم في تحقيق العدالة في مجتمعها.

وهكذا تتجلّى الحوكمة في إدارة الأداء الوظيفي كـ **منظومةٍ حضاريةٍ متكاملةٍ**، تحمل في جوهرها رسالةً إنسانيةً سامية:
أن تكون العدالة معيار الكفاءة، وأن تكون الأخلاق ضمير النظام، وأن يكون الإنسان قلب الأداء لا هامشه.

ولذلك، فإنّ المقال يُنهي محاوره بتأكيدٍ حاسم:
أن الانتقال من "الضبط الإداري" إلى "التمكين المؤسسي" ليس خيارًا تنظيميًا فحسب، بل **تحوّلٌ معرفيٌّ وأخلاقيٌّ وثقافيٌّ** يُعيد للإدارة رسالتها الحقيقية:
أن تحكم بالعدل، وتُمكّن بالثقة، وتُحاسب بالضمير، وتبني الإنسان قبل الرقم.

التوثيق للمحتوى

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

هذا المقال من إعداد:
د. محمد العامري
مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية،
بخبرةٍ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من المقالات والإضاءات النوعية،
ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العامري على الواتساب عبر الرابط التالي:
https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع الرسمي:
www.mohammedaameri.com

#إدارة_الأداء #حوكمة_الأداء #التمكين_المؤسسي #الشفافية #المساءلة #العدالة_المؤسسية #الجدارات #الكفاءات_السلوكية #حوكمة_القطاع_العام #التطوير_الإداري #التحسين_المستمر #نظام_إدارة_الأداء #نظام_الأداء_الوظيفي #حوكمة_المؤسسات #دكتور_محمد_العامري #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_الخـــاص #حوكمـــة_القطاع_العام #الموارد_البشرية_الذكيـــة #حوكمـــة_البيانات #حوكمـــة_الأداء_العربي #المسؤولية_المؤسسية #الثقافة_المؤسسية