الإصدارات

حين تتكاثر الوثائق وتتعثر المؤسسات.. كيف يسد الإطار المرجعي فجوة التطوير المؤسسي بين ما نخطط له وما ننجزه؟

إعداد: فهد قائد السلمي

12 أكتوبر 2026



فهد قائد السلمي — كاتب وباحث متخصص في النظم المصرفية

مقدمة

قد تستثمر المؤسسات أموالاً وطاقات هائلة في بناء السياسات وإعداد اللوائح وإطلاق مشروعات التحول الرقمي، غير أن كثرة هذه الوثائق لا تنتج بالضرورة مؤسسة أكثر كفاءة.

تكمن المشكلة الجوهرية في "غياب الإطار المرجعي الموحد" الذي يربط هذه المخرجات بالهيكل التنظيمي، والحوكمة، وإدارة المخاطر، والعمليات التشغيلية، والتحسين المستمر وقابلية التحول الرقمي.

تستعرض هذه المقالة التحليلية المبنية على نموذج الإطار المقترح؛ ثمانية اختلالات هيكلية تتسبب في تحويل الوثائق من أدوات كفاءة إلى تراكمات شكلية، ثم تقدم خارطة طريق تؤصل لكيفية الاستفادة من المعايير الدولية (ISO 37000, ISO 15489, COSO) لبناء "إطار عام لإعداد وإدارة الوثائق المؤسسية"، والانتقال بالمؤسسة من مجرد إنتاج الوثائق إلى قياس أثرها الميداني عبر مسار تنفيذي خماسي المراحل.

من أين يبدأ الخلل؟ حين تبدو المؤسسة مكتملة على الورق

قد تمتلك المؤسسة نظامًا أساسيًا، وهيكلًا تنظيميًا، وخطة استراتيجية، وسياسات معتمدة، وأدلة إجراءات، ونظامًا إلكترونيًا متطورًا؛ ومع ذلك تظل قراراتها بطيئة، ومسؤولياتها متداخلة، وإجراءاتها متعارضة، وقدرتها على قياس الأداء والتحسين محدودة.

فيتساءل كثير من القادة والاستشاريين: كيف تجتمع كل هذه الأدوات، ثم لا تنتج بالضرورة مؤسسة أكثر كفاءة؟

تكمن الإجابة، في كثير من الحالات، في أن المشكلة ليست نقصًا في الوثائق أو المبادرات التطويرية، بل غياب المرجعية التي تضبط العلاقة بينها، وتضمن أن تعمل ضمن منظومة واحدة. فقد تصمم كل وثيقة بمعزل عن الأخرى، وتنفذ كل مبادرة باعتبارها مشروعًا مستقلًا، فتتراكم مخرجات التطوير دون أن تتكامل بالضرورة في بناء مؤسسي متماسك.

وتتجلى هذه الفجوة في ثمانية اختلالات هيكلية مترابطة:

1. اختزال الوثيقة في الصياغة القانونية وإغفال جانب التطبيق

قد تحظى الوثيقة بعناية كبيرة من حيث سلامة الصياغة واستيفاء المتطلبات النظامية، لكنها لا تجيب بالقدر الكافي عن أسئلة التنفيذ: من المسؤول؟ وما حدود الصلاحيات؟ وكيف تتخذ القرارات؟ وما أدلة الالتزام؟ فالوثيقة المؤسسية ليست نصاً محكماً فحسب، بل أداة لتنظيم العمل وتوجيه السلوك وضبط المساءلة.

2. انفصال السياسات والإجراءات عن واقع الهيكل التنظيمي

تظهر هذه المشكلة عندما تعد الوثائق دون ربطها الواضح بالوحدات التنظيمية ومسارات التفويض. فالهيكل التنظيمي يحدد مواضع المسؤولية، بينما توضح الوثائق كيف تمارس هذه المسؤولية؛ وإذا انفصل الاثنان، أصبح الهيكل رسماً شكلياً، وغدت الوثائق مسارات عمل لا تستند إلى واقع الإدارة.

3. عزلة التوثيق عن منظومة الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC)

قد تتضمن المؤسسة سياسات عديدة، لكنها لا تدمج المتطلبات الرقابية ومخاطر العمل في منهجية إعداد الوثائق ومراجعتها. وينتج عن ذلك ظهور ثغرات في توزيع المسؤوليات الرقابية، أو توثيق الاستثناءات، أو تحديد ضوابط الموافقة والمراجعة.

4. غياب مؤشرات القياس والارتباط بالمساءلة

تحدد بعض الوثائق ما ينبغي فعله، لكنها تغفل بيان كيفية قياس جودة التنفيذ، أو تحديد المسؤول عن متابعة النتائج. إن ما لا يمكن متابعته يصعب تحسينه، وما لا ترتبط نتائجه بمسؤوليات واضحة يتحول إلى التزام شكلي لا ينعكس على الأداء.

5. جمود الوثائق وإغفال إدارة دورة حياتها

تعد بعض الوثائق مرة واحدة وتظل سنوات دون مراجعة، رغم تغير التشريعات أو بيئة العمل. فالوثيقة أصل معرفي وتنظيمي له دورة حياة كاملة: تبدأ بتحديد الحاجة، مروراً بالإعداد والمراجعة والاعتماد والنشر والتطبيق، وانتهاءً بالمراجعة الدورية أو الاستبدال أو الإلغاء.

6. ضعف الجاهزية المعمارية للتحول الرقمي

لا يكفي تحويل الوثائق الورقية إلى ملفات إلكترونية لتصبح جزءاً من منظومة رقمية فعالة. فالوثائق التي تفتقر إلى تصنيف موحد، وبيانات وصفية، وضبط للإصدارات، تنقل مشكلات البيئة الورقية بحذافيرها إلى البيئة الرقمية.

7. تعدد المرجعيات وضبابية المعمارية الوثائقية

عندما تتوزع الوثائق بين الإدارات والجهات الاستشارية المتعددة دون معمارية وثائقية محددة، تختلف أساليب الإعداد والتسميات ومستويات الاعتماد، مما يخلق تضارباً وازدواجية في التطبيق وغياباً للمرجعية الحاكمة عند التعارض.

8. الاستعجال في الأتمتة قبل اكتمال البناء المؤسسي

يتجلى الخلل عندما تتجه المؤسسة إلى أتمتة إجراءاتها قبل مراجعة صلاحياتها وضوابطها الرقابية؛ وعندئذ تتحول أوجه القشور والقصور القائمة إلى خطوات إلكترونية أسرع، دون أن تصبح أكثر كفاءة أو وضوحاً.

وتتفاعل هذه الاختلالات فيما بينها؛ فالوثيقة المنفصلة عن الهيكل التنظيمي قد تفتقر إلى مالك واضح، والوثيقة التي لا تستند إلى تحليل المخاطر قد تركز على أحكام لا تعالج مصادر الإخفاق الفعلية، والوثيقة التي لا تتضمن آليات قياس ومراجعة قد تستمر رغم ضعف نتائجها. أما أتمتة هذه الوثائق دون معالجة أوجه القصور، فقد تمنح الخلل سرعة أكبر دون أن تمنح المؤسسة قدرة أفضل على السيطرة عليه.

لذلك، لا تكمن المشكلة في أن الوثائق مكتوبة بأسلوب قانوني، فالانضباط القانوني ضرورة لا غنى عنها؛ بل في الاكتفاء بالصياغة القانونية وإغفال المنهجية المؤسسية التي تربط الحكم بالمسؤولية، والمخاطر بالضوابط، والالتزام بالقياس، والتطبيق بالتحسين.

الفلسفة المنهجية — من التراكم الشكلي إلى التكامل الشبكي

يمكن تشبيه المؤسسة بمنظومة من الطرق المتصلة: قد يكون كل طريق مرصوفًا على نحو جيد، لكن غياب نقاط الربط أو اضطراب اتجاهاتها يجعل الوصول إلى الوجهة أصعب مما ينبغي.

كذلك الحال في البناء المؤسسي. الاختلالات السابقة لا تعمل بمعزل عن بعضها؛ فضعف المسؤوليات يؤدي إلى قصور الرقابة، وغياب المؤشرات يحجب الأثر، وتسرع الأتمتة ينقل الخلل إلى البيئة الرقمية.

فالمشكلة في جوهرها – غالبًا – لا تكمن في نقص الوثائق، بل في انفصالها عن النظام الذي يفترض أن يحكمها ويحولها إلى ممارسة، فإن معالجتها لا تتحقق بإضافة وثائق جديدة أو إعادة صياغة النصوص القائمة فحسب. إنها تتطلب الانتقال من إعداد الوثيقة بوصفها نصًا مستقلًا، إلى تصميمها بوصفها جزءًا من منظومة مؤسسية مترابطة.

وهنا تبرز الحاجة إلى خيط ناظم يصل بين الهيكل التنظيمي والاختصاصات والصلاحيات، وبين اللوائح والسياسات والإجراءات والضوابط، وبين المخاطر والامتثال ومؤشرات الأداء، وبين التطبيق والمراجعة والتحسين.

الإطار المرجعي المقترح — المحاور والأبعاد الرئيسية

في مواجهة هذه الفجوة، يقترح "الإطار العام لإعداد وإدارة الوثائق المؤسسية" منهجية مرنة لتوحيد دورة حياة الوثائق ورسم معماريتها، بناءً على أربعة مسارات استراتيجية:

1. توحيد المنهج دون إلغاء خصوصية المؤسسة

يتيح الإطار مرجعية مشتركة لتصنيف الوثائق وإعدادها ومراجعتها وإدارتها، مع تهيئتها بحسب طبيعة المؤسسة وحجمها ونشاطها ومتطلباتها القانونية والتنظيمية.

2. ربط القرار بالتنفيذ والمساءلة

يساعد ضبط العلاقات بين الوثائق على توضيح مصدر الأحكام وحدود الصلاحيات والمسؤوليات عن التطبيق بما يعزز إمكانية التتبع والمراجعة.

3. جعل التطوير قائمًا على المخاطر والأدلة

بدل توزيع الجهد بالتساوي على جميع الوثائق، يمكن ترتيب الأولويات بحسب أهمية الموضوع، ومخاطره، ومتطلبات الامتثال، وأثره على استمرارية العمل.

4. تهيئة المؤسسة للتحول الرقمي والتحسين المستمر

حين تضبط الوثائق وصلاحياتها وعلاقاتها، يصبح من الممكن تحديد ما يصلح لتحويله إلى قواعد مهيكلة أو مسارات عمل إلكترونية تدعم التحسين المستمر.

الإطار المرجعي والمعايير الدولية

لماذا لا يكفي الاستناد إلى المعايير الدولية

بناء المنهجية لا يعني البدء من الصفر، بل يتطلب الاستفادة من الممارسات والمعايير الدولية المعتبرة، مع فهم نطاق كل معيار وتكييفه وفق السياق التشغيلي للمؤسسة.

تقدم المرجعيات الدولية أدوات مهمة لتطوير الحوكمة والرقابة وإدارة السجلات. فمعيار حوكمة المنظمات ISO 37000:2021 يقدم إرشادات لضمان ألا تعمل الوثائق بمعزل عن بوصلة الحوكمة، ومعيار إدارة السجلات ISO 15489-1:2016 يوفر المبادئ الأساسية لتنظيم السجلات والوثائق كأصول معرفية، بينما يربط إطار COSO للرقابة الداخلية بين الأهداف والمخاطر والضوابط المطبقة.

غير أن وجود هذه المرجعيات لا يعفي المؤسسة من بناء منهج يربطها بواقعها التشغيلي والتنظيمي. فالمعيار يوجه أو يحدد متطلبات ضمن نطاقه، لكنه لا يغني عن تشخيص فجوات المؤسسة، ولا يضمن وحده اتساق جميع وثائقها أو فاعلية تطبيقها.

خاتمة: التطوير بناء لا تراكم

إن أحد التحديات الكبرى في التطوير المؤسسي ليس غياب الأدوات، بل صعوبة تحويل الأدوات المتعددة إلى نظام عمل متكامل.

التطوير المؤسسي ليس أن نضيف حجرًا جديدًا إلى البناء في كل مرة، بل أن نتأكد من أن الأحجار القائمة مترابطة.

المؤسسة لا تصبح أكثر نضجًا لمجرد أنها تمتلك وثائق أكثر، بل حين تعرف ما الذي ينبغي أن تحكمه، ومن المسؤول عن

تنفيذه.

عندما تتكامل الوثائق مع الصلاحيات والإجراءات والرقابة والقياس، يصبح التطوير قدرة مؤسسية متراكمة ومستمرة على التعلم وتحسين الأداء.

عن الكاتب

مستشار التطوير المؤسسي والحوكمة، ومطور نموذج «الإطار العام لإعداد وإدارة الوثائق المؤسسية».

المركز اليمني للدراسات الاقتصادية
مركز بحثي يمني مستقل متخصص في الدراسات الاقتصادية

© 2026 جميع الحقوق محفوظة

رابط المادة: https://yeces.com/reference-framework-institutional-development-gap/

yeces.com
facebook.com/yecesyemen | x.com/yecesyemen
linkedin.com/in/yeces-yemen | instagram.com/yecesyemen |
youtube.com/@yecesyemen