Badael
Business Solutions

إعادة تعريف تقييم الأداء في القطاع العام بدول مجلس التعاون الخليجي:

من المساءلة إلى الأثر



أكتوبر 2025

الملخص التنفيذي:

تخصص حكومات دول مجلس التعاون الخليجي سنوياً مليارات الدولارات لبرامج تحول وطنية طموحة، تهدف إلى تنويع الاقتصادات والارتقاء بجودة الحياة لمواطنيها والمقيمين فيها. ومع ذلك، يلوح في الأفق سؤال دائم حول هذه الاستثمارات الضخمة: هل تحقق النتائج المرجوة (outcomes)، أم أنها تكتفي بتوليد المخرجات (outputs)؟ لعقود طويلة، كان تقييم الأداء في القطاع العام في دول الخليج مجرد ممارسة للتدقيق المالي، أي التأكد من إنفاق الميزانيات وإتمام المشاريع. أما اليوم، فإننا نشهد تحولاً جذرياً في هذا النموذج، فبدفع من رؤى وطنية مثل "رؤية السعودية 2030" و"رؤية قطر الوطنية 2030"، انتقل التركيز من "هل قمنا ببناء المدرسة؟" إلى "هل يكتسب الطلاب مهارات اقتصاد المستقبل؟".

يستعرض هذا المقال ملامح الانتقال من التقييم القائم على المساءلة إلى إدارة الأداء القائمة على الأثر. وبالاستناد إلى رؤى من بنوك التنمية العالمية وشركات الاستشارات الاستراتيجية، فإننا سنحلل كيف تعيد دول الخليج تعريف مفهوم النجاح. كما سنسلط الضوء على قصتي نجاح ملهمتين، واحدة في قطر والأخرى في المملكة العربية السعودية، وهما قصتان توضحان كيف يمكن لأطر الأداء الصارمة أن تحول الرؤى الوطنية إلى واقع ملموس.

التحول النوعي: من المدخلات إلى النتائج:

لقد **تحول تقييم الأداء الحديث في القطاع العام بشكل كبير من الأنظمة الجامدة القائمة على الامتثال إلى أطر عمل موجهة نحو النتائج تعطي الأولوية لـ "القيمة العامة"**، ولم يعد الهدف مجرد تتبع ساعات العمل أو المدخلات، بل قياس الأثر الملموس للسياسات على المواطنين، حيث يهدف التقييم الحديث إلى ربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية الوطنية، مما يحول الموظفين الحكوميين من مجرد إداريين إلى محركين فاعلين للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. تاريخياً، عانت الإدارة العامة في الشرق الأوسط من البيروقراطية، وركز النموذج التقليدي على المدخلات (الميزانية، الموظفين) والمخرجات (عدد الخدمات المقدمة). ورغم ضرورة ذلك للمساءلة الأساسية، إلا أنه غالباً ما يفشل في رصد القيمة الحقيقية المقدمة للمجتمع. إن الضرورة الحالية تكمن في تبني "إدارة الأداء القائمة على النتائج"، والتي تحول العدسة نحو الأثر، أي التغييرات طويلة المدى في السلوك، أو الوضع الاقتصادي، أو الرفاهية الناتجة عن التدخل الحكومي. ووفقاً لدراسات حديثة حول أداء الحكومات المحلية، فإن الإدارة الفعّالة تتطلب دمج مبادئ "الإدارة العامة الجديدة" (NPM) مع التركيز المستمر على رضا المواطنين (سوبريونو وآخرون 2025). باختصار، **لم يعد كافياً أن نكون مشغولين؛ بل يجب أن نكون فعّالين.**

هندسة الأثر: كيف نقيس ما يهم حقاً

ولإحداث هذا التحول، يجب على الهيئات الحكومية تبني منهجيات تقييم دقيقة. يحدد البنك الإسلامي للتنمية (IsDB) إطار عمل "التقييم القائم على المعايير" الذي أصبح معياراً ذهبياً للتقييم السيادي. يتجاوز هذا الإطار القوائم المرجعية البسيطة لتقييم أربعة أبعاد جوهرية وهي:

1- الملاءمة (Relevance):

هل يتوافق المشروع مع احتياجات المستفيدين والأولويات الاستراتيجية للدولة؟ في منطقة سريعة التغير، قد لا يكون المشروع الذي صُمم قبل خمس سنوات ملائماً اليوم.

2- الفعالية (Effectiveness):

إلى أي مدى حقق التدخل أهدافه المعلنة؟ يتطلب هذا الانتقال من الأهداف الغامضة إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس.

3- الكفاءة (Efficiency):

هل تم تحويل الموارد (الأموال، الخبرات، الوقت) بشكل اقتصادي إلى نتائج؟ يقيس هذا ما إذا كانت الحكومة تحقق "القيمة مقابل المال".

4- الاستدامة (Sustainability):

ما احتمالية استمرار الفوائد بعد انتهاء المشروع؟ وهذا أمر بالغ الأهمية لدول الخليج التي تستبدل الاعتماد طويل الأمد على النفط بتنويع اقتصادي مستدام.

إن تطبيق هذه المعايير يتطلب تحولاً ثقافياً في الأساس. وكما أشار البنك الدولي، فإنه يجب أن تبدأ إدارة الأداء "من القمة"، **حيث يظهر القادة التزاماً بالتقييم ليس كأداة عقابية، بل كآلية للتعلم والتحسين.** (شنيل وآخرون , 2021)

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) في تقييم أداء القطاع العام:

توفر منهجية "الأهداف والنتائج الرئيسية" المعروفة اختصاراً بـ (OKRs) بديلاً قوياً لطرق التقييم التقليدية المثقلة بالامتثال. وعلى عكس مؤشرات الأداء التقليدية التي تقيس النشاط غالباً (مثل "ساعات الدوريات الأمنية")، فإن منهجية "الأهداف والنتائج الرئيسية" تقيس الأثر (مثل "خفض الجرائم البسيطة بنسبة 15%").

إن منهجية "الأهداف والنتائج الرئيسية" تحول تقييم الأداء من "مجرد الانشغال بالعمل" إلى "خلق قيمة عامة". غالباً ما تعاني التقييمات الحكومية من "فخ الأنشطة"، حيث يتم تقييم الموظف بناءً على مدى انشغاله، لكن منهجية "الأهداف والنتائج الرئيسية" تنقل هذا التركيز إلى النتائج. ففي التقييم التقليدي: الهدف، مثلاً، هو معالجة 500 طلب إسكان (مخرج)، بينما الهدف في منهجية "الأهداف والنتائج الرئيسية" هو: تقليل متوسط وقت الانتظار للحصول على السكن من 60 إلى 45 يوماً (أثر/نتيجة). إن منهجية "الأهداف والنتائج الرئيسية" تخلق رابطاً مرئياً بين المهام اليومية للموظف الحكومي والاستراتيجية الوطنية.

وغالباً ما يُسمى هذا بـ "الخيط الذهبي" (Golden Thread)؛ فعلى سبيل المثال، إذا كانت مهمة الحكومة تحسين البنية التحتية الرقمية، يكون هدف القسم الحكومي المعني هو رقمنة 100% من خدمات المواطنين، وتكون النتيجة الرئيسية للفرد في تحقيق هذا الهدف هي إطلاق تطبيق التصاريح الجديد بحلول الربع الثالث مع تحقيق درجة رضا مستخدمين تبلغ 5/4.5. غالباً ما تمتد الخطط الوطنية لسنوات، لكن الأداء يتطلب تقييماً أسرع. تمنح منهجية "الأهداف والنتائج الرئيسية" الحكومات مرونة في تنفيذ السياسات، وتُقسّم أهداف السياسات طويلة الأجل إلى مراحل ربع سنوية أو شهرية. وهذا يسمح للجهات الحكومية بتغيير مسارها بسرعة إذا لم تكن السياسة فعّالة، بدلاً من انتظار المراجعة السنوية لاكتشاف الإخفاق.



قصة نجاح رقم 1: استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة لدولة قطر (2024–2030)

تقدم قطر مثالاً متميزاً لتطور تقييم الأداء وهو رؤية قطر الوطنية 2030 التي بُنيت على أربع ركائز وهي: التنمية البشرية، والاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية. وخلال استراتيجيتي التنمية الوطنية الأولى والثانية، كان التركيز منصباً بشكل كبير على البنية التحتية (الطرق، المترو، الملاعب). وكان التقييم مباشراً: هل تم بناء المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية؟

ولكن مع إطلاق استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة، تحول تركيز دولة قطر نحو رأس المال البشري والكفاءة البيروقراطية فتغيرت مقاييس الأداء جذرياً؛ وأصبح الهدف الآن رقمنة 90% من الخدمات الحكومية وتحقيق معدلات رضا عملاء تتجاوز 85%. والذي يمثل هذا تطبيقاً متطوراً لمبادئ "التطوير المؤسسي". لم تعد قطر تقيّم البناء فحسب، بل تقيّم التجربة؛ من المدخلات (إنفاق الميزانية على أنظمة تقنية المعلومات) إلى النتائج (تقليل وقت تجديد الرخصة للمواطن إلى أقل من 5 دقائق). إن هذا الانتقال يتطلب ما يصفه (سوبريونو وآخرون 2025) بـ "الأداء الإداري الذي يحدد رضا الجمهور كمياً"، فمن خلال تتبع هذه المقاييس "الناعمة" ببيانات صلبة، تضع قطر معياراً لكيفية انتقال الدول الغنية بالموارد الطبيعية إلى اقتصادات قائمة على المعرفة.

قصة نجاح رقم 2: "مدن" في المملكة العربية السعودية

شهدت منطقة الخليج طفرة في استراتيجيات "مركز الحكومة"، حيث تشرف هيئات مركزية على تنفيذ الرؤى الوطنية. ويظهر مثال ساطع على هذا النضج في السعودية، وتحديداً في "الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية" المعروفة اختصاراً بـ (مدن).

بصفتها مكلفة بدور حيوي في رؤية 2030، وهو تنويع القاعدة الصناعية، أدركت "مدن" أن المقاييس البيروقراطية القياسية غير كافية، فاحتاجوا إلى نظام يمكنه مواءمة المشاريع الصناعية المتباينة مع الأهداف الوطنية رفيعة المستوى. من خلال تبني نظام متكامل لإدارة الأداء، انتقلت "مدن" إلى "مستوى النضج الرابع" في إدارة الأداء، وهو معيار نادراً ما يتحقق في القطاع العام. شمل هذا التحول كل من: المواءمة الاستراتيجية حيث تم ربط كل مشروع صناعي مباشرة بأهداف رؤية 2030، مما يضمن "رؤية واضحة ومباشرة" من أرض المصنع إلى الأجندة الوطنية، كما شمل التحول الرصد الرقمي وهو الانتقال من التقارير اليدوية إلى لوحات معلومات مؤتمتة لتتبع مؤشرات الأداء في الوقت الفعلي، مما قلل "الفجوة الزمنية" بين جمع البيانات واتخاذ القرار، كما شمل التحول دمج الاستدامة؛ فلم يكن الأداء مقتصراً على الناتج الاقتصادي فحسب، بل شمل مقاييس الاستدامة البيئية. إن نتيجة هذا التحول هي قرارات أفضل، وليست مجرد بيانات أفضل، ومن خلال التقييم الصارم للكفاءة والملاءمة،

تمكنت الهيئة من تحسين تخصيص الموارد، والمساهمة مباشرة في نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي للمملكة في وقت قياسي

الطريق إلى الأمام: ترسيخ التميز:

بينما تبعث قصص النجاح هذه على التفاؤل، لا تزال التحديات قائمة حيث لاتزال تعاني العديد من الجهات العامة في الخليج من "فقر البيانات"، حيث يجعل غياب بيانات الأساس الموثوقة قياس التقدم أمراً مستحيلاً (أدرا وزاكي، 2017). وعلاوة على ذلك، لا تزال المقاومة الثقافية للتقييم، الذي يُنظر إليه غالباً كـ "بطاقة درجات" بدلاً من كونه أداة استراتيجية، مستمرة في العديد من الوزارات. وللتغلب على ذلك، يجب على الحكومات في دول الخليج النظر إلى إدارة الأداء كدورة مستمرة من التخطيط والمراقبة والتمكين، وهذا يتطلب تقييماً مستقلاً خالياً من الضغوط السياسية لضمان الشفافية والمساءلة الحقيقية.



الخاتمة: الشراكة من أجل الأثر:

لقد ولى عهد الإدارة الحكومية السلبية في دول مجلس التعاون الخليجي، فالعصر الجديد تحدده المرونة، والاستدامة، والتركيز الصارم على النتائج. بالنسبة لقادة القطاع العام، لم يعد التحدي مجرد امتلاك استراتيجية، بل تنفيذها بدقة. إن تطبيق أطر الأداء المعقدة هذه، وسد الفجوة بين الرؤية العليا والواقع الميداني، غالباً ما يتطلب خبرة خارجية متخصصة. تحتاج الحكومات الخليجية إلى شركاء يفهمون السياق المحلي ويجلبون في الوقت ذاته أفضل الممارسات العالمية في التميز المؤسسي.

تقف بدائل (Badael) في طليعة هذا التحول. بفضل تخصصها في الاستدامة والابتكار والتميز المؤسسي، تمكّن بدائل (Badael) الجهات الحكومية والمنظمات من التنقل عبر تعقيدات إدارة الأداء الحديثة. سواء كان ذلك من خلال تصميم أطر تقييم مخصصة، أو قيادة استراتيجيات الابتكار، أو دمج الاستدامة في صلب العمليات التجارية، توفر بدائل (Badael) الأدوات الاستراتيجية اللازمة لتحويل الرؤى الطموحة إلى أثر قابل للقياس.

اعرف المزيد حول كيف يمكن لـ بدائل (Badael) تحويل أدائك المؤسسي من خلال زيارة موقعنا الالكتروني: badaelbs.com

المراجع:

1- عدرا، ف.، وزكي، س. (2017). وضع النتائج أولاً: كيفية تخطيط إدارة الأداء في القطاع العام في الشرق الأوسط. ستراتيجي آند برايس ووترهاوس كوبرز

2- مجموعة التعاون في التقييم (ECG). (2012). معايير الممارسات الجيدة لتقييم عمليات القطاع العام.

3- البنك الإسلامي للتنمية [IsDB]. (2021). إرشادات إعداد تقارير تقييم أداء المشاريع لعمليات القطاع العام. إدارة تقييم عمليات المجموعة.

4- شنيل، س.، ميهيس، د.، سوبجاك، أ.، وفان آكر، و. (2021). إدارة الأداء في الإدارة العامة: سبعة عوامل للنجاح (رؤى حول النمو العادل والتمويل والمؤسسات). مجموعة البنك الدولي.

5- سوبريونو، ب.، سعيد، م.، وينوتو، س.، كاياساري، إ.، ويدودو، ن. (2025). فعالية إدارة الأداء للحكومة المحلية: دراسة ببليومترية. مراجعة قانون الشركات والحوكمة (Corporate Law & Governance Review), 7(2), 84-93. https://doi.org/10.22495/clgrv7i2p9