



التقرير السنوي 2025

مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية

التقرير السنوي 2025: مؤسسة تقييم السياسات العامة في إحدى عشرة دولة من دول
جامعة الدول العربية

د. أنيس بن بريك



التقرير السنوي 2025

مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية

التقرير السنوي 2025: مؤسسة تقييم السياسات العامة في إحدى عشرة دولة من دول جامعة الدول العربية

د. أنيس بن بريك

مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية. التقرير السنوي 2025: مأسسة تقييم السياسات العامة في إحدى عشرة دولة من دول جامعة الدول العربية.

يُستشهد بهذا المنشور على النحو الآتي: بن بريك، أ. (2025). مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية: التقرير السنوي 2025. المرصد العربي لمأسسة تقييم السياسات، <https://mena-evaluation.com/ar/report>.

لا تنطوي التسميات المستخدمة على أي موقف من الوضع القانوني لأي دولة أو إقليم. ونصف الدرجات ترتيبات مؤسسية رُفِّزت انطلاقاً من مصادر وثائقية، ولا تقيس أداء الحكومات ولا جودة التقييمات. والآراء الواردة هي آراء المؤلف.

© أنيس بن بريك 2025. يُنشر بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المُصنَّف 4.0 الدولية (CC BY 4.0). الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

المحتويات

6	تمهيد
7	شكر وتقدير
8	الملخص التنفيذي
9	التقرير في لمحة
10	1. مقدمة: التقييم بوصفه قدرة إدارية
12	2. الإطار المفاهيمي
14	3. البيانات والمنهجية
16	4. المؤشر المركّب
19	5. النظام السياسي: الترسّخ والاستخدام
22	6. النظام الاجتماعي: الانتشار والطلب
24	7. النظام المهني: المهنة
26	8. التشكيلات عبر الأنظمة
32	9. البنية المؤسسية والفجوات
36	10. العرض والطلب ومسار القدرة الإدارية
39	11. تشكيلات استكشافية
42	12. ملامح الدول
45	13. المناقشة: الانفصال والعرض والطلب
47	14. الدلالات بالنسبة إلى سياسة التقييم والإدارة العامة
49	15. الحدود والطبعات المقبلة
51	16. الخاتمة
53	الملحق أ. المؤشرات
54	الملحق ب. الدرجات المرمّزة بحسب الدولة
55	المراجع
	الأشكال
17	الشكل 4.1. المؤشر المركّب لمأسسة التقييم بحسب الدولة
20	الشكل 5.1. النظام السياسي: الترسّخ المؤسسي (أ1) واستخدام التقييم (ب1)
21	الشكل 5.2. مؤشرات النظام السياسي بحسب الدولة
23	الشكل 6.1. مؤشرات النظام الاجتماعي بحسب الدولة
25	الشكل 7.1. مؤشرات نظام المهنة بحسب الدولة
27	الشكل 8.1. درجات الأنظمة السياسية والاجتماعية والمهنية بحسب الدولة
28	الشكل 8.2. تفكيك المؤشر المركّب بحسب إسهام الأبعاد الفرعية
28	الشكل 8.3. الانفصال بين النظامين السياسي والاجتماعي (بالنقاط المؤوية)
29	الشكل 8.4. الترسّخ السياسي والمهنة
30	الشكل 8.5. المؤشرات الستة عشر بحسب الدولة
30	الشكل 8.6. انتشار كل مؤشر عبر الدول
34	الشكل 9.1. التشكيلة المؤسسية: حصة كل نظام من إجمالي الدولة
35	الشكل 9.2. مواضع تفاوت المأسسة: الفجوات والنظام المتقدّم
38	الشكل 10.1. عرض التقييم والطلب عليه

38	الشكل 10.2. مسار القدرة الإدارية
40	الشكل 11.1. التشكيلات الاستكشافية: تصنيف وارد للمؤشرات الستة عشر

الجدول

53	الجدول A.1. الملحق أ. المؤشرات
13	الجدول 2.1. المؤشرات الستة عشر
18	الجدول 4.1. المؤشر المركب ودرجات الأبعاد الفرعية بحسب الدولة (%)
31	الجدول 8.1. متوسط الدرجات بحسب الإقليم (%)
31	الجدول 8.2. إحصاءات المؤشرات: المتوسط والتشتت والانتشار
35	الجدول 9.1. الفجوات بين الأنظمة (نقاط مئوية)
41	الجدول 11.1. متوسط درجات الأنظمة بحسب المجموعة
48	الجدول 14.1. التوصيات بحسب الجهة الفاعلة
54	الجدول B.1. الملحق ب. الدرجات المرمزة بحسب الدولة

تمهيد

غداً تقيم السياسات العامة جزءاً من مفردات الإصلاح الإداري في المنطقة العربية؛ إذ تشير إليه خطط التنمية وأطر الأداء واتفاقات المانحين، وباتت وزارات كثيرة تضم وحدات للمتابعة والتقييم. غير أن السؤال عما إذا كان التقييم قد أصبح مؤسسة، لها قواعد تُلزم به، وهيئات تحمله، ومهنة تسنده، وجمهور يطلبه، سؤال آخر قلّما قيس.

ويقيس هذا التقرير ذلك. فهو يمنح درجات لإحدى عشرة دولة من دول جامعة الدول العربية على ستة عشر مؤشراً موزعة على ثلاثة أنظمة، السياسي والاجتماعي والمهني، ويقرأ التشكيلات الناتجة بوصفها شواهد على ترسخ التقييم في الإدارة العامة. ولا يرتّب التقرير الحكومات، بل يحدد مواضع تركّز المأسسة ومواضع غيابها وما تقتضيه كل تشكيلة من سياسة للتقييم.

د. أنيس بن بريك

شكر وتقدير

أعدّ هذا التقرير د. أنيس بن بريك، وتولّت هالة العطار تنسيق المشروع. ويطبّق المؤشر إطار مؤسسة التقييم في مشروع Evaluation GLOBE؛ وقد أذن الأستاذ الدكتور راينهارد شتوكمان (مركز التقييم، جامعة زارلاند) باستخدام الإطار وراجع الكتاب الذي تستند إليه تقييمات الدول ودرجاتها. وتقوم تقييمات الدول على إسهامات مؤلفي الفصول القطرية في المجلدين الصادرين عن دار إدوارد إلغار ودار بوليسي برس. ويتحمل المؤلف وحده مسؤولية أي خطأ.

الملخص التنفيذي

التقييم حاضر في تنظيم الدول العربية، لكنه غائب عن قوانينها ومؤسساتها الرقابية، وفي معظم الدول عن فضائها العام. ففي إحدى عشرة دولة من دول جامعة الدول العربية يبلغ متوسط المؤشر المركب 16.6% من حده الأقصى النظري، وأعلى 25.6% (المغرب). ولم تعتمد أي دولة قانوناً أو مرسوماً وطنياً للتقييم.

الرسائل الرئيسية

- تتركز المؤسسة في السلطة التنفيذية وفي المهنة: إذ يبلغ متوسط النظام المهني 24.4% والنظام السياسي 18.6%، في حين يبلغ متوسط النظام الاجتماعي 4.5% ولا يُسجل إلا في دولتين.
- التنظيم يسبق التفويض: إذ يتجاوز الترخيص التنظيمي الترخيص الرسمي في 9 من 11 دولة، فتوجد وحدات للتقييم حيث لا توجد قواعد ملزمة.
- الممارسة لا تبلغ الرقابة: إذ تتجاوز الممارسة الروتينية استخدام التقييم في ساحات التدقيق والبرلمان والمجتمع المدني في 11 من 11 دولة، وينخفض متوسط المسار من 38.6% للممارسة إلى 2.3% للاستخدام.
- تقع تسع دول من إحدى عشرة على ضلع السياسي-المهني من التشكيلة، فلا يُسجل فيها أي نظام اجتماعي. والدرجات المركبة متقاربة، أما البنية التي تقوم عليها فمختلفة.
- يميز التصنيف الاستكشافي بين ثلاث تشكيلات: حالة مهنية منفردة (المغرب)، وأربع دول خليجية ذات أنظمة تنفيذية منضمة، وست دول ذات قواعد مؤسسية ضعيفة.

آفاق العمل

يعرض الفصل الثالث عشر اتجاهات الإصلاح: الترخيص القانوني لالتزامات التقييم؛ ودور للأجهزة العليا للرقابة والبرلمانات في مراجعة شواهد التقييم؛ ونشر تقارير التقييم لخلق طلب مجتمعي؛ وتوطيد المهنة عبر التعليم والجمعيات والمعايير.

التقرير في لمحة

25.6% أعلى درجة مركبة (المغرب)	16.6% متوسط المؤشر المركب، نسبةً من الحد الأقصى النظري	16 مؤشراً في أربعة أبعاد فرعية وثلاثة أنظمة	11 دولة من دول جامعة الدول العربية رُفِّت: ست في الخليج واثنتان في المشرق وثلاث في شمال أفريقيا
33 من 55 زوجاً من الدول صُنِّفَت على النحو نفسه في أساسي التصنيف	9 من 11 دول لا يُسجَّل فيها نظام اجتماعي	9 من 11 دول يتجاوز فيها الترسُّخ التنظيمي الترسُّخ الرسمي	0 دولة لديها قانون أو مرسوم وطني للتقييم

دليل القارئ

يُرمز كل مؤشر على مقياس من خمس درجات (0، 0.25، 0.5، 0.75، 1) انطلاقاً من مصادر وثائقية. ودرجات الأبعاد الفرعية والأنظمة متوسطة لمؤشراتنا، معبّراً عنها نسبة مئوية من الحد الأقصى النظري، والمؤشر المركب متوسط غير مرجح لأربعة أبعاد فرعية. وتصف الدرجات ترتيبات مؤسسية لا أداء الحكومات، ولا ينبغي المبالغة في تفسير فروق من بضع نقاط بين الدول.



مقدمة: التقييم بوصفه قدرة إدارية

يبيّن هذا الفصل لماذا تُعدّ مؤسسة التقييم مسألة قدرة إدارية، وما يضيفه المؤشر إلى التقييمات القائمة.

1. مقدمة: التقييم بوصفه قدرة إدارية

الرسائل الرئيسية

- يُعامل التقييم مكوّناتاً من مكوّنات القدرة الإدارية لا عملاً تقنياً.
- يقيس المؤشر المؤسسات لا جودة التقييمات.
- تشمل طبيعته الأولى إحدى عشرة دولة من دول جامعة الدول العربية.

التقييم مكوّن أساسي من مكوّنات القدرة الإدارية. فهو الوسيلة المؤسسية التي تنتج بها الحكومات معرفة منهجية بملاءمة التدخلات العامة وفعاليتها وكفاءتها، وتُدخل بها هذه المعرفة في الموازنة وتصميم السياسات والمساءلة. وحيث يُمأسس التقييم يصبح ممارسة روتينية للدولة لا مشروعاً عارضاً يموله شركاء التنمية.

وثّقت البحوث المقارنة التفاوت في مأسسة التقييم بين الدول (Furubo et al., 2002; Jacob et al., 2015)، غير أن المنطقة العربية ظلت إلى حد كبير خارج هذه المقارنات. ويسدّ مؤشر EvalMENA هذه الفجوة عبر ثلاثة أسئلة: إلى أي مدى مُمأسس التقييم في الأنظمة السياسية والاجتماعية والمهنية لدول جامعة الدول العربية؛ وأي مكوّنات المأسسة تفسّر الفروق بين الدول؛ وما دلالات التكوينات الناتجة لسياسات التقييم وإصلاح الإدارة العامة.

II

الإطار المفاهيمي

يعرض هذا الفصل أنظمة المؤسسة الثلاثة والمؤشرات الستة عشر التي تقيسها.

2. الإطار المفاهيمي

الرسائل الرئيسية

- تُرصد المأسسة في الأنظمة السياسي والاجتماعي والمهني.
- تُجمع ستة عشر مؤشراً في أربعة أبعاد فرعية.
- يتبع الإطار مشروع Evaluation GLOBE، واستُخدم بإذن.

يتصور المؤشر المأسسة بوصفها العملية التي يكتسب بها التقييم قواعد ومنظمات وإجراءات روتينية وتوقعات مشتركة تمنحه استقراراً يتجاوز المشاريع والفاعلين الأفراد. وتذكر المؤسسة التنظيمية بأن البنى الرسمية قد تُعتمد لشرعيتها لا لكفاءتها التقنية، فتبقى منفصلة عن الممارسة (Meyer & Rowan, 1977). ويمكن للضغوط التماثلية، القسرية والمحاكياتية والمعيارية، أن تنشر وحدات التقييم وسياساته دون القدرات التي تجعلها فعالة (DiMaggio & Powell, 1983; Pritchett et al., 2013).

ووفق مشروع Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020)، تُرصد المأسسة في ثلاثة أنظمة. ففي النظام السياسي يُرسخ التقييم في القوانين والمراسيم والوحدات التنظيمية ووظيفة الرقابة، ويستخدمه البرلمان وقطاعات السياسات. وفي النظام الاجتماعي يُعرف ويُناقش ويُنشر ويطلبه المواطنون والمجتمع المدني. وفي نظام المهنة يستند إلى التعليم الأكاديمي والتواصل المهني والجمعيات المهنية والمعايير المقتنة. فنظم التقييم بهذا المعنى توكينات للعرض والطلب على المعرفة التقييمية (Leeuw & Furubo, 2008)، ويتوقف استخدامها على الشروط التنظيمية والسياسية لتلقي النتائج (Weiss, 1998).

الجدول 2.1. المؤشرات الستة عشر

الرمز	المؤشر	البعد الفرعي
1A-1	القوانين والاستراتيجيات الوطنية للتقييم	أ1 الترسخ المؤسسي
1A-2	المراسيم الوطنية بشأن التقييم	أ1 الترسخ المؤسسي
1A-3	الترسوخ التنظيمي	أ1 الترسخ المؤسسي
1A-4	الدور التقييمي للجهاز الأعلى للرقابة	أ1 الترسخ المؤسسي
1B-1	استخدام البرلمان للتقييم	أ1 استخدام التقييم
1B-2	الانتشار القطاعي للتقييم	أ1 استخدام التقييم
1B-3	نطاق الممارسة التقييمية	أ1 استخدام التقييم
2A-1	استخدام المجتمع المدني للتقييم	أ2 الانتشار المجتمعي
2A-2	المعرفة العامة بالتقييم	أ2 الانتشار المجتمعي
2A-3	الإعلام والنقاش العام	أ2 الانتشار المجتمعي
2A-4	إتاحة تقارير التقييم للعموم	أ2 الانتشار المجتمعي
2A-5	الطلب المدني على التقييم	أ2 الانتشار المجتمعي
3A-1	التعليم الأكاديمي في التقييم	أ3 المهنة
3A-2	التواصل والتبادل المهني	أ3 المهنة
3A-3	تنظيم المهنة (الجمعيات المهنية للتقييم)	أ3 المهنة
3A-4	المعايير والقواعد المهنية	أ3 المهنة

ملاحظة: نسبة مئوية من الحد الأقصى النظري.

III

البيانات والمنهجية

يصف هذا الفصل الترميز والمقاييس والتجميع من المؤشرات إلى المؤشر المركب.

3. البيانات والمنهجية

الرسائل الرئيسية

- يُرمز كل مؤشر من مصادر وثائقية على مقياس من خمس درجات.
- للأبعاد الفرعية أوزان متساوية في المؤشر المركب.
- يُعبر عن الدرجات نسبةً من الحد الأقصى النظري.

يغطي الإصدار الأول 11 دولة: ست في الخليج، واثنان في المشرق، وثلاث في شمال أفريقيا. ويُرمز كل من المؤشرات الفرعية الستة عشر على سلم موحد من 0 (غائب) إلى 1 (مُأسس كلياً) استناداً إلى الوضع الموثق في كل دولة كما حُللتها الفصول القطرية في (Ben Brik (2025). وتأخذ المؤشرات الثنائية القيمتين 0 أو 1، والمؤشرات ثلاثية المستويات 0 أو 0.5 أو 1، والمؤشرات خماسية المستويات تتدرج بخطوات قدرها 0.25.

تُجمع المؤشرات في أربعة أبعاد فرعية: الترسيخ المؤسسي (أ1، أربعة مؤشرات) واستخدام التقييم (ب1، ثلاثة مؤشرات) في النظام السياسي، والانتشار المجتمعي (أ2، خمسة مؤشرات) في النظام الاجتماعي، والمهنة (أ3، أربعة مؤشرات) في نظام المهنة. والمؤشر المركب هو المتوسط غير الموزون للأبعاد الفرعية الأربعة، ودرجة النظام السياسي هي متوسط أ1 و ب1. وتُصنّف الدول في نظم في طور التوطيد (22 في المئة فأكثر)، وناشئة (14 إلى 22 في المئة)، وفي بداياتها (أقل من 14 في المئة).

IV

المؤشر المركّب

يعرض هذا الفصل الدرجات المركّبة وتوزّع الدول على ثلاث فئات.

4. المؤشر المركّب

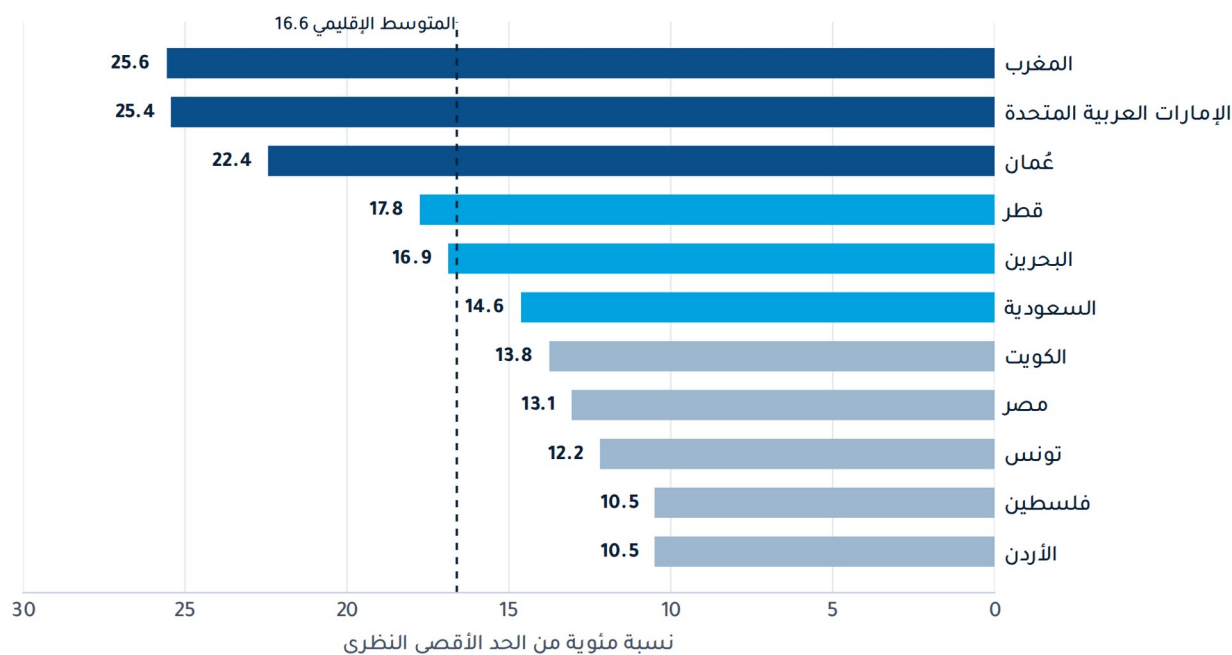
الرسائل الرئيسية

- المتوسط الإقليمي 16.6%، وأعلى درجة 25.6% (المغرب).
- الدرجات منخفضة بالقيمة المطلقة ومتقاربة بين الدول.
- لا تبلغ أي دولة ثلث الحد الأقصى النظري.

الدرجات المركّبة منخفضة بالقيمة المطلقة ومتقاربة بين الدول. فأكثر نظم التقييم مأسسةً يبلغ 25.6% من الحد الأقصى النظري، والمتوسط الإقليمي 16.6%. فالمسافة إلى المأسسة الكاملة كبيرة في كل مكان، وينبغي قراءة الفروق بين الدول بوصفها فروقاً في المراحل الأولى لبناء المؤسسات.

تتراوح الدرجات بين 10.5% و25.6%. تشكّل 3 دول مجموعة التوحيد (المغرب، الإمارات العربية المتحدة وعمّان)، و3 دول المجموعة الناشئة (قطر، البحرين والسعودية)، و5 دول مجموعة البدايات (الكويت، مصر، تونس، الأردن وفلسطين). وتقع كل الدول دون ثلث الحد الأقصى النظري، ما يضع المنطقة في مرحلة مبكرة من بناء المؤسسات. تتيح أدوات التحكم التصفية حسب الإقليم أو عرض أي بعد فرعي.

الشكل 4.1. المؤشر المركّب لمأسسة التقييم بحسب الدولة



المصدر: بن بريك (2025). مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية. الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

يعرض الجدول الأبعاد الفرعية الأربعة التي يُحسب منها المؤشر المركّب. الانتشار المجتمعي صفر في تسع دول، والمهنة الأكثر تبايناً، والترسيخ المؤسسي لا يتجاوز 25 في المئة. ويوفّر صف المتوسط الإقليمي المرجع المستخدم في ملامح الدول.

الجدول 4.1. المؤشر المركّب ودرجات الأبعاد الفرعية بحسب الدولة (%)

الدولة	الإقليم	المركّب	1A	1B	2A	3A	الفئة
المغرب	شمال أفريقيا	25.6%	13.0%	33.0%	0.0%	56.2%	في طور التوطيد
الإمارات العربية المتحدة	الخليج	25.4%	25.0%	33.0%	0.0%	43.8%	في طور التوطيد
عُمان	الخليج	22.4%	13.0%	33.0%	0.0%	43.8%	في طور التوطيد
قطر	الخليج	17.8%	13.0%	33.0%	0.0%	25.0%	ناشئ
البحرين	الخليج	16.9%	13.0%	17.0%	25.0%	12.5%	ناشئ
السعودية	الخليج	14.6%	13.0%	33.0%	0.0%	12.5%	ناشئ
الكويت	الخليج	13.8%	13.0%	17.0%	25.0%	0.0%	في بداياته
مصر	شمال أفريقيا	13.1%	13.0%	33.0%	0.0%	6.2%	في بداياته
تونس	شمال أفريقيا	12.2%	13.0%	17.0%	0.0%	18.8%	في بداياته
الأردن	المشرق	10.5%	0.0%	17.0%	0.0%	25.0%	في بداياته
فلسطين	المشرق	10.5%	0.0%	17.0%	0.0%	25.0%	في بداياته

ملاحظة: نسبة مئوية من الحد الأقصى النظري.



النظام السياسي: الترخيص والاستخدام

يتناول هذا الفصل الترخيص المؤسسي للتقييم واستخدامه داخل الدولة.

5. النظام السياسي: الترسخ والاستخدام

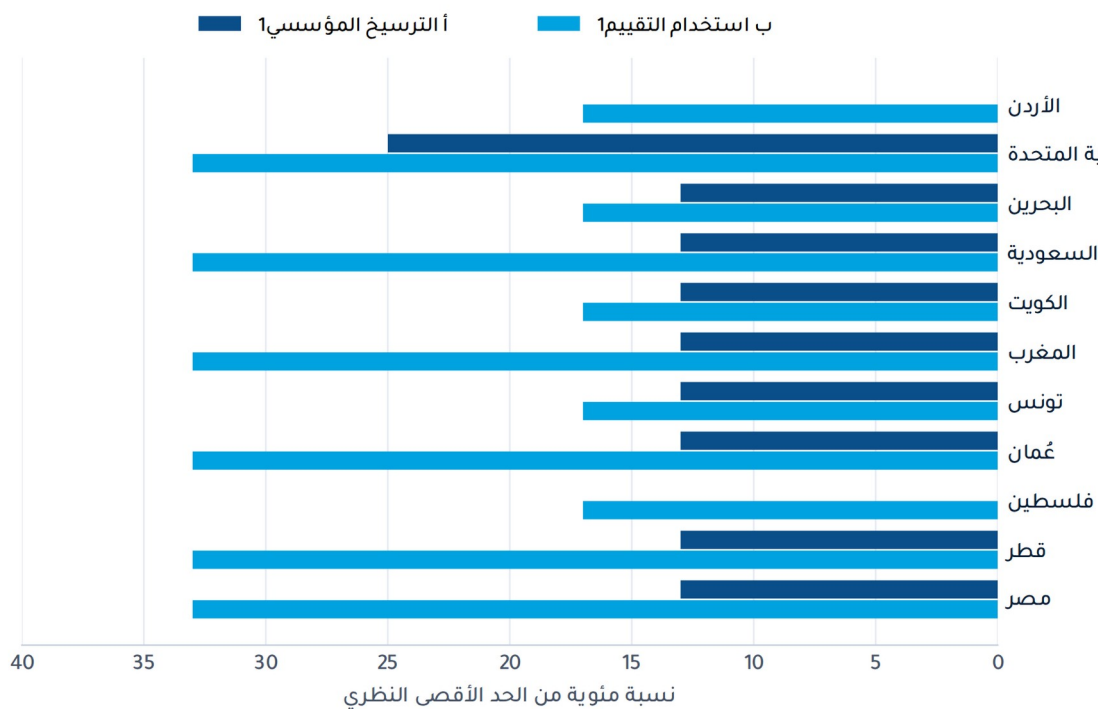
الرسائل الرئيسية

- يبلغ متوسط النظام السياسي 18.6%.
- لا توجد في أي دولة قوانين أو مراسيم وطنية للتقييم، ولا دور تقييمي لأي جهاز أعلى للرقابة.
- الانتشار القطاعي هو المؤشر الوحيد الحاضر في جميع الدول.

يسجل النظام السياسي متوسطاً إقليمياً قدره 18.6%. ويستند الترسخ المؤسسي (أ1، المتوسط 11.7%) بالكامل تقريباً إلى الترسخ التنظيمي: فلا توجد في أي دولة قوانين أو استراتيجيات أو مراسيم وطنية للتقييم، ولا تمارس الأجهزة العليا للرقابة ولاية تقييمية رسمية في أي منها. ويعكس استخدام التقييم (ب1، المتوسط 25.7%) انتشاره القطاعي، وفي 6 دول نطاقاً أوسع للممارسة التقييمية؛ ولا يستخدم أي برلمان التقييم.

يفوق استخدام التقييم (المتوسط 25.7%) الترسخ المؤسسي (المتوسط 11.7%) في معظم الدول: فالتقييم يُمارَس عبر القطاعات أكثر مما تفرضه قواعد ملزمة. وتسجل الإمارات العربية المتحدة ترسخاً تنظيمياً كاملاً، ولا تسجل الأردن وفلسطين أي ترسخ.

الشكل 5.1. النظام السياسي: الترسخ المؤسسي (أ1) واستخدام التقييم (ب1)



المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم باذن.

تسجل أربعة من المؤشرات السياسية السبعة صفراً في كل الدول: القوانين والاستراتيجيات الوطنية، والمراسيم، والدور التقييمي للجهاز الأعلى للرقابة، واستخدام البرلمان. فالنظام السياسي يستند إذن إلى الترسخ التنظيمي والانتشار القطاعي ونطاق الممارسة.

الشكل 5.2. مؤشرات النظام السياسي بحسب الدولة

1B-3	1B-2	1B-1	1A-4	1A-3	1A-2	1A-1	
0.50	0.50			0.50			المغرب
0.50	0.50			1.00			الإمارات العربية المتحدة
0.50	0.50			0.50			عمان
0.50	0.50			0.50			قطر
	0.50			0.50			البحرين
0.50	0.50			0.50			السعودية
	0.50			0.50			الكويت
0.50	0.50			0.50			مصر
	0.50			0.50			تونس
	0.50						الأردن
	0.50						فلسطين

المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم باذن.

VI

النظام الاجتماعي: الانتشار والطلب

يتناول هذا الفصل مدى بلوغ التقييم المجتمع المدني والإعلام والجمهور.

6. النظام الاجتماعي: الانتشار والطلب

الرسائل الرئيسية

- يبلغ متوسط النظام الاجتماعي 4.5%.
- لا يُسجّل إلا في دولتين: البحرين والكويت.
- الطلب على التقييم خارج الدولة أضعف حلقات المأسسة.

النظام الاجتماعي هو أضعف مكونات المأسسة، بمتوسط إقليمي قدره 4.5%. ولا تسجّل انتشاراً مجتمعياً سوى البحرين والكويت، بمستوى موحد قدره 25 في المئة في كل من المؤشرات الخمسة. وفي غيرها لا يستخدم المجتمع المدني التقييم، ولا يُناقش في الإعلام، ولا يُنشر بانتظام، ولا يطالب به المواطنون. وبمنطق أدبيات استخدام التقييم، تفتقر النتائج إلى الجمهور والساحات التي تكتسب فيها الأدلة وزناً سياسياً.

يقتصر الانتشار المجتمعي على البحرين والكويت، إذ تسجّل كل منهما 25 في المئة في المؤشرات الخمسة. ويشير تجانس هذه الدرجات إلى حضور عام محدود لكنه شامل للتقييم، لا إلى طلب مدني متطور.

الشكل 6.1 مؤشرات النظام الاجتماعي بحسب الدولة

2A-5	2A-4	2A-3	2A-2	2A-1	
					المغرب
					الإمارات العربية المتحدة
					عمان
					قطر
0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	البحرين
					السعودية
0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	الكويت
					مصر
					تونس
					الأردن
					فلسطين

المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

VII

النظام المهني: المهنة

يتناول هذا الفصل التعليم والتواصل المهني والجمعيات والمعايير.

7. النظام المهني: المهنة

الرسائل الرئيسية

- يبلغ متوسط المهنة 24.4%، وهي الأكثر تبايناً بين الدول.
- تفسّر معظم الفروق في الدرجات المركّبة.
- لم تعتمد أي دولة معايير مهنية.

تسجّل المهنة متوسطاً إقليمياً قدره 24.4% وأوسع تشتت بين الأنظمة الثلاثة، من 0 إلى 56.2%. والتعليم الأكاديمي في التقييم هو أكثر المؤشرات تطوراً، ويبلغ الدرجة الكاملة في المغرب، الإمارات العربية المتحدة، عُمان وقطر. والتواصل المهني أقوى ما يكون في الإمارات العربية المتحدة، عُمان والأردن. وتوجد جمعيات مهنية منّظمة في المغرب، الأردن وفلسطين، ولم تعتمد أي دولة معايير مهنية مقيّنة أو شهادات اعتماد.

التعليم الأكاديمي هو المكوّن الأبرز للمهنة، بينما تسجّل المعايير المهنية صفراً في كل مكان. ويجمع المغرب بين تعليم أكاديمي كامل والجمعية المهنية الوحيدة المكتملة التطور في المؤشر، ما يفسّر موقعه المتقدم في المؤشر المركّب.

الشكل 7.1. مؤشرات نظام المهنة بحسب الدولة

3A-4	3A-3	3A-2	3A-1	
	1.00	0.25	1.00	المغرب
		0.75	1.00	الإمارات العربية المتحدة
		0.75	1.00	عُمان
			1.00	قطر
			0.50	البحرين
			0.50	السعودية
				الكويت
		0.25		مصر
		0.25	0.50	تونس
	0.25	0.75		الأردن
	0.25	0.25	0.50	فلسطين

المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

VIII

التشكيلات عبر الأنظمة

يقرأ هذا الفصل الأنظمة الثلاثة معاً ويتساءل كيف تتركَّب داخل كل دولة.

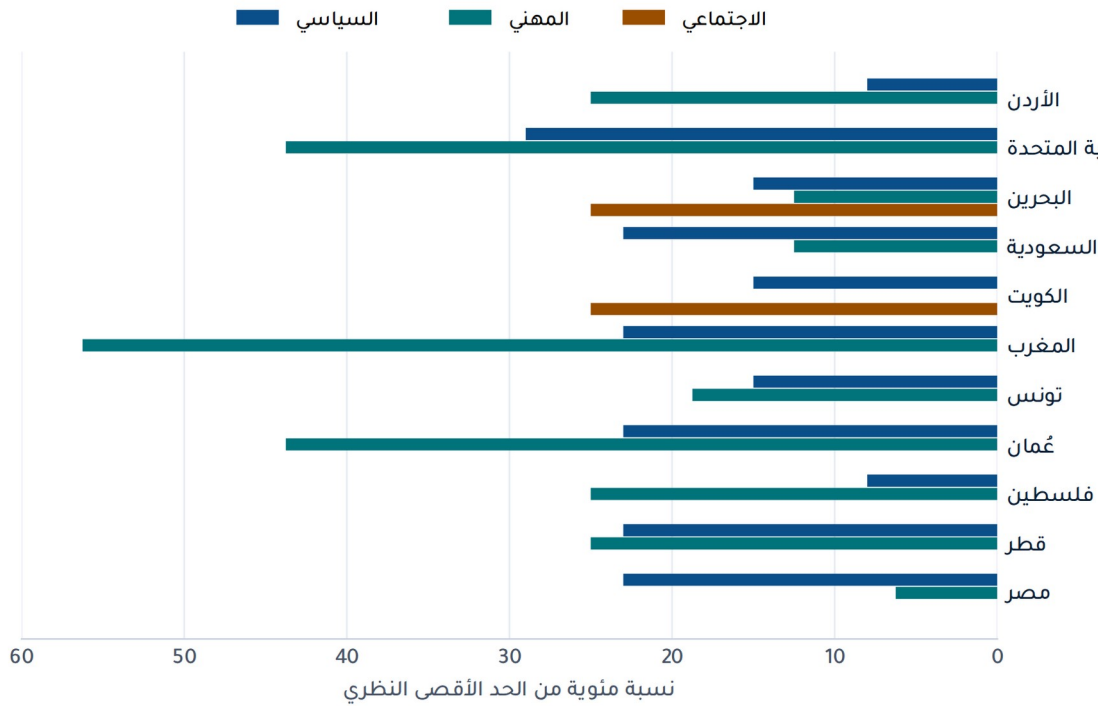
8. التشكيلات عبر الأنظمة

الرسائل الرئيسية

- البنى الرسمية في السلطة التنفيذية، والقدرة المهنية متفاوتة، والطلب المجتمعي غائب إلى حد بعيد.
- لا يرتبط الترسيخ السياسي بالمهنة إلا ارتباطاً ضعيفاً.
- تحجب المتوسطات الإقليمية تشكيلات وطنية متميزة.

تصف الأنظمة الثلاثة مجتمعةً تكويناً مشتركاً: بنى رسمية في السلطة التنفيذية، ومهنة متطورة جزئياً، وجانب طلب غائب. ويبيّن تفكيك المؤشر المركّب أن الدول المتقدمة تدين بموقعها للمهنة، وتقيس الفجوة بين النظامين السياسي والاجتماعي مدى الانفصال بين البنى التنفيذية والتبني المجتمعي، وتكشف تغطية المؤشرات المكوّنات الغائبة في المنطقة كلها. يسجّل نظام المهنة أوسع مدى بين الدول (0 إلى 56.2%)، والنظام السياسي مدى أضيق (8.0% إلى 29.0%)، والنظام الاجتماعي أضيق مدى (0 إلى 25 في المئة). فالفروق في الدرجات المركّبة تعود أساساً إلى المهنة.

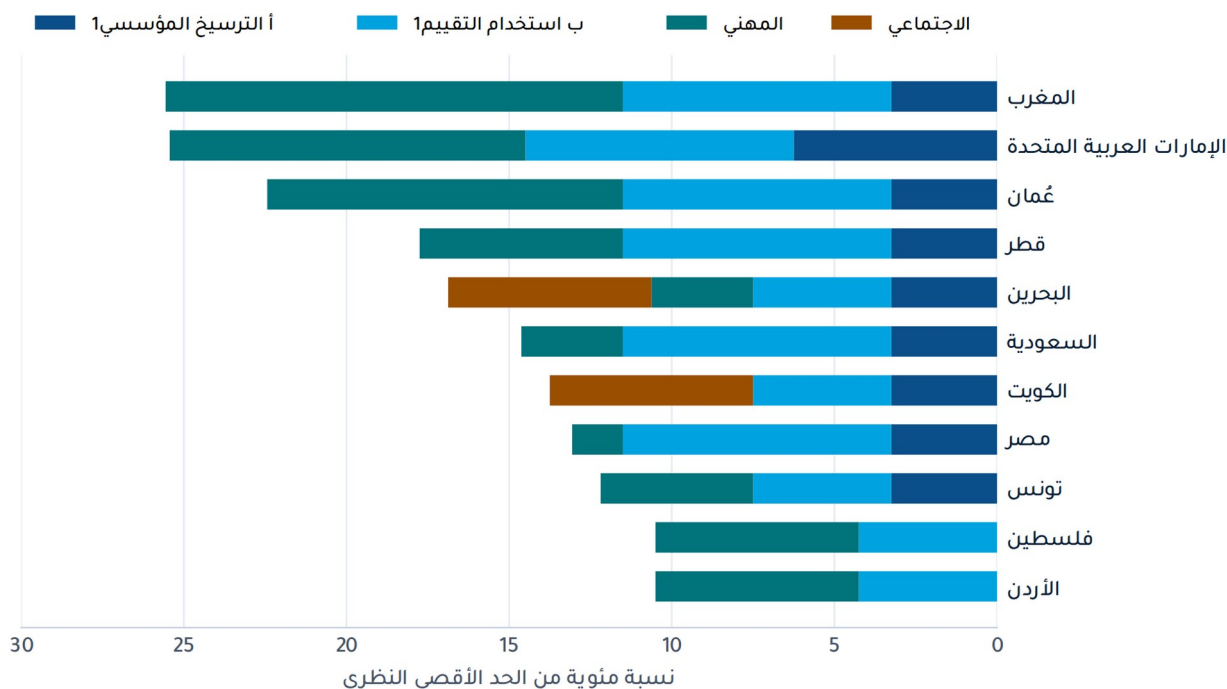
الشكل 8.1. درجات الأنظمة السياسية والاجتماعية والمهنية بحسب الدولة



المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

يمثل كل جزء درجة البعد الفرعي مقسومةً على أربعة، بحيث تساوي الأجزاء مجتمعةً الدرجة المركبة. وتسهم المهنة بـ14.1 نقطة في الدرجة المركبة للمغرب، أكثر من أي بعد فرعي آخر في أي دولة.

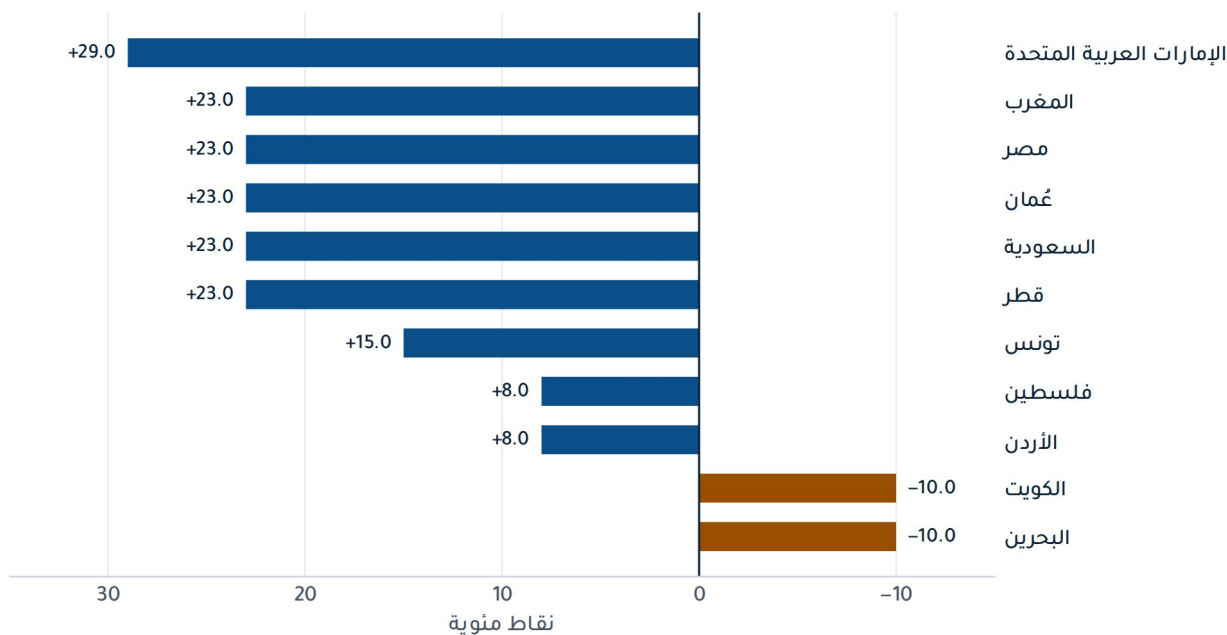
الشكل 8.2. تفكيك المؤشر المركب بحسب إسهام الأبعاد الفرعية



المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم ياذن.

يفوق النظام السياسي النظام الاجتماعي في 9 دول، بفارق يصل إلى 29.0 نقطة. ولا يظهر العكس إلا في البحرين والكويت، حيث يُسجل انتشار مجتمعي مع ترسيخ سياسي أضعف. والفجوة مؤشر على الانفصال بين البنى التنفيذية والتبني المجتمعي للتقييم.

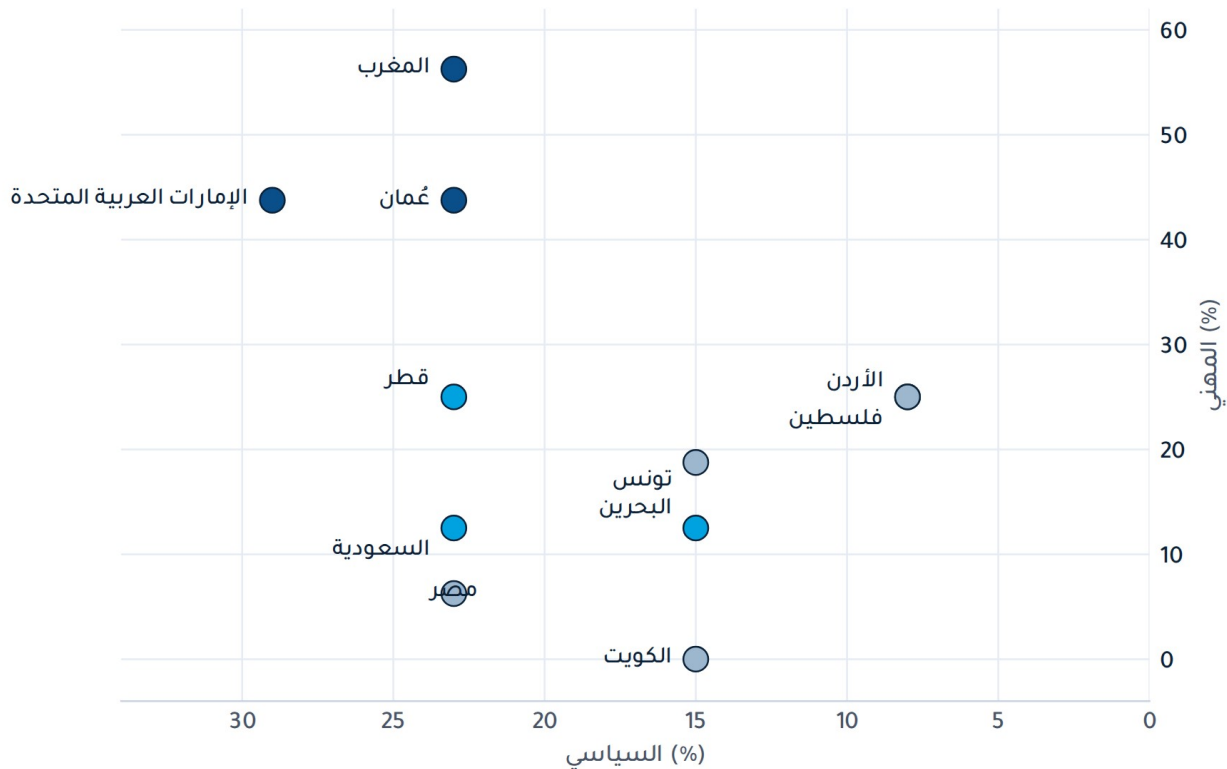
الشكل 8.3. الانفصال بين النظامين السياسي والاجتماعي (بالنقاط المئوية)



المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم ياذن.

تختلف الدول ذات الدرجات السياسية المتقاربة اختلافاً كبيراً في المهنة: فعند درجة سياسية قدرها 23 في المئة تتراوح المهنة بين 6.2% و56.2%. فالترسيخ السياسي مؤشر ضعيف على التطور المهني. يمكن تغيير المحاور لاستكشاف أزواج أخرى من المقاييس.

الشكل 8.4. الترسخ السياسي والمهنة



المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

تعرض الخريطة الحرارية الترميز كاملاً. تكشف الأعمدة غير المظلمة المكوّنات الغائبة في المنطقة كلها، وتعرض الصفوف تكوين كل دولة.

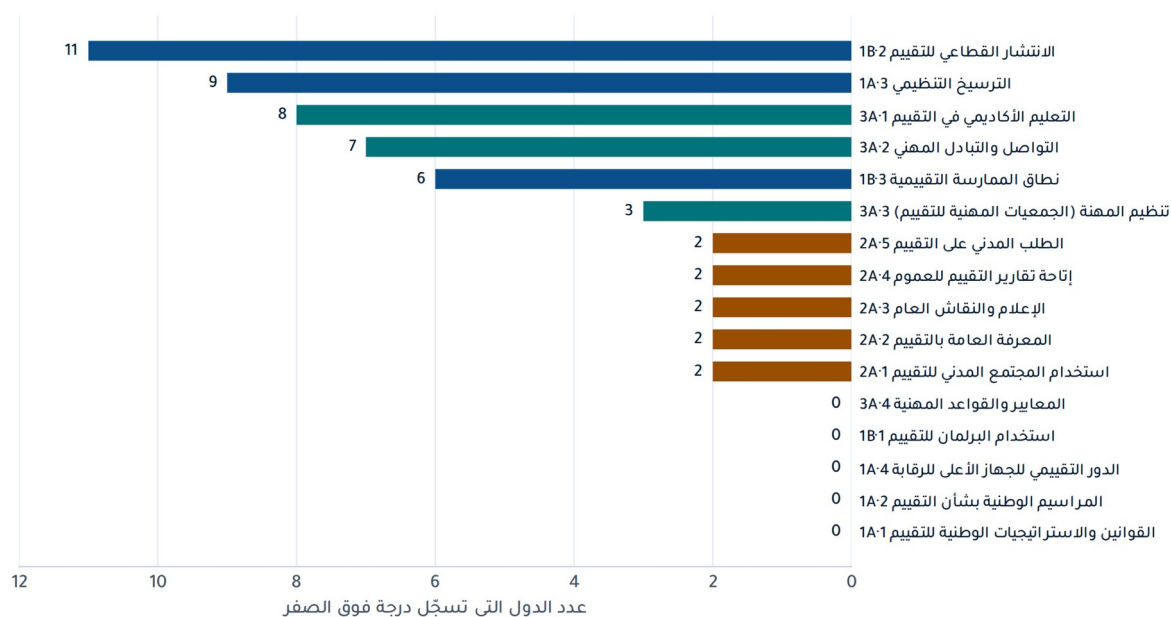
الشكل 8.5. المؤشرات الستة عشر بحسب الدولة

	3A-4	3A-3	3A-2	3A-1	2A-5	2A-4	2A-3	2A-2	2A-1	1B-3	1B-2	1B-1	1A-4	1A-3	1A-2	1A-1	
المغرب		1.00	0.25	1.00						0.50	0.50			0.50			
الإمارات العربية المتحدة			0.75	1.00						0.50	0.50			1.00			
عُمان			0.75	1.00						0.50	0.50			0.50			
قطر				1.00						0.50	0.50			0.50			
البحرين				0.50	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25		0.50			0.50			
السعودية				0.50						0.50	0.50			0.50			
الكويت					0.25	0.25	0.25	0.25	0.25		0.50			0.50			
مصر			0.25							0.50	0.50			0.50			
تونس			0.25	0.50							0.50			0.50			
الأردن		0.25	0.75								0.50						
فلسطين		0.25	0.25	0.50							0.50						

المصدر: بن بريك (2025). مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية. الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم ياذن.

الانتشار القطاعي هو المؤشر الوحيد الحاضر في الدول الـ 11 كلها، والترسيخ التنظيمي حاصر في تسع. وتغيب خمسة مؤشرات في كل مكان، ولا تحضر المؤشرات المجتمعية إلا في دولتين. ويؤكد نمط الانتشار مؤسسةً متمركزة حول السلطة التنفيذية.

الشكل 8.6. انتشار كل مؤشر عبر الدول



المصدر: بن بريك (2025). مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية. الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم ياذن.

ينبغي قراءة المتوسطات الإقليمية غير الموزونة بحذر نظراً لقلة عدد الدول في كل إقليم، ولا سيما دولتي المشرق. ويضم الخليج الانتشار المجتمعي الوحيد في المؤشر، وتسجل شمال أفريقيا أعلى متوسط للمهنة.

الجدول 8.1. متوسط الدرجات بحسب الإقليم (%)

الإقليم	المركب	السياسي	الاجتماعي	المهني
الخليج	18.5%	21.3%	8.3%	22.9%
المشرق	10.5%	8.0%	0.0%	25.0%
شمال أفريقيا	16.9%	20.3%	0.0%	27.1%

ملاحظة: نسبة مئوية من الحد الأقصى النظري.

لا تحمل المؤشرات ذات المتوسط الصفري وعديمة التشتت معلومات تمييزية في هذا الإصدار، لكنها تحدد أولويات سياسات التقييم. وتتركز المؤشرات التمييزية في نظام المهنة.

الجدول 8.2. إحصاءات المؤشرات: المتوسط والتشتت والانتشار

المؤشر	المتوسط	الانحراف المعياري	دول فوق الصفر
1A1 القوانين والاستراتيجيات الوطنية للتقييم	0.00	0.00	0
1A2 المراسيم الوطنية بشأن التقييم	0.00	0.00	0
1A3 الترخيص التنظيمي	0.45	0.26	9
1A4 الدور التقييمي للجهاز الأعلى للرقابة	0.00	0.00	0
1B1 استخدام البرلمان للتقييم	0.00	0.00	0
1B2 الانتشار القطاعي للتقييم	0.50	0.00	11
1B3 نطاق الممارسة التقييمية	0.27	0.25	6
2A1 استخدام المجتمع المدني للتقييم	0.05	0.10	2
2A2 المعرفة العامة بالتقييم	0.05	0.10	2
2A3 الإعلام والنقاش العام	0.05	0.10	2
2A4 إتاحة تقارير التقييم للعموم	0.05	0.10	2
2A5 الطلب المدني على التقييم	0.05	0.10	2
3A1 التعليم الأكاديمي في التقييم	0.55	0.40	8
3A2 التواصل والتبادل المهني	0.30	0.30	7
3A3 تنظيم المهنة (الجمعيات المهنية للتقييم)	0.14	0.29	3
3A4 المعايير والقواعد المهنية	0.00	0.00	0

ملاحظة: نسبة مئوية من الحد الأقصى النظري.

IX

البنية المؤسسية والفجوات

يتناول هذا الفصل بنية المؤسسة: حصة كل نظام من إجمالي الدولة، والفجوات بين الأنظمة.

9. البنية المؤسسية والفجوات

الرسائل الرئيسية

- تقع 9 من 11 دولة على ضلع السياسي-المهني، فلا يُسجّل فيها أي نظام اجتماعي.
- أوسع فجوة هي بين النظامين المهني والاجتماعي في المغرب (56.2 نقطة).
- دول ذات درجات مركّبة متقاربة لها بنى مختلفة.

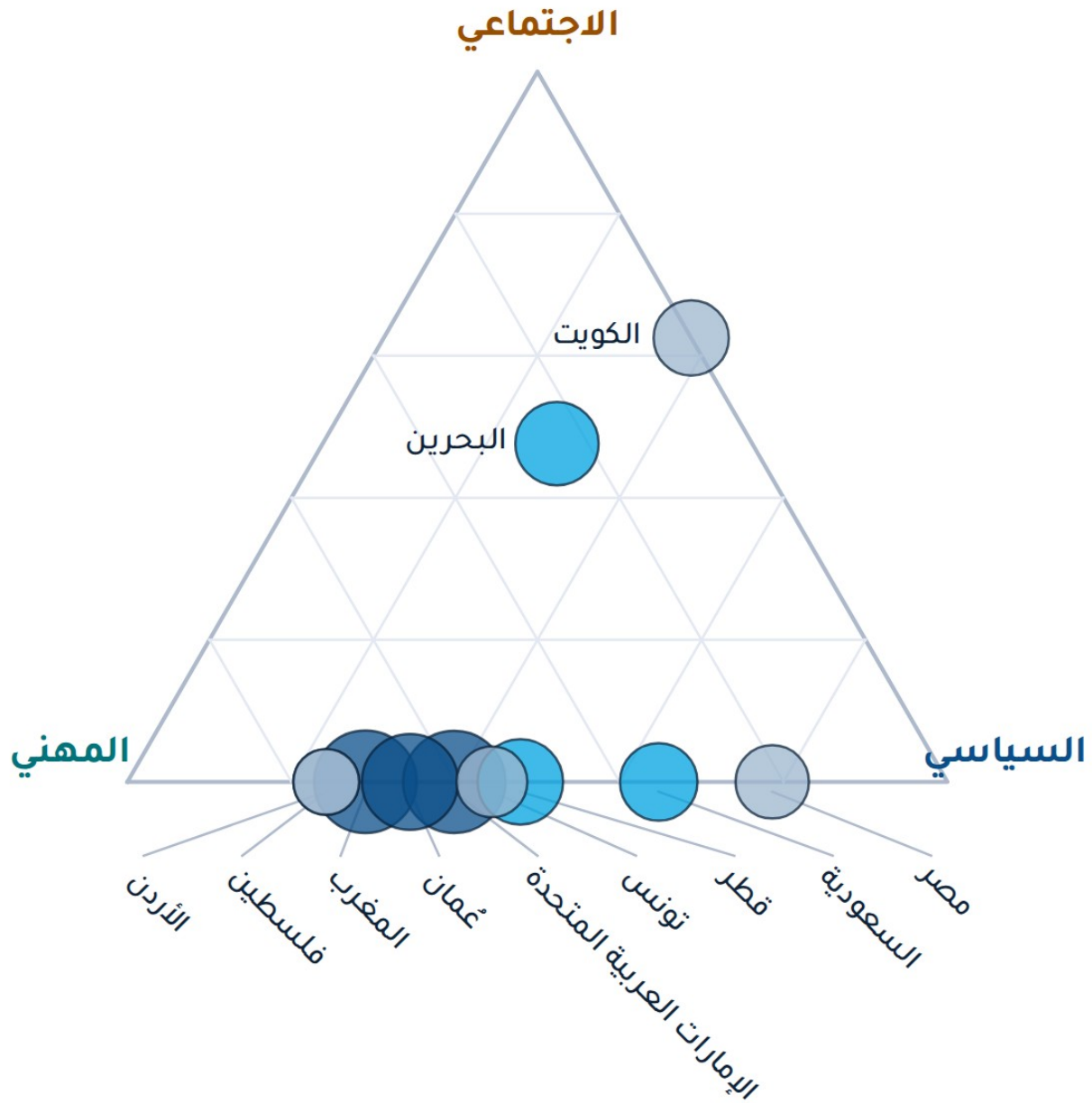
يقيس المؤشر المركّب قدر مأسسة التقييم، لكنه لا يبيّن كيف تتوزع هذه المأسسة. وتصف حصة كل نظام من إجمالي الدولة تلك البنية. ففي 9 من 11 دولة تبلغ درجة النظام الاجتماعي صفراً، فتقوم مأسستها كلياً على النظامين السياسي والمهني، ولا يُسجّل مكوّن مجتمعي إلا في البحرين والكويت، وهو فيهما الحصة الكبرى.

وعلى امتداد ضلع السياسي-المهني يميّز الموقع بين دول تتقدّم فيها القدرة المهنية ودول تركز أساساً على السلطة التنفيذية؛ إذ تقع مصر والسعودية أقرب إلى القطب السياسي، والمغرب والأردن وفلسطين أقرب إلى القطب المهني. وتجعل الفجوات بين الأنظمة هذا الاختلال صريحاً؛ فأوسع فجوة في المنطقة هي بين النظامين المهني والاجتماعي في المغرب (56.2 نقطة)، تليها الإمارات العربية المتحدة (43.8 نقطة).

ويترتب على ذلك أن الدرجات المركّبة المتقاربة تحجب مشكلات مؤسسية مختلفة. فالدولة التي تقوم درجتها على بنى تنفيذية تحتاج إلى قدرات مهنية ومجتمعية، والدولة التي تقوم درجتها على المهنة تحتاج إلى ترسيخ في الدولة ومؤسساتها الرقابية.

يضع رسم التشكيلة كل دولة بحسب حصة أنظمتها الثلاثة من إجماليها، وتتناسب مساحة الدائرة مع الدرجة المركبة. ويجب عن سؤال لا يجب عنه المؤشر المركب: هل تقوم المؤسسة على الدولة أم على المهنة أم على المجتمع؟ وتقع معظم الدول على الضلع السفلي حيث تبلغ الحصة الاجتماعية صفراً.

الشكل 9.1. التشكيلة المؤسسية: حصة كل نظام من إجمالي الدولة



المصدر: بن بريك (2025). مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية. الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم باذن.

يعرض الجدول الفجوات الثلاث بين الأنظمة لكل دولة، مع النظام المتقدم، وهو الأساس الرقمي لرسم التشكيلة.

الجدول 9.1. الفجوات بين الأنظمة (نقاط مئوية)

الدولة	السياسي-المهني	السياسي-الاجتماعي	المهني-الاجتماعي	النظام المتقدم
الأردن	-17.0	+8.0	+25.0	المهني
الإمارات العربية المتحدة	-14.8	+29.0	+43.8	المهني
البحرين	+2.5	-10.0	-12.5	الاجتماعي
السعودية	+10.5	+23.0	+12.5	السياسي
الكويت	+15.0	-10.0	-25.0	الاجتماعي
المغرب	-33.2	+23.0	+56.2	المهني
تونس	-3.8	+15.0	+18.8	المهني
عُمان	-20.8	+23.0	+43.8	المهني
فلسطين	-17.0	+8.0	+25.0	المهني
قطر	-2.0	+23.0	+25.0	المهني
مصر	+16.8	+23.0	+6.2	السياسي

ملاحظة: نسبة مئوية من الحد الأقصى النظري.

تبيّن الفجوات بين الأنظمة حجم الاختلال واتجاهه في كل دولة. والفجوة بين النظامين المهني والاجتماعي هي الأوسع في معظم الدول، ما يحدد الطلب المجتمعي، لا العرض المهني، بوصفه المكوّن الغائب.

الشكل 9.2. مواضع تفاوت المأسسة: الفجوات والنظام المتقدم

السياسي-المهني	السياسي-الاجتماعي	المهني-الاجتماعي	
المهني 17.0	السياسي 8.0	المهني 25.0	الأردن
المهني 14.8	السياسي 29.0	المهني 43.8	الإمارات العربية المتحدة
السياسي 2.5	الاجتماعي 10.0	الاجتماعي 12.5	البحرين
السياسي 10.5	السياسي 23.0	المهني 12.5	السعودية
السياسي 15.0	الاجتماعي 10.0	الاجتماعي 25.0	الكويت
المهني 33.2	السياسي 23.0	المهني 56.2	المغرب
المهني 3.8	السياسي 15.0	المهني 18.8	تونس
المهني 20.8	السياسي 23.0	المهني 43.8	عُمان
المهني 17.0	السياسي 8.0	المهني 25.0	فلسطين
المهني 2.0	السياسي 23.0	المهني 25.0	قطر
السياسي 16.8	السياسي 23.0	المهني 6.2	مصر

المصدر: بن بريك (2025). مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.



العرض والطلب ومسار القدرة الإدارية

يعيد هذا الفصل تجميع مؤشرات قائمة للتساؤل عمّا إذا كان التقييم يعمل وظيفة إدارية أو جزءاً من منظومة أوسع للمساءلة، وأين ينقطع المسار من التفويض إلى الاستخدام.

10. العرض والطلب ومسار القدرة الإدارية

الرسائل الرئيسية

- يتجاوز العرض الطلب في 10 من 11 دولة، والمساءلة الأفقية غائبة في كل مكان.
- يرتفع المسار من التفويض (0.0%) إلى الممارسة (38.6%) وينهار عند الاستخدام (2.3%).
- يسبق التنظيم التفويض في 9 دول، وتتجاوز الممارسة الاستخدام في الحوكمة في 11.

العرض والطلب إعادة تجميع لمؤشرات قائمة، لا مؤشر جديد. فالعرض يجمع القدرة الإدارية (القوانين والمراسيم والترسيخ التنظيمي والانتشار القطاعي والنطاق) والقدرة المهنية (التعليم والتواصل والجمعيات والمعايير). والطلب يجمع المساءلة الأفقية (الدور التقييمي للجهاز الأعلى للرقابة والاستخدام البرلماني) والطلب المجتمعي (مؤشرات النظام الاجتماعي الخمسة). ويتجاوز العرض الطلب في 10 من 11 دولة، في حين يتجاوز الطلب المجتمعي العرض في الكويت، وتبلغ المساءلة الأفقية صفراً في المنطقة كلها.

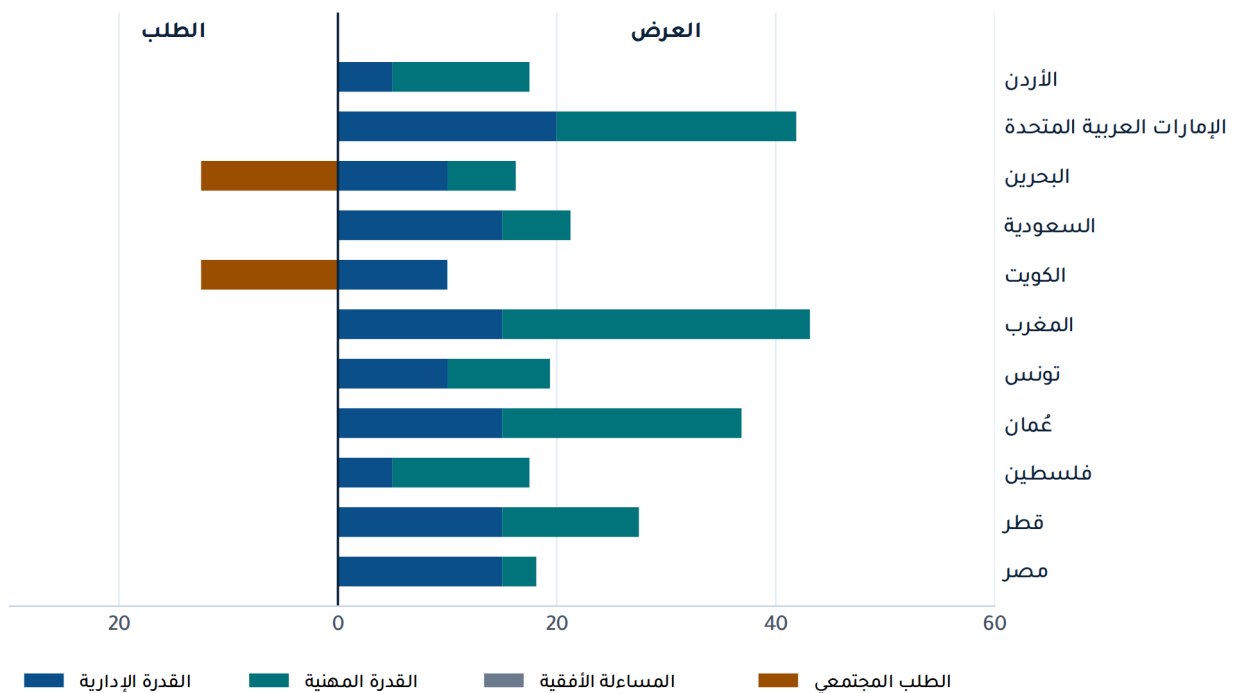
ويربط مسار القدرة الإدارية المؤشرات بأربع مراحل: التفويض (القوانين والمراسيم)، والتنظيم (الترسيخ التنظيمي ودور الرقابة)، والممارسة (الانتشار القطاعي والنطاق)، والاستخدام (الاستخدام البرلماني واستخدام المجتمع المدني). وترسم المتوسطات الإقليمية موضع الانقطاع: 0.0% للتفويض، و22.7% للتنظيم، و38.6% للممارسة، و2.3% للاستخدام. أما التعلم، وهو المرحلة الخامسة في السلسلة، فلا يقيسه المؤشر.

وينتج عن ذلك شكلان من الانفصال: يتجاوز الترسخ التنظيمي الترسخ الرسمي في 9 من 11 دولة، فتوجد وحدات للتقييم حيث لا توجد قواعد ملزمة؛ وتتجاوز الممارسة الروتينية الاستخدام في الحوكمة في 11 من 11 دولة، فيُجرى التقييم في القطاعات لكن نتائجه لا تبلغ ساحات التدقيق والبرلمان والمجتمع المدني.

والمراحل وربط المؤشرات بها من وضع المؤلف في هذه الطبعة: فهي تعيد تنظيم الشواهد المرقزة ولا تضيف بيانات جديدة.

يقابل رسم العرض والطلب بين مؤشرات القدرة على إنتاج التقييم ومؤشرات الطلب على استخدامه. تقيس الأشرطة في جانب العرض، والأشرطة في الجانب الآخر الطلب. وغياب أي شريط للطلب في تسع دول هو النتيجة الرئيسية.

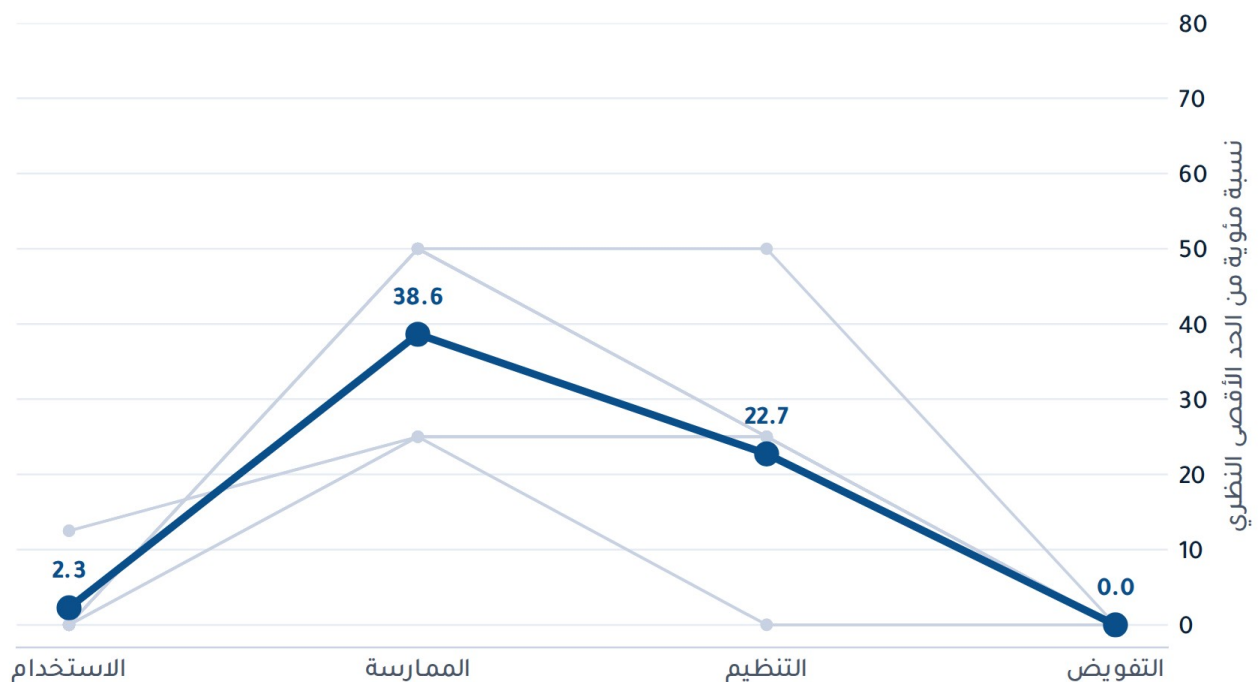
الشكل 10.1. عرض التقييم والطلب عليه



المصدر: بن بريك (2025). مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية. الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

يتتبع المسار المتوسط الإقليمي، وكل دولة بالرمادي، عبر المراحل الأربع من التفويض إلى الاستخدام. ويرتفع الخط مع التنظيم والممارسة وينخفض عند الاستخدام: يُجرى التقييم، لكن نتائجه لا تبلغ الرقابة.

الشكل 10.2. مسار القدرة الإدارية



المصدر: بن بريك (2025). مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية. الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

XI

تشكيلات استكشافية

يجمع هذا الفصل الدول بحسب تشابه ملامحها المرمّزة. ومع إحدى عشرة دولة تبقى المجموعات استكشافية، لا تصنيفاً إقليمياً.

11. تشكيلات استكشافية

الرسائل الرئيسية

- تتبثق ثلاث تشكيلات من تصنيف وارد للمؤشرات الستة عشر.
- يشكّل المغرب وحده تشكيلة مهنية.
- يتفق أساسا التصنيف على 33 من 55 زوجاً من الدول.

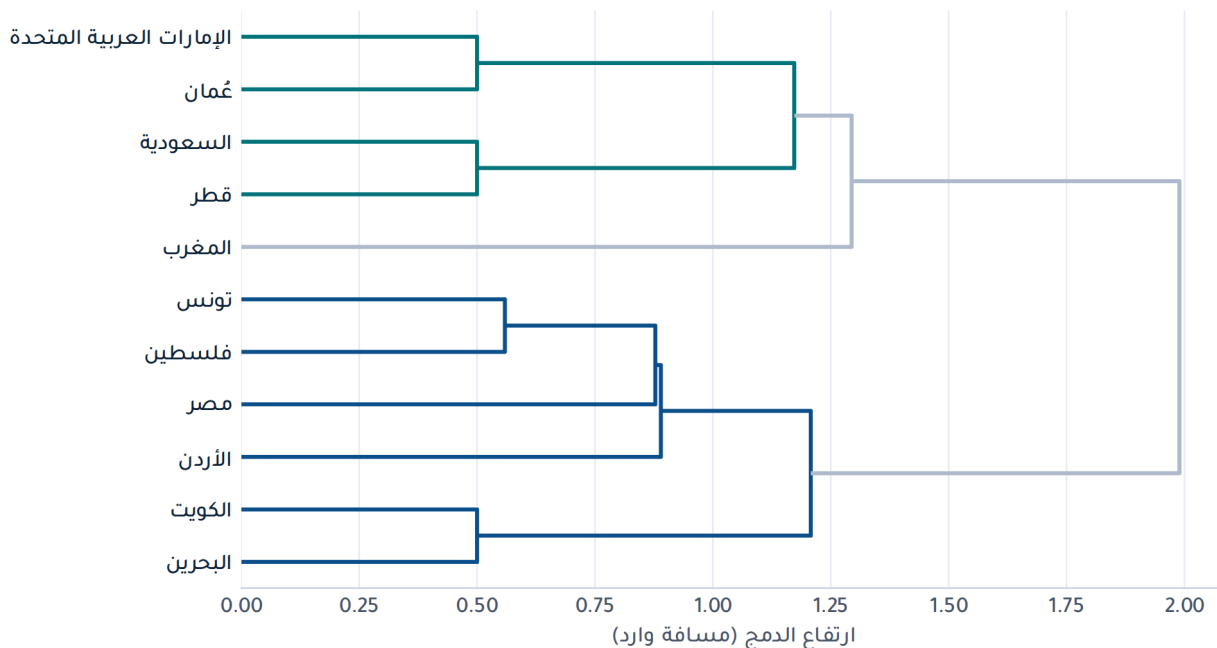
يجمع التصنيف الهرمي بطريقة وارد على المؤشرات الستة عشر الدول في ثلاث تشكيلات. فالمجموعة الأولى (البحرين، الكويت، الأردن، فلسطين، مصر وتونس) تجمع قواعد مؤسسية ضعيفة في الأنظمة الثلاثة: السياسي 14.0%، والمهني 14.6%، والاجتماعي 8.3% في المتوسط. والمجموعة الثانية هي المغرب وحده، صاحب النظام الأكثر مهنة في المنطقة (المهني 56.2%، والسياسي 23.0%، والاجتماعي 0.0%). والمجموعة الثالثة (قطر، السعودية، عُمان والإمارات العربية المتحدة) تجمع أنظمة تنفيذية منظمة وقدرة مهنية في طور النمو (السياسي 24.5%، والمهني 31.2%، والاجتماعي 0.0%).

وتتأثر المجموعات بأساس التصنيف: فعند ثلاث مجموعات يتفق التصنيف على المؤشرات الستة عشر والتصنيف على الأبعاد الفرعية الأربعة المتساوية الوزن في 33 من 55 زوجاً من الدول. وتتحرك المؤشرات المجتمعية الخمسة معاً، فيمنح أساس المؤشرات النظام الاجتماعي وزناً مضاعفاً خمس مرات، في حين يعكس أساس الأبعاد الفرعية الوزن المتساوي في المؤشر المركّب.

ولذلك تبقى التشكيلات استكشافية، تفيد في قراءة التشابه بين الدول لا في بناء تصنيف إقليمي.

يبين الرسم الشجري كيف تندمج الدول كلما قلّ التشابه. وقيس ارتفاع التقاء الفروع المسافة بين التشكيلات، والفروع الملونة الثلاثة هي المجموعات المعروضة في النص.

الشكل 11.1. التشكيلات الاستكشافية: تصنيف وارد للمؤشرات الستة عشر



المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

الجدول 11.1. متوسط درجات الأنظمة بحسب المجموعة

المجموعة	الدول	السياسي	المهني	الاجتماعي
1	البحرين، الكويت، الأردن، فلسطين، مصر وتونس	14.0%	14.6%	8.3%
2	المغرب	23.0%	56.2%	0.0%
3	قطر، السعودية، عُمان والإمارات العربية المتحدة	24.5%	31.2%	0.0%

ملاحظة: نسبة مئوية من الحد الأقصى النظري.

XII

ملامح الدول

ملامح موجز لكل دولة مع إحالة إلى موجزها القطري.

12. ملامح الدول

تلخّص الملامح التالية التكوين المؤسسي لكل دولة استناداً إلى المؤشرات المُرمّزة. وهي وصفية ولا ترتّب الحكومات، ولا وزن يُذكر للفروق الصغيرة عند هذه المستويات من الدرجات.

الأردن

تسجّل الأردن (المشرق) درجة 10.5%، دون المتوسط الإقليمي، ضمن فئة في بداياته. وأقوى أبعادها الفرعية 3أ المهنة (25.0%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 3 من 16 مؤشراً.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

الإمارات العربية المتحدة

تسجّل الإمارات العربية المتحدة (الخليج) درجة 25.4%، فوق المتوسط الإقليمي، ضمن فئة في طور التوطيد. وأقوى أبعادها الفرعية 3أ المهنة (43.8%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 5 من 16 مؤشراً، وتبلغ الدرجة الكاملة في الترسّخ التنظيمي والتعليم الأكاديمي في التقييم.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

البحرين

تسجّل البحرين (الخليج) درجة 16.9%، فوق المتوسط الإقليمي، ضمن فئة ناشئ. وأقوى أبعادها الفرعية 2أ الانتشار المجتمعي (25.0%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 8 من 16 مؤشراً.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

السعودية

تسجّل السعودية (الخليج) درجة 14.6%، دون المتوسط الإقليمي، ضمن فئة ناشئ. وأقوى أبعادها الفرعية 1ب استخدام التقييم (33.0%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 4 من 16 مؤشراً.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

الكويت

تسجّل الكويت (الخليج) درجة 13.8%، دون المتوسط الإقليمي، ضمن فئة في بداياته. وأقوى أبعادها الفرعية 2أ الانتشار المجتمعي (25.0%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 7 من 16 مؤشراً.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

المغرب

تسجّل المغرب (شمال أفريقيا) درجة 25.6%، فوق المتوسط الإقليمي، ضمن فئة في طور التوطيد. وأقوى أبعادها الفرعية 3أ المهنة (56.2%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 6 من 16 مؤشراً، وتبلغ الدرجة الكاملة في التعليم الأكاديمي في التقييم وتنظيم المهنة (الجمعيات المهنية للتقييم).

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

تونس

تسجّل تونس (شمال أفريقيا) درجة 12.2%، دون المتوسط الإقليمي، ضمن فئة في بداياته. وأقوى أبعادها الفرعية 3أ المهنة (18.8%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 4 من 16 مؤشراً.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

عُمان

تسجّل عُمان (الخليج) درجة 22.4%، فوق المتوسط الإقليمي، ضمن فئة في طور التوطيد. وأقوى أبعادها الفرعية 3 أ المهنة (43.8%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 5 من 16 مؤشراً، وتبلغ الدرجة الكاملة في التعليم الأكاديمي في التقييم.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

فلسطين

تسجّل فلسطين (المشرق) درجة 10.5%، دون المتوسط الإقليمي، ضمن فئة في بداياته. وأقوى أبعادها الفرعية 3 أ المهنة (25.0%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 4 من 16 مؤشراً.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

قطر

تسجّل قطر (الخليج) درجة 17.8%، فوق المتوسط الإقليمي، ضمن فئة ناشئ. وأقوى أبعادها الفرعية 1 ب استخدام التقييم (33.0%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 4 من 16 مؤشراً، وتبلغ الدرجة الكاملة في التعليم الأكاديمي في التقييم.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

مصر

تسجّل مصر (شمال أفريقيا) درجة 13.1%، دون المتوسط الإقليمي، ضمن فئة في بداياته. وأقوى أبعادها الفرعية 1 ب استخدام التقييم (33.0%). وتسجّل درجة فوق الصفر في 4 من 16 مؤشراً.

الموجز القطري متاح في صفحة الدولة على موقع المرصد، في قسم الدول.

XIII

المناقشة: الانفصال والعرض والطلب

يفسّر هذا الفصل الشواهد ويحدد ما لا تستطيع إثباته.

13. المناقشة: الانفصال والعرض والطلب

الرسائل الرئيسية

- يُنظَّم التقييم قبل أن يُفَوَّض، ويُمارَس قبل أن يُستخدَم.
- لا يقابل عرض التقييم طلب من الأجهزة الرقابية أو المجتمع.
- يصف الترميز المؤسسات ولا يثبت آثارها.

تنبثق عن الأدلة ثلاثة تفسيرات. أولاً، يتسق غياب الترسخ القانوني مع وجود الترسخ التنظيمي مع الانفصال المؤسسي: إذ تتعايش وحدات التقييم والإشارات إليه في وثائق التخطيط مع غياب الالتزامات الملزمة بالتقييم والنشر والاستجابة للنتائج (Meyer & Rowan, 1977). ثانياً، يوحى بروز المهنة في الدول المتقدمة بمسار معياري للمأسسة تبني فيه الجامعات والشبكات المهنية والجمعيات القدرة قبل الدولة (DiMaggio & Powell, 1983). ثالثاً، يدل الغياب شبه التام للانتشار المجتمعي والاستخدام البرلماني على أن التقييم لم يصبح أداة للمساءلة الأفقية أو المجتمعية.

تنطوي هذه التكوينات على خطر مألوف في أدبيات قدرة الدولة: فقد تكتسب المنظمات أشكال التقييم دون وظائفه. وقد تكافئ الإصلاحات اعتماد الوحدات لا استخدام الأدلة التقييمية (Pritchett et al., 2013). فالمسافة بين الولايات والاستخدام هي الموضوع المركزي لسياسات التقييم في المنطقة.

XIV

الدلالات بالنسبة إلى سياسة التقييم والإدارة العامة

يعرض هذا الفصل اتجاهات الإصلاح والتوصيات بحسب الجهة الفاعلة.

14. الدلالات بالنسبة إلى سياسة التقييم والإدارة العامة

الرسائل الرئيسية

- ترسيخ التقييم في القانون وربطه بالموازنة والرقابة.
- خلق الطلب عبر النشر والتدقيق والمراجعة البرلمانية.
- توطيد المهنة عبر التعليم والجمعيات والمعايير.

(1) ترسيخ التقييم في قانون أو لائحة تحدد التزامات تقييم البرامج الرئيسية ونشر التقارير وإصدار ردود الإدارة. (2) إسناد ولايات تقييمية للأجهزة العليا للرقابة واللجان البرلمانية كي يغذي التقييم المساءلة الأفقية. (3) مأسسة نشر تقارير التقييم وردود الإدارة لتهيئة شروط الانتشار المجتمعي والطلب المدني. (4) دعم مسار المهنة عبر البرامج الأكاديمية والمجلات المهنية والجمعيات، ووضع معايير وأطر كفاءات وطنية أو إقليمية. (5) إدماج التقييم في دورات الموازنة والتخطيط كي يصبح الاستخدام ممارسة روتينية في الإدارة العامة.

الجدول 14.1. التوصيات بحسب الجهة الفاعلة

الأولوية	الإجراء	الجهات المسؤولة	النتيجة المرجوة
الترسيخ القانوني	اعتماد قانون أو مرسوم أو استراتيجية وطنية تحدد التزامات التقييم والمسؤوليات واستخدام النتائج	مركز الحكومة؛ السلطة التشريعية	تفويض رسمي للتقييم في الدول الإحدى عشرة
الرقابة الخارجية	منح الأجهزة العليا للرقابة ولاية مراجعة جودة التقييمات واستخدامها	الأجهزة العليا للرقابة؛ البرلمانات	دخول شواهد التقييم في التدقيق الخارجي
الاستخدام البرلماني	اشتراط شواهد التقييم في مراجعة الموازنة والتشريع وإحالة التقارير إلى اللجان	البرلمانات؛ وزارات المالية	استخدام النتائج في الرقابة التشريعية
الطلب المجتمعي	نشر تقارير التقييم وفتح قنوات تتيح للمجتمع المدني والإعلام استخدامها	الوزارات؛ وحدات التقييم؛ المجتمع المدني	إتاحة التقارير واستخدامها
توطيد المهنة	تطوير برامج أكاديمية ودعم جمعيات التقييم واعتماد معايير مهنية	الجامعات؛ جمعيات التقييم؛ وحدات التقييم الحكومية	مهنة منظّمة ذات معايير مشتركة

ملاحظة: نسبة مئوية من الحد الأقصى النظري.

XV

الحدود والطبعات المقبلة

يبيّن هذا الفصل حدود الطبعة الأولى وألويات الطبعة المقبلة.

15. الحدود والطبعات المقبلة

الرسائل الرئيسية

- يستند الترميز إلى مصادر وثائقية ومقاييس ترتيبية.
- يحدّد عدد الدول الإحدى عشرة من الاستدلال الإحصائي.
- ستوسّع الطباعات المقبلة التغطية وتضيف مقاييس للاستخدام.

يعتمد المؤشر على ترميز وثائقي لوضع كل دولة، وعلى سلاسل ترتيبية تُعامل بوصفها مقاييس فترية عند التجميع. والترجيح المتساوي للأبعاد الفرعية خيار معياري ستختبره الإصدارات المقبلة بتحليلات الحساسية. والتغطية مقتصرة على 11 دولة، ويوفّر الإصدار الأول خط أساس لا اتجاهاً زمنياً. وستوسّع الإصدارات اللاحقة التغطية، وتنشر أدلة الترميز مؤشراً بمؤشر، وترصد التغير عبر الزمن.

XVI

الخاتمة

16. الخاتمة

قاس هذا التقرير مؤسسة تقييم السياسات العامة في إحدى عشرة دولة من دول جامعة الدول العربية. فالتقييم منظم في السلطة التنفيذية ومدعوم، على نحو متفاوت، بمهنة في طور النمو؛ لكنه غير مرسخ في القانون، ولا تراجع المؤسسات الرقابية، ولا يراه الجمهور في معظم الدول. والدرجات المركبة منخفضة ومتقاربة، أما البنى التي تقوم عليها فمختلفة.

والدرس العملي أن المؤسسة تحتاج إلى الطلب بقدر حاجتها إلى العرض. فوحدات التقييم والمقيمون المدربون لن يجعلوا من التقييم مؤسسة وحدهم؛ بل تفعل ذلك الالتزامات القانونية، والمراجعة من الأجهزة الرقابية والبرلمانات، والنشر للمواطنين. وسيتكرر المؤشر، وتضع هذه الطبعة خط الأساس الذي يُقاس التغير بالنسبة إليه.

الملحق أ. المؤشرات

الجدول A.1. الملحق أ. المؤشرات

الرمز	المؤشر	النظام
1A1	القوانين والاستراتيجيات الوطنية للتقييم	النظام السياسي
1A2	المراسيم الوطنية بشأن التقييم	النظام السياسي
1A3	الترسيخ التنظيمي	النظام السياسي
1A4	الدور التقييمي للجهاز الأعلى للرقابة	النظام السياسي
1B1	استخدام البرلمان للتقييم	النظام السياسي
1B2	الانتشار القطاعي للتقييم	النظام السياسي
1B3	نطاق الممارسة التقييمية	النظام السياسي
2A1	استخدام المجتمع المدني للتقييم	النظام الاجتماعي
2A2	المعرفة العامة بالتقييم	النظام الاجتماعي
2A3	الإعلام والنقاش العام	النظام الاجتماعي
2A4	إتاحة تقارير التقييم للعموم	النظام الاجتماعي
2A5	الطلب المدني على التقييم	النظام الاجتماعي
3A1	التعليم الأكاديمي في التقييم	نظام المهنة
3A2	التواصل والتبادل المهني	نظام المهنة
3A3	تنظيم المهنة (الجمعيات المهنية للتقييم)	نظام المهنة
3A4	المعايير والقواعد المهنية	نظام المهنة

المصدر: بن بريك (2025)، مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى، الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020)، استُخدم بإذن.

الملحق ب. الدرجات المرمّزة بحسب الدولة

الجدول B.1. الملحق ب. الدرجات المرمّزة بحسب الدولة

الدولة	1A-1	1A-2	1A-3	1A-4	1B-1	1B-2	1B-3	2A-1	2A-2	2A-3	2A-4	2A-5	3A-1	3A-2	3A-3	3A-4
الأردن	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.25	0.00
الإمارات العربية المتحدة	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.75	0.00	0.00
البحرين	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.50	0.00	0.00	0.00
السعودية	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00
الكويت	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00
المغرب	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.25	1.00	0.00
تونس	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.25	0.00	0.00
عُمان	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.75	0.00	0.00
فلسطين	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.25	0.25	0.00
قطر	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
مصر	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00

المصدر: بن بريك (2025). مؤشر مأسسة التقييم في المنطقة العربية، الطبعة الأولى. الإطار: Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020). استُخدم بإذن.

المراجع

- Ben Brik, A. (2025). The institutionalization of evaluation in the Middle East and North Africa. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781035359820>
- Ben Brik, A. (Ed.). (2025). Public policy evaluation in the Middle East and North Africa. Bristol University Press.
<https://doi.org/10.46692/9781447375708>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Furubo, J.-E., Rist, R. C., & Sandahl, R. (Eds.). (2002). *International atlas of evaluation*. Transaction Publishers
- Jacob, S., Speer, S., & Furubo, J.-E. (2015). The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. *Evaluation*, 21(1), 6-31
- Leeuw, F. L., & Furubo, J.-E. (2008). Evaluation systems: What are they and why study them? *Evaluation*, 14(2), 157-169
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363
- Pritchett, L., Woolcock, M., & Andrews, M. (2013). Looking like a state: Techniques of persistent failure in state capability for implementation. *Journal of Development Studies*, 49(1), 1-18
- Stockmann, R., Meyer, W., & Taube, L. (Eds.). (2020). *The institutionalisation of evaluation in Asia-Pacific*. Palgrave Macmillan
- Weiss, C. H. (1998). Have we learned anything new about the use of evaluation? *American Journal of Evaluation*, 19(1), 21-33

المرصد العربي لمؤسسة تقييم السياسات



ملاحظات ومصادر

لا تتطوي التسميات المستخدمة على أي موقف من الوضع القانوني لأي دولة أو إقليم. وتصف الدرجات ترتيبات مؤسسية رُفِرت انطلاقاً من مصادر وثائقية، ولا تقيس أداء الحكومات ولا جودة التقييمات. والآراء الواردة هي آراء المؤلف.

يُستشهد بهذا المنشور على النحو الآتي: بن بريك، أ. (2025). مؤشر مؤسسة التقييم في المنطقة العربية: التقرير السنوي 2025. المرصد العربي لمؤسسة تقييم السياسات، <https://mena-evaluation.com/ar/report>.