



استراتيجية التنمية الوطنية  
National Development Strategy



مركز التخطيط والإحصاء  
Planning and Statistics Authority



رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠  
www.vision2030.qa

# نحو رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠

الدروس المستفادة من عمليات

استراتيجية التنمية الوطنية الثانية

٢٠٢٢ - ٢٠١٨

تعزيز التخطيط التنموي المتكامل في دولة قطر

26 أكتوبر 2021

# المحتويات

أولاً: مقدمة

---

ثانياً: الدروس المستفادة من عمليات استراتيجيات التنمية الوطنية 2018 - 2022

---

ثالثاً: الخلاصة والطريق الى الأمام

---



# الرؤية الوطنية

## أولاً: مقدمة

تحويل قطر بحلول 2030 إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل.

أطلقت عمليات إعداد استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر في مارس 2016 ولتكون ثاني استراتيجية تنموية متوسطة المدى تترجم غايات رؤية قطر الوطنية<sup>1</sup> 2030 إلى برامج عمل وطني شامل.



<sup>1</sup> بموجب القرار الأميري رقم (44) لسنة 2008، تم اعتماد الرؤية الشاملة للتنمية لدولة قطر "رؤية قطر الوطنية 2030"، وذلك باعتبار التنمية الشاملة هي الهدف الأساسي لتحقيق التقدم والازدهار للمواطنين



الاستدامة البيئية والموارد الطبيعية ورأس المال المبنى



التنوع الاقتصادي وتنمية القطاع الخاص  
البنية التحتية الاقتصادية الموارد الطبيعية



الحماية الاجتماعية الأمن والسلامة العامة الثقافة والرياضة التعاون الدولي



التعليم والتدريب  
الصحة

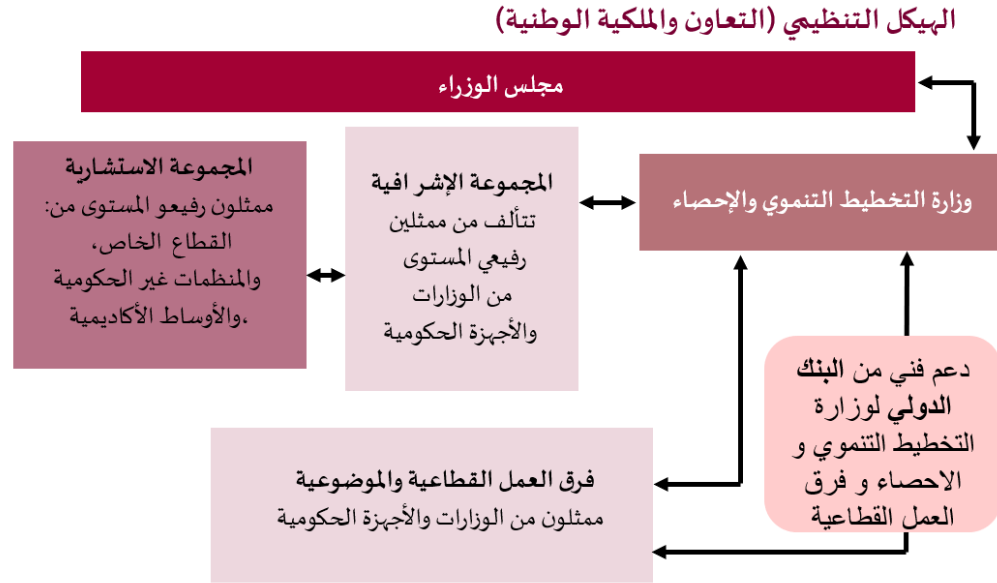
السكان والعمالة والتنمية المستدامة

الإدارة المالية، وتقديم الخدمات، والتنمية المؤسسية

الرصد والتقييم ولوحة القيادة

## يتبع - المقدمة

تناولت الاستراتيجية اثني عشر قطاعاً تنموياً بالدراسة والتحليل لتغطي ركائز رؤية قطر الوطنية 2030. هذا بالإضافة الى ثلاثة موضوعات مشتركة.



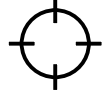
أكثر من 150 مشارك في فرق العمل القطاعية

- تمت إدارة عمليات الإعداد من خلال هيكل حوكمة تضمن مجموعة إشرافية، مجموعة استشارية و فرق عمل قطاعية.

- تم التعاقد مع البنك الدولي لتقديم خدمات استشارية فنية لكل من وزارة التخطيط التنموي والإحصاء - آنذاك - وفرق العمل القطاعية.

## ومع ذلك

بعد الجهات الحكومية لم يكن لها دور رئيسي في الاجندة الوطنية (وزارة العدل، وزارة الاوقاف والشؤون الاسلامية).



اختلاف الحجم النسبي لبعض القطاعات مقارنة بقطاعات اخرى.



درجة نضوج دور القطاعات المستحدثة "قطاع التعاون الدولي".



التوسع في الأدوار الرئيسية للوزارات والجهات الحكومية وترشيد الادوار المساندة وتحديثها بوضوح.

## ثانياً: الدروس المستفادة

### هيكل الاستراتيجية

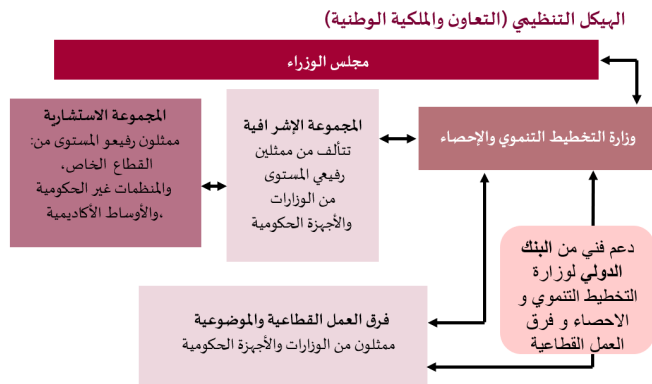
اعتماد قطاعات تنموية (1) تتفق مع  
غايات رؤية قطر الوطنية 2030 (2)  
تقودها جهة حكومية محددة (3) تحاكي  
الهيكل التنظيمي للحكومة وتتكيف معه  
(4) تستجيب للحاجات المستجدة  
"التعاون الدولي".

## ومع ذلك

تواصل واحتكاك غير مباشر بين بعض المجموعات (المجموعة الاستشارية و المجموعة الاشرافية المستفيدة).



على الرغم من وضوح الدور العام للمجموعة إلا ان ادوارها المحددة كانت أقل وضوحاً (عرض وتمرير مخرجات فرق العمل على المجموعة الاستشارية).



## الشراكات

توسيع نطاق الشراكة ليتجاوز الجهات الحكومية، حيث استحدثت مجموعة استشارية لتمثل القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والأكاديميين، وبالتالي ضمنت المشاركة في عمليات إعداد الاستراتيجية.

تمكين المجموعة الاستشارية من تقديم المشورة المباشر.

## فرق العمل

ترأست فرق العمل القطاعية، إدارات التخطيط والجودة - مع تمثيلهم في المجموعة الاشرافية - وبالتالي تم تفعيل الدور الذي أنشئت من أجله.

## ومع ذلك

لم تعالج بعض المواضيع في إطار الخطة التنموية.

(لم يتم تناول التشريعات في التطوير المؤسسي ولم يتم تناول موضوع الاسكان في قطاع الرعاية الاجتماعية/ البنية التحتية).



تغطية جزئية لمكونات هيكل حوكمة استراتيجية التنمية الوطنية الثانية بقرارات وزارية.



تغطية كافة مكونات هيكل حوكمة استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة بقرارات وزارية.



## ومع ذلك

تطبيق إطار المؤشرات وقياس تقدم أداء القطاعات (صعوبة قياس بعض المؤشرات دورياً، المؤشر المستخدم في التحليل/المستخدم في إطار الرصد).



- مؤشر أداء استراتيجي جديد في استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (2018-2022)
- مؤشر أداء مستمر من استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (2011-2016)
- مؤشر أداء تم تعديله جزئياً في استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (2011-2016)

جدول (1,17): مؤشرات لوحة قياس الأداء الاستراتيجية (كل ثلاثة أشهر)		
مجال التركيز	مؤشرات الأداء الرئيسية	الوزارة / الوزارات المختصة
النمو والتنوع الاقتصادي، الناتج المحلي الإجمالي والاستثمار	1- النمو النسبي للناتج المحلي الإجمالي	وزارة التخطيط التنموي والإحصاء (بشكل رئيسي) وزارة الاقتصاد والتجارة
	2- التغير في الناتج المحلي الإجمالي غير النشط كسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي	
	3- إجمالي إنتاج عوامل الإنتاج على مستوى الاقتصاد الكلي وبع الطاعات الاقتصادية (المؤشر بالنسبة للتربة)	
	4- إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر مصنف حسب القطاع	
	5- إجمالي تكوين رأس المال ونسبته من الناتج المحلي الإجمالي	
قوة العمل	1- نسبة مشاركة التفرغ من الفئة العمرية (16-64) في القوى العاملة مصنفة حسب الجنس	وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية (بشكل رئيسي) وزارة التخطيط التنموي والإحصاء
	2- نسبة العمالة النظرية من إجمالي العاملين في كل قطاع مصنفة حسب الجنس	
	3- نسبة العمالة الوافدة ذات الهارات العالية من إجمالي العمالة الوافدة التوجرد	
البيئة	1- مؤشر متوسط جودة الهواء، مفصل حسب مصدر	وزارة البلدية والبيئة
	2- مؤشرات نوعية مقارنة بالتوجهات لسنه الثانية	وزارة المالية
3- الإيرادات غير النفطية كسبة مئوية من إجمالي الإيرادات		
الاستدامة المالية	1- النمو في الإنفاق الحكومي الفعلي مقارنة بالمتوسط على مدى السنوات الخمس الماضية، والنسبة الحالية، والتوجهات الموضوعية للسنوات الثلاث المقبلة	
	2- حصة الإنفاق على الأجور والمشاريع الاستثمارية	
	3- المخصص المالي للحجز الذي يتوقع للسنه المالية الحالية	
	4- الإنصاف العملي لوظائف القطاع العام	
	5- حجم التفرغ في القطاع العام وحجم الزيادة/النقص فيها، مصنفة حسب الجنسية (الطنين وغير الطنين)	
تحسين أداء القطاع العام	1- معدلات تخط موظفي القطاع العام (نسبة ساعات حضور الموظف مقارنة بإجمالي الساعات المتوفرة منه حضورها) موزعة حسب الوزارة والجهة الحكومية	وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية
	2- معدلات تخط موظفي القطاع العام (نسبة ساعات حضور الموظف مقارنة بإجمالي الساعات المتوفرة منه حضورها) موزعة حسب الوزارة والجهة الحكومية	

## يتبع - الدروس المستفادة

### إطار المتابعة

- اعتماد إطار عام للمؤشرات (قياس أداء القطاعات) هذا بالإضافة إطار مفصل للمؤشرات (مواضيع محددة).
- إصدار تقارير متابعة بشكل منتظم (ربع سنوية).

- ✓ اقتراح إطار مؤشرات ضمن فرق العمل التخصصية مع تفصيله على مستوى النتائج والاهداف.
- ✓ تطبيق تجريبي لإطار المؤشرات.
- ✓ تدرج ضمن المتابعة الدورية ولكن بدورية سنوية.

## اتساق الخطط

ممارسات وقدرات تخطيطية متطورة وترجمة مستمرة للإلتزامات الوطنية في الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية مع وجود مجال لتجويد عمليات تطبيق المنهجية التخطيطية المعتمدة على المستوى الوطني.

## ومع ذلك

كثرة التغيرات التي تطرأ على الخطط وعلى مسارات التنفيذ - والتي تتجاوز مرونة الخطط حيث اتسمت بأنها متكررة وتتم على مدار السنة المحددة.



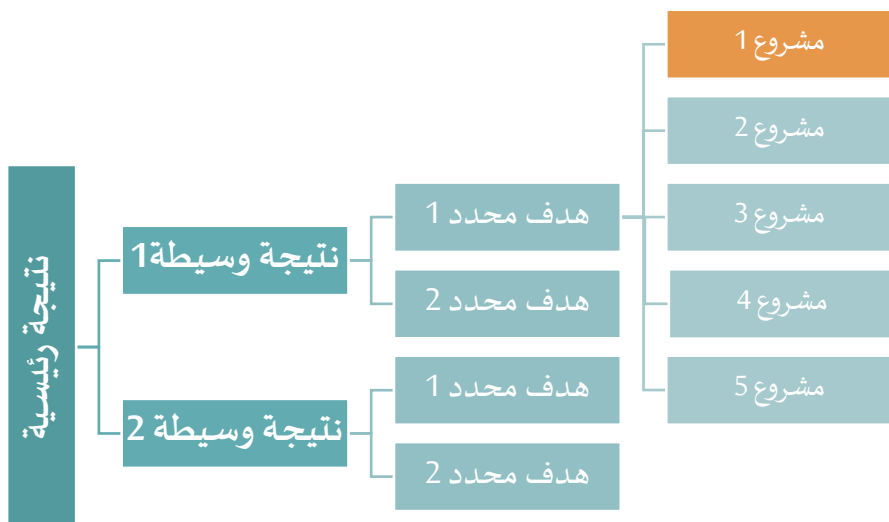
يترتب عليها صعوبة المقارنات بين سنوات التنفيذ.



- ✓ رفع كفاءة إدارة التغيير من خلال وضع ضوابط.
- ✓ ربط الموائمات المقترحة بالسنة المالية (أي تتاح مراجعة مع بداية كل سنة مالية).

## ومع ذلك

التوازن بين عدد الاهداف مقارنة بعدد التدخلات (البرامج والمشاريع). بحيث يتسع "هرم تسلسل النتائج" نحو القاعدة ويضيق نحو القمة (عدد أكبر من المشاريع تحقق عدد أقل من الاهداف).



تعزيز كفاءة التنفيذ من خلال تحقيق توازن أكبر بين عدد الأهداف مقارنة بعدد المشاريع

## النتائج ، الأهداف والتدخلات

تم ترشيد عدد النتائج و الاهداف في استراتيجية التنمية الوطنية الثانية مقارنة بالاولى (أحد الدروس المستفادة) مما حقق مزيداً من التركيز. كما تم الإلتزام بدرجة أكبر بالتسلسل الهرمي للنتائج.

## ومع ذلك

يمكن تعزيز عمليات التوثيق وتطوير وسائلها.  
(حددت بعض الفجوات خلال عمليات مراقبة الأداء الحكومي)



ترجمة بعض العمليات و الاجراءات إلى أدلة ونشرها أو تقنينها.



التوسع في توثيق عمليات إعداد استراتيجيات التنمية الوطنية وبما يعزز الأداء المؤسسي ومشاركتها

## التوثيق

جرى توثيق كافة مدخلات و مخرجات عمليات إعداد استراتيجيات التنمية الوطنية ومن خلال قاعدة بيانات داخلية بما في ذلك المعايير، الاجراءات و الأدوات التخطيطية.

## ومع ذلك

لم تتضمن استراتيجيات التنمية الوطنية تقديرات مالية بشأن تكلفة المشاريع والمبادرات التي تضمنتها.



التحول لموازنة البرامج تدريجي (موازنة البنود)



فيما يتعلق بالتمويل فيمكن تقسيم الفترة الزمنية للاستراتيجية لفترتين (ثلاث سنوات) (1) لتسهيل التقدير و لزيادة دقتها (تقليل الفجوة بين المتوقع و الفعلي) (2) لتتطابق مع الاطار المالي المتوسط المدى و تساهم في تغذيته.

## يتبع - الدروس المستفادة


### التمويل


التركيز على ترجمة الاستراتيجية الوطنية إلى استراتيجيات مؤسسية وإلى خطط عمل تنفيذية تتضمن تقديرات مالية.

## الملكيات

وضوح ملكية البرامج والمشاريع، فكل مشروع تملكه جهة واحدة رئيسية مع وجود عدد من الجهات المساندة (مقارنة بالاستراتيجية الأولى).

## ومع ذلك

الاقتماد على اعتماد بعض التدخلات في شكل برامج. 

ماهية بعض المشاريع وتداخلها مع الأهداف المحددة. 

- ✓ الاستمرار في فصل ملكية المشاريع لتشمل جهة واحدة مالكة (تتطابق مع الاختصاصات).
- ✓ استخدام بيان مختصر مستقل لتأكيد مضمون وجدوى التدخلات.

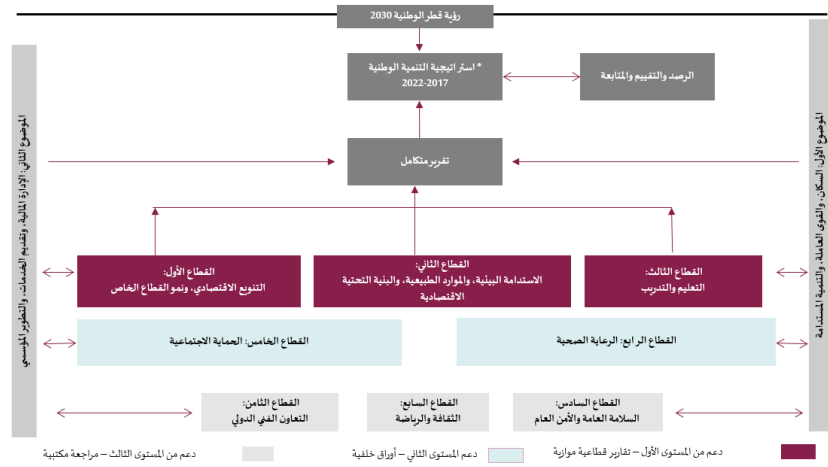
تفاوتت استفادة الجهات الحكومية من الخدمات على الرغم من أن بعض مخرجاتها شكلت تقارير قطاعية موازية.



## الخدمات الاستشارية

جهة استشارية تملك خبرات واسعة في عدد من المجالات التنموية وتربطنا بها اتفاقية اطارية. كما تم استطلاع مرئيات الجهات بشأن مجالات الاستفادة المحددة وتفصيل المتطلبات حسب الاحتياجات.

### الدعم الفني للبنك الدولي لإعداد استراتيجية التنمية الوطنية



التركيز على المقارنات المرجعية وعلى الممارسات الفضلى للدول

### أهداف التنمية المستدامة 2030

- أهداف التنمية العالمية المستدامة 2030. كانت جزء من الحقيبة التخطيطية وحاضرة خلال عمليات الاعداد (إطار التخطيط الوطني).
- إضافة قطاع التعاون الدولي كان استجابة مباشرة لأهداف التنمية المستدامة.
- تم اجراء الربط لاحق بين غايات وأهداف التنمية المستدامة وأولويات ونتائج استراتيجية التنمية الوطنية.

## ومع ذلك

آلية دمج عامة مع الاكتفاء بتوزيعها حسب الجهات ولتكون جزء من المناقشة.



✓ بما أن أهداف التنمية المستدامة يتم متابعة تنفيذها بشكل دوري (تقرير احصائي/ تحليلي) وبما أنه مرت عدة سنوات دخولها حيز التنفيذ وبما أنه تراكمت بعض الخبرات، مع تقديم 3 استعراضات وطنية طوعية، فإن نتائج المتابعة والتقييم تشكل مدخلات هامة للدورة التخطيطية القادمة.

✓ تقديم إرشادات أكثر تحديداً بشأن آلية دمج الاهداف.



## ثالثاً: الخلاصة والطريق إلى الأمام

الأثر المستهدف	المعالجة في استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة (2023 – 2027)	الدروس المستفادة من استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (2018 - 2022)
تعزيز الشراكة	التوسع في الأدوار الرئيسية للجهات الحكومية وتنظيم وتحديد الادوار المساندة	غياب أدوار بعض الجهات الحكومية في الاجندة الوطنية مقابل التوسع في الادوار المساندة
تعزيز عمليات التخطيط	توثيق العلاقة الترابطية الأهداف و التدخلات	علاقة ترابطية متفاوتة القوة بين الأهداف والتدخلات التي تحققها
رفع كفاءة الانفاق	وضع آلية تمويل على المدى المتوسط (إعداد تقديرات مالية متوسطة المدى استرشادية)	آلية تمويل غير واضحة (لم تتضمن الاستراتيجية تقديرات مالية متوسطة المدى)
تعزيز كفاءة التنفيذ	تحقيق توازن أكبر بين عدد الأهداف مقارنة بعدد التدخلات	عدم توازن عدد الاهداف مقارنة بعدد التدخلات
تعزيز كفاءة التنفيذ	وضع ضوابط لإدارة عمليات التغيير تضمن مرونة الخطط دون الاخلال بالتزاماتها	كثرة التغييرات التي تطرأ على الخطط وعلى مسارات التنفيذ

# نحو تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030

---



ملحق 1: الدروس المستفادة من تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية الأولى

جدول (١، ١، ١): ملخص بأهم الدروس المستفادة والمعالجات المقترحة للفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢		
الأثر المرجو	استجابات الاستراتيجية الثانية	الدروس المستفادة من الاستراتيجية الأولى
تحقيق الهدف المحدد	تركيز أكبر، وقائمة أولويات أوضح	كثرة عدد الأهداف، مع قائمة أولويات غير واضحة
رصد الموارد اللازمة	توثيق الروابط بعملية رصد الميزانية الوطنية، وتخطيط منضبط على المستوى المؤسسي	لا توجد آلية تمويل واضحة
تصميم أفضل للإصلاحات	إصلاحات ذات آثار إيجابية ملموسة وواضحة مع وضع سياسات أولية تكفل لها النجاح	الإصلاحات المؤسسية في المشاريع غالباً ما تكون على مستوى محدود
تعزيز الملكية للجهات المعنية	تضمين الملكية في الخطط على المستوى المؤسسي مع تحسين آليات الرصد والإبلاغ	تفاوت مستوى الالتزام بالأهداف
تعزيز مستوى التنسيق	دعم وتحديث دور جهاز الحكومة المركزي مع وضع آلية تنسيق واضحة وشاملة لمختلف القطاعات والجهات المشاركة في الاستراتيجية	ضعف التنسيق على مستوى أغلب البرامج القطاعية والمشاركة بين قطاعات متعددة
بناء القدرات وتعزيز الإمكانات	الحرص على تحديث الإدارة العامة ووضعها ضمن أهم الأولويات	ضعف السياسات والتخطيط وقدرات التنفيذ على مستوى المؤسسات
تعزيز ملكية البرامج والمشاريع وتنفيذ فعال لتلك البرامج ومشاريع الاستراتيجية وتحقيق أفضل لأهدافها	تم تخصيص فصل كامل لمتابعة أداء الاستراتيجية. وبلاستعانة بالبنك الدولي تم تصميم نظام متكامل للرصد والمتابعة ورفع التقارير بشأن الأداء.	غياب النظام المتكامل للرصد والمتابعة ورفع التقارير