

دور الوزارات والأجهزة الحكومية في تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016

إعداد: إدارة التنمية المؤسسية

يونيو 2013

الجزء الأول

المبادئ العامة الموجهة والحاكمة لخطط التنمية في الدولة

منهج التخطيط لقيادة عملية البناء التنموي السليم:

- اختارت قطر منهج (التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج) Outcome-based Strategic Planning ونظمت ورش عمل للتوعية به ، وأصدرت الأدلة للتعريف به ودربت عددا كبيرا من القيادات عليه منذ العام 2008.
- في هذا النوع من التخطيط تحدد النتائج الاستراتيجية أولاً ثم توضع الخطط للوصول لتلك النتائج.
- ارتكزت استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 على هذا المنهج التخططي، فحددت 129 (مائة وتسعة وعشرين) نتيجةً تنميةً وطنيةً مستهدفةً في كل الركائز والقطاعات بما فيها ركيزة التحديث والتطوير المؤسسي.
- وفي ما يلي توضيح لهذه الركائز والأهداف:

الركائز الأربع لرؤية قطر الوطنية 2030 غايتها الإنسان السليم، والأسرة المتماسكة ، ومجتمع التكافل والرعاية

التنمية الاقتصادية:

- تطوير اقتصاد وطني متنوع وتنافسي قادر على تلبية احتياجات مواطني قطر في الوقت الحاضر وفي المستقبل وتأمين مستوى معيشي مرتفع



التنمية البيئية:

- إدارة البيئة (الماء والهواء والتربة والخضرة...) بشكل يضمن الانسجام والتناسق بين التنمية الاقتصادية الاجتماعية وحماية البيئة



التنمية البشرية:

- تطوير وتربية سكان دولة قطر لكي يتمكنوا من بناء مجتمع مزدهر



التنمية الاجتماعية:

- تطوير مجتمع عادل وأمن مستند على الأخلاق الحميدة والرعاية الاجتماعية وقدر على التعامل والتفاعل مع المجتمعات الأخرى ولعب دور هام في الشراكة العالمية



الركيزة الرافعة: التنمية المؤسسية (وغايتها جعل التنفيذ ممكنا):

- تحديث مؤسسات القطاع العام وتطويرها لتصبح عصرية وقدرة على تحمل تلبية متطلبات التنمية.

ركيزة التنمية البشرية 2011-2016

تتضمن ثلاثة وستين نتيجة قطاعية، وثلاثة قطاعات هي:

1- قطاع الصحة.

2- قطاع التعليم والتدريب.

3- قطاع العمل.

• وتحتوي على أربعة وسبعين

برناماً/مشروعًّا.

ركيزة التنمية الاقتصادية 2011-2016

تتضمن عشرين نتيجة قطاعية ، وأربع قطاعات هي :

1- قطاع البنية التحتية الاقتصادية.

2- قطاع التنوع الاقتصادي.

3- قطاع الإدارة الاقتصادية .

4- قطاع إدارة الموارد الطبيعية.

• وتحتوي على عشرين برنامجاً/مشروعًّا

ركيزة التنمية البيئية 2011-2016-

تتضمن اثنى عشرة نتيجة قطاعية،
وقطاعين هما:

- 1- قطاع البيئة المستدامة.
- 2- القطاع الزراعي.

• وتحتوي على سبعة عشر برنامجاً / مشروعأً.

ركيزة التنمية الاجتماعية 2011-2016

تتضمن ستة وعشرين نتيجة قطاعية، وخمسة
قطاعات وهي:

- 1- قطاع التماسك الأسري وتمكين المرأة.
- 2- قطاع الحماية الاجتماعية.
- 3- قطاع الأمن والسلامة العامة.
- 4- قطاع الرياضة.
- 5- قطاع الثقافة.

وتحتوي على تسعة وثلاثين برنامجاً / مشروعأً.

الركيزة الرافعة: ركيزة التحديث والتطوير المؤسسي 2011-2016



تتضمن ثمان نتائج قطاعية، وقطاعاً واحداً وهو:

التحديث والتطوير المؤسسي

- ويحتوي على ستة عشر برنامجاً / مشارعاً (تم فيما بعد دمج بعض المشاريع)

محددات للتنمية المستدامة

1- ”إن جهودنا في تنمية الدولة والمجتمع تعمل في إطار الرؤية الوطنية للدولة التي تم إقرارها ، والاستراتيجيات الالزمة لتحقيق أهدافها ، في تنسيق وتكامل بين كافة قطاعات الدولة والمجتمع المدني . لتحقيق النتائج المرجوة على أفضل وجه ، دون تضارب أو هدر لطاقات الدولة ومواردها. وفي هذا الإطار ، فقد انتهينا من إعداد الاستراتيجية الشاملة للتنمية الوطنية للفترة 2011-2016 والتي تغطي الركائز الأربع لرؤية قطر الوطنية... وتعكس تلك الاستراتيجية حرصنا على تطوير البنية التحتية الاقتصادية ، وتوسيع دائرة الانتاج ، وتحقيق التنوع الاقتصادي ، وتأمين حسن إدارة مواردنا الاقتصادية والمالية ، وحماية البيئة . بالإضافة إلى الاهتمام الكبير الذي نوليه للتنمية البشرية بجوانها المختلفة ، باعتبار أن الإنسان هو الهدف الأساسي للتنمية ووسيلتها الفاعلة في الوقت ذاته“.

(من خطاب سمو الأمير أمام مجلس الشورى في افتتاح الدورة 39 في 9 نوفمبر 2010)

2- «وستحتاج دولة قطر أيضاً إلى مؤسسات قطاع عام فعالة لتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030 من أجل التقدم الاجتماعي والتنمية البشرية واقتصاد سليم ومنوع وبيئة مستدامة. وسيطلب هذا بناء قدرات المؤسسات والمنظمات وتقديم الخدمات بكفاءة وشفافية، وتعاون وشراكات مثمرة بين القطاعين العام والخاص وتهيئة بيئه مواتية لقطاع الأعمال وإتاحة مجال أوسع للمجتمع المدني».

(كتاب وثيقة استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 ط 3 فقرة 3 ص 58)

الجزء الثاني:

الالتزام بالاستراتيجية وتحديد الأدوار
في تنفيذها

أدوار الجهات الحكومية في تنفيذ الاستراتيجية

جاء في المادة 4 من القرار الأميري رقم 50 لسنة 2009 بتنظيم الأمانة العامة للتخطيط التنموي أن من مهام الأمانة العامة للتخطيط التنموي :

- 4/5: «مراجعة الخطة التنفيذية التي تضعها الجهات المختلفة والتنسيق فيما بينها، والتأكد من تجانسها مع الخطة الاستراتيجية العامة للتنمية، ومن عدم وجود تعارض بين الخطة التنفيذية المقدمة من مختلف الجهات بالدولة، وإبلاغ الأجهزة المعنية والجهات العليا في حال وجوده».
- 4/6: «المتابعة الدورية لمدى تقدم تنفيذ الخطة، وإعداد التقارير الخاصة بتقييم الأداء متضمنة الإجراءات التصحيحية الضرورية».

تفصيل لأدوار ومسؤوليات الجهات الحكومية في مراحل التخطيط الثلاث:

في مرحلة الإعداد :

- إعداد وتقديم الخطط التنفيذية المتسقة مع استراتيجية التنمية الوطنية
- اقتراح الجهات لموازناتها المرتبطة بمتطلبات استراتيجية التنمية الوطنية وأولوياتها
- إعداد الاستراتيجيات القطاعية.
- تولي قيادة المشاريع المشتركة بالتشاور مع الشركاء في هذه المشاريع ووضع آليات للتنسيق بين الجهات المعنية
- تصميم وإعداد البرامج والمشاريع التفصيلية لاستراتيجية التنمية الوطنية

في مرحلة التنفيذ :

- إعداد التقارير عن البرامج والمشاريع الخاصة بها والمشاريع المشتركة ورفعها لمجلس الوزراء
- تقديم الدعم والتنسيق مع الجهات الأخرى في تنفيذ المشاريع المشتركة
- إدارة البرامج والمشاريع الخاصة بها والإشراف عليها

في مرحلة التقييم:

- ❖ وضع تقارير عن إنجاز البرامج والمشاريع
- ❖ تقييم النتائج القطاعية

التعامل مع استراتيجية التنمية الوطنية باعتبارها منهجاً وطنياً تنموياً متكاملاً، ومرجعية للخطط التنفيذية والقطاعية

❖ التنفيذ الجيد لاستراتيجية التنمية الوطنية يتطلب من الجهة الحكومية المعنية اعتبارها مرجعية رئيسية بصورة خاصة في مجالين رئисيين:

- صنع القرارات.
- وضع المقتراحات بشأن تطوير السياسات ذات الصلة بعمل الجهة الحكومية المعنية.

❖ بهذه الطريقة تضمن الجهة :

- تحقيق الاتساق بين نشاطاتها والسياسات المتعلقة بها من جهة واستراتيجية التنمية الوطنية من الجهة الأخرى.
- تحقيق الاتساق بين نشاطاتها والسياسات المتعلقة بها من جهة واستراتيجية التنمية الوطنية.
- وتتجنب ما يطلق عليه في تجارب عدد من الدول: "وضع الاستراتيجية على الرف".

الجزء الثالث:

تنفيذ الالتزام والقيام بالأدوار

نقطة الانطلاق

وضع خطة تنفيذية على ضوء الاستراتيجية الوطنية، وإدارة الخطة باعتبارها مشروعًا محدد الأهداف والنتائج والموارد والتوفيق.

تنظيم أولويات العمل في المشروع

يكون لكل مشروع:

- مدير مشروع
 - خطة عمل
 - جدول زمني
 - موازنة
 - أهداف أداء قابلة للقياس
- يتم إعداد تقارير حالة التقدم في التنفيذ
بانتظام لعرضها على كبار المديرين

نموذج لتكامل منهجية تخطيط التنمية في استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016



الجزء الرابع

مسار رحلة التنفيذ

١- تَنْفِيذ اسْتِرَاتِيجِيَّة التَّنْمِيَة الْوُطْنِيَّة يَكُون مِنْ خَلَال تَنْفِيذ البرَّامِج وَالْمَشَارِيع الْوَارِدَة فِيهَا بِتَضْمِينِهَا فِي الخَطَط الْقَطَاعِيَّة وَالْفَرْدَيَّة مُبَاشِرَة ، أَو بَعْد تَعْدِيلِهَا وَفقِ الْمُقْتَضَى

❖ تتميز استراتيجية التنمية الوطنية بأنها تتضمن أهدافاً محددة وبرامج ومشاريع تبادر الجهات الحكومية والأخرى إلى تنفيذها للوصول للأهداف.

❖ دور الوزارات والأجهزة الحكومية في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية الوطنية بتنفيذ البرامج / المشاريع الواردة في وثيقة الاستراتيجية وتضمينها في الخطة القطاعية والفردية.

- ❖ كل وزارة أو جهة حكومية يمكن أن يكون لها أحد دورين في تنفيذ برامج / مشاريع الاستراتيجية:
- دور الجهة الرئيسية المسئولة عن تنفيذ البرنامج / المشروع أو:
 - دور الجهة الداعمة لتنفيذ البرنامج / المشروع.

- ❖ مثال: بالإضافة لدور وزارة الداخلية العام كحارس للأمن والسلامة العامة، وهو متطلب تمكيني لتنفيذ الاستراتيجية:
- فللوزارة دور رئيسي في تنفيذ خمسة برامج / مشاريع في ركيزة التنمية الاجتماعية.
 - وللوزارة دور داعم في تنفيذ 10 (عشرة) برامج / مشاريع في ركيزة التنمية الاجتماعية، وفي 9 برامج / مشاريع في ركيزة التنمية البشرية، وفي برنامج / مشروع في ركيزة التنمية البيئية.
 - يمكن أن يضاف إلى ما تقدم دور الوزارة الداعم في تنفيذ برامج / مشاريع أخرى في ضوء متطلبات التنفيذ الفعلي.

2- الانتقال من إعداد الاستراتيجية إلى التنفيذ يتطلب تخطيطاً جيداً من قبل القطاعات والجهات المكونة للقطاع

- ❖ عملية التخطيط هي الخطوة الأولى في تنفيذ برامج ومشاريع استراتيجية التنمية الوطنية.
- ❖ عملية التخطيط تتضمن تصوراً أكثر تفصيلاً وواقعية مما تتضمنه الاستراتيجية.
- ❖ عملية التخطيط ينبغي أن تشمل إعداد الخطة الاستراتيجية وخطة المخرجات ، بما في ذلك إعداد الخرطات التفصيلية للبرامج / المشاريع.
- ❖ الخطة يجب أن تكون متسقة مع توجهات ومكونات وأهداف استراتيجية التنمية الوطنية.
- ❖ الخطة ينبغي أن تعد وفق منهجية التخطيط المعتمدة في دولة قطر: التخطيط المبني على النتائج.
- ❖ التخطيط المبني على النتائج يبدأ بتحديد النتائج المرغوب التوصل إليها، ومن ثم يحدد البرامج / المشاريع / النشاطات الكفيلة بتحقيق تلك النتائج.

3- التنفيذ الجيد له متطلبات

من هذه المتطلبات:

- تنشيط المبادرة إلى تنفيذ البرامج / المشاريع.
- تنشيط المجهودات الهدافة إلى تطوير الكفاءات البشرية الالزمة للتنفيذ.
- توفير أفضل ل مختلف متطلبات تنفيذ المشروع.
- تنفيذ المشروع بأقرب صورة ممكنة وفق الخطة على صعيد: - فترة التنفيذ، - التكلفة، - مستوى الجودة.

4- الانتقال من الاستراتيجية إلى التنفيذ يتطلب تنفيذاً منضبطاً بمنهجية تخطيطية واضحة

❖ من أجل التنفيذ الجيد لدورها، ينبغي أن تحرص الجهة الحكومية المعنية على توفير الترابط بين الأهداف العامة . Outcomes والأهداف المحددة Targets والمخرجات Goals والنتائج

❖ الأهداف المحددة ينبغي أن تتصف بأ أنها:

- قابلة للقياس Measurable
- قابلة لتحقيق Achievable
- نوعية Specific
- مرتبطة بزمن معين Time bound
- اقتصادية Economic
- ذات صلة بالغاية / النتيجة المستهدفة Relevant

التخطيط الجيد يشمل أيضاً مراعاة المحددات والتحديات ووضع تصور لإدارة المخاطر.

5- لا بد من منهج واضح للرصد والتقييم

- ❖ الرصد والتقييم جزء من العملية التخطيطية.
- ❖ عملية الرصد والتقييم تمكن من التعرف على صعوبات التنفيذ ومواجهتها في وقت مبكر قبل التعرض لمخاطر بالغة التكلفة.
- ❖ عملية الرصد والتقييم ينبغي ان تشمل الأداء على صعيد المخرجات والنتائج والأهداف.
- ❖ عملية الرصد والتقييم تتطلب وضع مؤشرات لتقدير الأداء.
- ❖ مؤشر تقييم الأداء تتيح التعرف الدقيق على الوضع في نقطة الانطلاق وعلى الوضع المستهدف وعلى الانجاز الفعلي.
- ❖ عملية الرصد والتقييم ينبغي ان تضع نظاماً يحدد مصادر توفر وجمع المعلومات المتعلقة بمؤشرات الاداء ، كما يجب ان تضع نظاماً لتحليل المعلومات.

6- التنفيذ الجيد يتطلب المرونة والقدرة على مواجهة معوقات وتحديات التنفيذ - أ

من أهم تحديات التنفيذ:

1. الموارد البشرية: إن النقص في توفر الكفاءات البشرية الكفؤة يمكن أن يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية.

إلا أنه يمكن مواجهة احتمال وقوع مثل هذا النقص من خلال عدة محاور:

- قيام الإدارة العامة للموارد البشرية الحكومية بدور رائد في صياغة خطة توظيف مركبة متكاملة.
- قيام الجهة المعنية بتقييم المهارات المتوفرة للتعرف على الفجوات، والعمل على ملئها.
- الاستفادة من فرص الاستشارة والدعم الفني في نطاق الاختصاص من الجهات ذات الوظائف المركزية مثل الأمانة العامة للتخطيط التنموي، ومعهد التنمية الادارية، والادارات التخصصية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- الاستفادة من شبكة التعاون والشراكات التي تبادر الأمانة العامة للتخطيط التنموي إلى بنائها مع الجامعات والقطاع الخاص في مجال بناء القدرات.

6- التنفيذ الجيد يتطلب المرونة والقدرة على مواجهة تحديات التنفيذ- ب

2. التحديات على مستوى الموارد المالية:

إن نظام الاصلاح المالي الذي تتضمنه الاستراتيجية كفيل بتجنب حدوث هذه التحديات:

- تهدف الاستراتيجية الى اجراء اصلاح في نظام اعداد الموازنة حيث يعمل على الرابط بين الموازنة والخطط الانمائية.
- كما سيتم تطبيق نظام الموازنة متعددة السنوات، واتاحة مرونة مناسبة للموازنات والجهات المعنية في استخدام الموارد المخصصة لها.

ان ما تقدم يعني ان اعداد الخطط الجيدة بما في ذلك الخطط التفصيلية البرامج / مشاريع استراتيجية التنمية الوطنية سيمكن من توفير الموارد المالية اللازمة وتجنب وقوع تأخير في تنفيذ البرامج / المشاريع نتيجة النقص في الموارد المالية المعتمدة.

3- التحديات على صعيد توفر الاساس التشريعي لبعض البرامج / المشاريع.

- ❖ يتطلب تنفيذ بعض البرامج / المشاريع تطوير النظم الحالية.
- ❖ يمكن مواجهة مثل هذه التحديات بنجاح من خلال :-

▪ وضع المقترنات المناسبة ، والاستفادة من استراتيجية التنمية الوطنية كمرجعية لرفع مستوى الاداء، والتأكد على أهمية تنفيذ المقترنات من خلال تقارير الرصد والتقييم وتقارير منتصف المدة.

❖ إن التنفيذ الجيد لبرامج / مشاريع التحديث والتطوير المؤسسي كفيل بتوفير مقومات النجاح في مواجهة مختلف التحديات المحتملة.

٦- الانتقال من الاستراتيجية الى التنفيذ يتطلب شراكة وتعاوناً وثيقين بين جميع الاطراف المعنية بالتنفيذ

- ❖ عملية التنمية هي حصيلة شراكات وتعاون في جميع مراحلها، بدءاً بإعداد الرؤية، مروراً بالاستراتيجية والتخطيط، وانتهاء بالتنفيذ.
 - ❖ على غرار تجربة الشراكات والتعاون المميزة في اعداد الاستراتيجية فإن التنفيذ الجيد للاستراتيجية يتطلب تعاوناً وثيقاً بين الأطراف المعنية:
 - تعاوناً فيما بين الجهات الحكومية.
 - تعاوناً بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني.
 - ❖ وعليه، فإن تنفيذ الاستراتيجية لا يكون على أساس رؤية منفردة للمشاريع وإنما على أساس رؤية متكاملة تراعي:
 - ❖ التتابع الزمني في ضوء اعتماد تنفيذ بعض المشاريع على مشاريع أخرى.
 - بناء أولويات في ضوء الأهمية وصعوبة التنفيذ.
 - مراعاة الأولوية للبرامج / المشاريع ذات الأثر الأكبر والمحدود الاجتماعي السريع Quick wins.
 - ❖ يمكن ان يأخذ التعاون صيغاً متعددة منها:
 - التعاون بين الجهة ذات الدور الرئيسي في التنفيذ والجهات الداعمة
 - التعاون بين الجهات المنفذة والاجهزة ذات الوظائف المركزية وفق الاختصاص، مثل الدعم الفني في مجال التخطيط الذي تقدمه الامانة العامة للتخطيط التنموي(بما في ذلك شبكة الشراكات التي بادرت الى تأسيسها) وممهد التنمية الادارية.
- أنظر الفصل 8 من استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 ط 258 ص 258 وما بعدها.

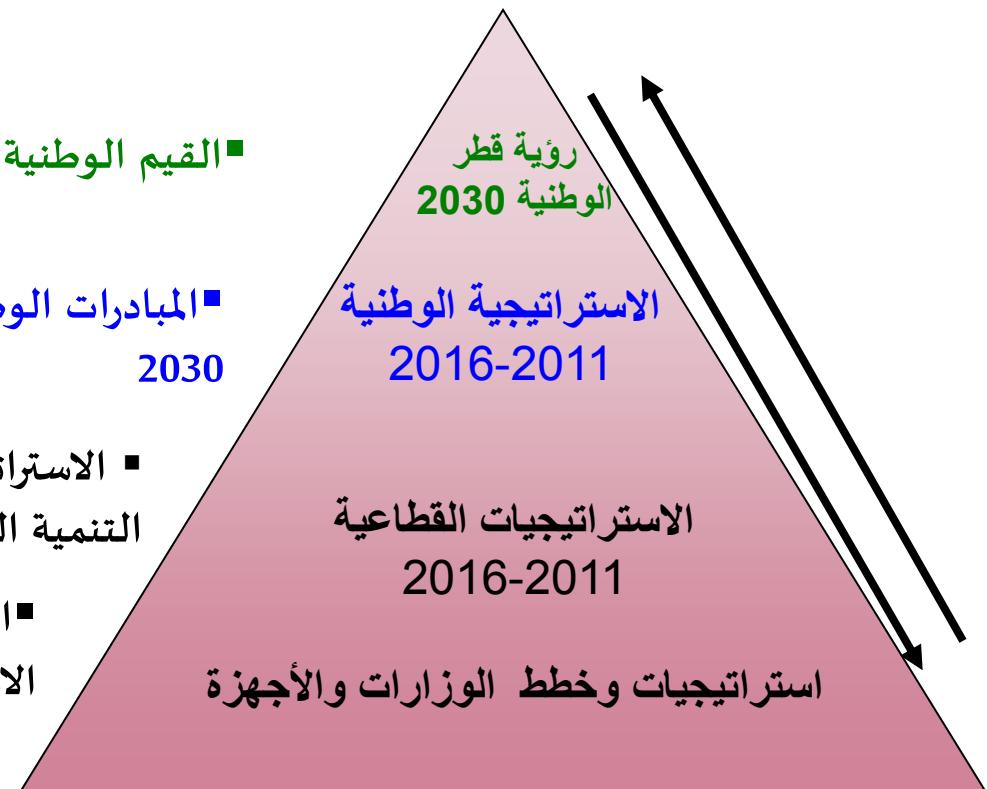
8- تنفيذ الاستراتيجية يتطلب وضع خطة اتصال

- ❖ تنفيذ الاستراتيجية يتطلب وضع خطة اتصال وتواصل وتفاعل وتعاون بين الشركاء بما في ذلك المجتمع المدني والقطاع الخاص وخاصة من قبل الجهات ذات الدور الرئيسي في التنفيذ تجاه الجهات الداعمة.
- ❖ كثير من الخطط الجيدة لا يتم تسويقها تسويقاً كافياً فتفشل.
- ❖ ولهذا يجب توصيل الرسائل التنموية بشكل صحيح وكاف.

الصورة الكاملة

الدرج المنطقي للمهام يجعل من الرؤية واقعاً معاشًا وملموساً

- القيم الوطنية والغايات طويلة الأمد
- المبادرات الوطنية نحو تحقيق النتائج المنشودة لرؤية قطر 2030
- الاستراتيجيات القطاعية التي يتم دمجها في استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016
- الخطط الوزارية الفردية المعدة لتعزيز تنفيذ الاستراتيجيات القطاعية



وَاللَّهُمَّ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنْتَ
بِحَكْمَتِكَ رَحْمَةً مَمْتَعِنَّا