

" تحديد أولوية تنفيذ مشاريع استراتيجية التنمية الوطنية: تجربة دولة قطر "

نورة بنت حمد آل ثاني

ملخص البحث: يسعى هذا البحث إلى تحديد أولوية تنفيذ مشاريع إستراتيجية التنمية الوطنية في ضوء تجربة دولة قطر، مستنداً إلى مجموعة من المعايير التي تساهم في تحقيق الأهداف الوطنية، وبشكل خاص أهداف استراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال الوثائق الرسمية. كشفت نتائج البحث عن أهمية تطوير منهجية واضحة لتحديد أولوية تنفيذ مشاريع استراتيجية التنمية الوطنية، ذلك لأن عدم تحديد الأولويات بشكل منهجي يعوق تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويؤدي لتأجيل تنفيذ المشاريع ذات الأولوية، وتخصيص الموارد الحكومية للمشاريع غير ذات الأولوية. كما كشفت النتائج عن أهمية استراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي، نظراً لأنها تحدد أولويات القطاع العام وأهدافه، وتحلل التحديات التي يواجهها، والمجالات التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الأهداف وتقليل هذه التحديات. وتبين أهمية تحديد الأهداف والأولويات بوضوح، وفق رؤية واضحة للتطوير والتحديث المؤسسي، وتحديد الأهداف المطلوبة والوسائل لتحقيقها. كما تبين أهمية التركيز على التحول الرقمي والأمن السيبراني، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، كأولويات لاستراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي، لضمان تقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية. حيث إن تحديد أولويات تنفيذ مشاريع التنمية الوطنية أمر غاية في الأهمية، حيث إنه لا بد من وجود منهجية واضحة تُشتق منها الأولويات الوطنية والقطاعية والأهداف الإستراتيجية، مما ينعكس على تحديد المشاريع التي يجب تنفيذها أولاً.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التنمية الوطنية. استراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي. المشاريع الإستراتيجية. القطاع العام.

"Determining the Priority of Implementing National Development Strategy Projects: The Experience of the State of Qatar"

Noura bint Hamad Al Thani

Abstract: This research seeks to determine the priority of implementing National Development Strategy projects considering the experience of the State of Qatar, based on a set of criteria that contribute to achieving national goals, especially the goals of the institutional development and modernization strategy. The study relies on the descriptive analytical approach, as the necessary data and information were collected through official documents. The research results revealed the importance of developing a clear methodology for determining the priority of implementing National Development Strategy projects, because not determining priorities systematically hinders the achievement of strategic goals, leads to postponing the implementation of priority projects, and allocating government resources to non-priority projects. The results revealed the importance of the institutional development and modernization strategy, as it determines the priorities and goals of the public sector, analyzes the challenges it faces, and the areas that can contribute to achieving these goals.

Keywords: National Development Strategy. Institutional Development and Modernization Strategy. Strategic Projects. Public Sector.

مقدمة

يسعى هذا البحث إلى تحديد أولوية تنفيذ مشاريع إستراتيجية التنمية الوطنية في ضوء تجربة دولة قطر، مستندًا إلى مجموعة من المعايير التي تساهم في تحقيق الأهداف الوطنية، وبشكل خاص أهداف استراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي، المتمثلة في بناء مؤسسات حكومية متميزة تتمكن من بلوغ الريادة العالمية في الخدمات الحكومية والحكومة الرقمية، والتركيز على زيادة الربط بين الأنظمة وتحسين تبادل البيانات بين الجهات الحكومية. (إستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة 2024-2030).

مشكلة الدراسة

إن تحديد أولويات تنفيذ مشاريع التنمية الوطنية أمر غاية في الأهمية، حيث إنه لا بد من وجود منهجية واضحة تُشتق منها الأولويات الوطنية والقطاعية والأهداف الإستراتيجية، مما ينعكس على تحديد المشاريع التي يجب تنفيذها أولاً. إن عدم تبني منهجية واضحة لتحديد أولوية تنفيذ مشاريع الإستراتيجية الوطنية، ينعكس في عدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة التي تسعى لها إستراتيجية التنمية الوطنية، وسينعكس كل ذلك فيما يلي:

1. تأجيل تنفيذ المشاريع ذات الأولوية بسبب عدم توفر الموارد اللازمة لها.
 2. تخصيص الموارد الحكومية للمشاريع غير ذات الأولوية، مما يؤدي إلى تضبيب هذه الموارد.
- بناء عليه تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي: كيف يمكن تحديد أولويات مشاريع الإستراتيجية الوطنية؟ وينفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي العلاقة بين أولويات التنمية الوطنية والأولويات القطاعية في دولة قطر؟
2. ما هي المعايير والأساليب التي يمكن استخدامها لتحديد أولويات مشاريع استراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي؟
3. كيف يتم اشتقاق الأهداف الإستراتيجية من أولويات المشاريع الإستراتيجية؟
4. ما المعايير المناسبة لتحديد أولوية تنفيذ المشاريع الإستراتيجية؟

يوضح الشكل (1) نموذج البحث، ومنه يتوضح البناء التراتبي بدءًا من تحديد الأولويات الوطنية، وصولًا إلى تحديد المشاريع المدرجة في الخطط الإستراتيجية للجهات حسب أولوية تنفيذها، والتي يجب أن تراعي قدرات الجهات الحكومية. يشمل النموذج خمس مراحل هي (تحديد الأولويات الوطنية، وتحديد الأولويات القطاعية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتسمية المشاريع التي تتضمنها الخطط الإستراتيجية، وأخيرًا ترتيب المشاريع حسب أولوية تنفيذها) ومن خلال تبني خطوات هذا النموذج يمكن تحقيق أولويات قطاع التطوير والتحديث المؤسسي في قطر وتحقيق رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.



الشكل (1) نموذج البحث

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل النموذج المستخدم حاليا في تحديد المشاريع الإستراتيجية في إستراتيجية التنمية الوطنية في قطر ، وتحديد إستراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي.
2. تقييم قدرة النموذج المعتمد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وانعكاساته على تحقيق الأولويات القطاعية ورؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تتناول مشكلة مهمة تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمشاريع استراتيجية التنمية الوطنية، وتحديدًا استراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي، وكما يلي:

١. رفع كفاءة وفعالية المشاريع المنفذة: يؤدي عدم تبني نموذج واضح لتحديد المشاريع الإستراتيجية إلى تنفيذ مشاريع غير ذات أهمية أو ذات تأثير محدود، مما يؤثر سلبيًا على كفاءة وفعالية الخطة الإستراتيجية.
٢. التخصيص الأمثل للموارد: يؤدي عدم تبني نموذج واضح لتحديد المشاريع الإستراتيجية إلى تخصيص الموارد للمشاريع غير ذات أولوية، مما يؤدي إلى الهدر في الموارد المالية والبشرية.
٣. زيادة رضا المستفيدين: إن تنفيذ المشاريع ذات الأولوية سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما سيؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة وكفاءتها.
٤. تحسين الأداء المؤسسي: يمكن تحسين الأداء المؤسسي من خلال معالجة الفجوات والاختلالات في الأداء.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال الوثائق والتقارير الرسمية. ستكون الدراسة شاملة وتتناول جميع جوانب مشكلة عدم تبني نموذج واضح لتحديد المشاريع الإستراتيجية باستخدام الأساليب البحثية المختلفة، مثل المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وذلك لجمع البيانات وتحليلها.

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي أحد الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها وضمان استمراريته ونجاحها على المدى الطويل. وقد استُخدم مفهوم التخطيط الإستراتيجي بدلاً عن مصطلح التخطيط بعيد المدى الذي بدأت تتكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة خلال الفترة ١٩٦١ - ١٩٦٥، وأصبح التخطيط الإستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام) منذ سنة ١٩٨٠ (الكرخي: ٢٠١٦). كما اقترح مفهوم الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة عام ١٩٩٢ في جدول أعمال القرن ٢١ (الفقرة ٨-٧) حيث دعت البلدان إلى إدماج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في خطة عمل واحدة تركز على الإستراتيجية على الصعيد الوطني (United Nations/ UNCED:1992). وفي قطر تمثل إستراتيجية التنمية الوطنية الأولويات الإستراتيجية والإطار العام لتنمية الدولة للفترة المقبلة. (إستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ٢٠٢٤-٢٠٣٠) وتهدف الإستراتيجية الوطنية إلى تحفيز الجهات الحكومية للانتقال من عملية صياغة وثيقة الخطة، إلى بناء نظام مرن وقابل للتوسيع المستمر. وأن يتضمن هذا النظام تحليل الحالة الراهنة، وصياغة السياسات وخطط العمل، والتنفيذ، والرصد. وبالتالي فإن الإستراتيجية الوطنية لا تعدّ عملية نهائية، بل هي بداية لمرحلة بالغة التعقيد تتضمن تحويل الخطة إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.

أهداف إستراتيجية التنمية الوطنية وتوجهاتها

تضاعف عدد البلدان التي لديها خطط تنمية وطنية، من حوالي (٦٢) في عام ٢٠٠٦ إلى (١٣٤) في عام ٢٠١٨. ويعيش الآن أكثر من (٨٠%) من سكان العالم في بلد لديه خطة تنمية وطنية بشكل أو بآخر (Chimhowu: 2019).

وتعد الإستراتيجية الوطنية عملية تخطيط دورية ومشاركة فاعلة من قبل جميع أصحاب المصلحة، وتركز على تحقيق التقدم نحو أهداف التنمية المستدامة. كما اعتمدت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة عام ٢٠١٥ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠

أطلق عليها (خطة عام ٢٠٣٠) سعيًا إلى تحديد اتجاه السياسات العالمية والوطنية المعنية بالتنمية، وإلى تقديم خيارات وفرص جديدة لسد الفجوة بين حقوق الإنسان والتنمية. كما إنها تشكل إطارًا عامًا يوجه العمل الإنمائي العالمي والوطني. (United Nations/ UNCED:1992). يتم تحديد أولويات التنمية الوطنية وفقًا لإطار التخطيط الإستراتيجي الوطني والتي تخضع لرصد وزارة/جهاز التخطيط، ويتم إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية تحديد الأولويات، لضمان أن تكون الأولويات واقعية وقابلة للتحقيق.

صياغة الأولويات القطاعية

يتكون أي اقتصاد وطني من عدة قطاعات مثل الصناعة والزراعة والتجارة والتعليم والاتصالات وغيرها، حيث تولّد جميعها الثروة بشكل ما، وتتنافس هذه القطاعات على الموارد. وبشكل عام تركز الإستراتيجية الوطنية على تحليل أهداف الدولة وأولوياتها القطاعية استجابة للاحتياجات الوطنية المحددة. أما الأولويات القطاعية فهي توجهات كل قطاع من القطاعات الحكومية، وتعد موجّهات لخطط المؤسسات الحكومية ضمن القطاع الواحد، حيث يجب أن تتوافق خططها الإستراتيجية مع الأولويات القطاعية. وينطلق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة من الإستراتيجية الوطنية والأولويات القطاعية. فالمؤسسات العامة هي جزء من الدولة، وتسعى أن تتوافق أهدافها مع أهداف الدولة وأولوياتها.

وتشمل الأولويات القطاعية في التجارب الدولية مواضيع الحكم والدفاع والسياسة الخارجية.... الخ. وتهدف تلك الأولويات الى بناء هيكل حوكمة قوية ومستدامة لمؤسسات فعالة تنهض بمشاركة المواطن وضمان المساءلة. كما تشمل مراقبة الحدود والتدابير المحلية لمكافحة الإرهاب من خلال الاتفاقيات الأمنية الثنائية، وتعزيز التنسيق بين مختلف مستويات الحكومة وتحسين كفاءة القطاع العام، وتعزيز الدور القيادي الإقليمي والعالمي من خلال زيادة القيادة المتعددة الأطراف. (Nigeria's

(National Development Plan (NDP) 2021–2025

تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمارس المؤسسات الحكومية عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال التنسيق مع المؤسسات العاملة ضمن القطاع في سعيها لتحديد الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس والتحقق، وأن تكون ذات صلة ومرتبطة ببعضها. كما لا بد من تحديدها بعد إجراء تحليل دقيق للقطاع الذي تعمل فيه ودراسة الأولويات القطاعية. ويتم إجراء هذا التحليل من خلال جمع البيانات وإجراء الدراسات الاستقصائية والمقابلات مع أصحاب المصلحة. ولا بد من تحقيق التوافق بين الأهداف الإستراتيجية للقطاعات المختلفة، وذلك لضمان أن تصب جهود التخطيط والتنفيذ في اتجاه واحد، وأن تكون الأهداف الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ في ظل الإمكانيات المتاحة.

دور المشاريع الإستراتيجية لتحقيق أهداف التنمية الوطنية

تستند المنهجية العلمية في التخطيط الإستراتيجي وإدارة المشاريع على مجموعة من الافتراضات العلمية يتم بموجبها تحديد المشاريع الإستراتيجية بناء على الأولويات القطاعية والأهداف المحددة بشكل واضح ودقيق. ولا بد عند تحديد المشاريع مراعاة قدرات الجهات الحكومية في تنفيذ المشاريع التي تتضمنها الخطة الإستراتيجية على مدار سنوات الخطة، كما تعتمد على التمويل المخصص لتنفيذها. كما ينبغي توزيع مسؤوليات تنفيذ المشاريع في القطاع الواحد على الجهات الحكومية الشريكة. وأن يتم تحديد المشاريع الإستراتيجية في ضوء الأهداف الإستراتيجية في الجهات الحكومية من خلال الخطوات التالية:

١. تحديد الأهداف الإستراتيجية الواجب تحقيقها من خلال تنفيذ مشاريع.
٢. تحديد المشروعات المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مع مراعاة المعايير التالية:
 - أن تكون المشاريع ذات علاقة مباشرة بالأهداف الإستراتيجية.
 - أن تكون المشاريع قابلة للتحقيق في ظل الإمكانيات المتاحة.
 - أن تحقق المشاريع قيمة مضافة للجهة الحكومية وللدولة.

تحديد المشاريع ذات الأولوية

تؤكد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) في مجال حوكمة البنية التحتية على أهمية تطبيق معايير صارمة لتقييم المشاريع واختيارها، مع الأخذ بالاعتبار الكفاءة الاجتماعية والاقتصادية للمشاريع. وتم تحديد مجموعة من المعايير لتحديد المشاريع ذات الأولوية (Wakeman: 2022) وكما يلي:

١. جدوى المشروع.

٢. المخاطر المحتملة.

٣. تحليل التكلفة والمنفعة.

٤. الاحتياجات النسبية للمنظمة.

٥. قيمة العمل.

٦. المدى الزمني للمشروع.

٧. الموارد اللازمة.

٨. التوافق الإستراتيجي.

تعد عملية تحديد أولويات توقيت تنفيذ مشاريع الخطة الإستراتيجية للجهات الحكومية، من أهم العوامل التي تؤثر على نجاحها في تحقيق أهدافها. حيث إن تحديد أولوية التنفيذ بشكل صحيح يضمن تخصيص الموارد والجهود اللازمة لإنجاز المشاريع الأكثر أهمية في الوقت المناسب.

الدراسات السابقة

تتضمن الدراسات السابقة ثلاث دراسات من الدول المتقدمة شملت الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا، كما تناولت تجربتين من دول مجلس التعاون الخليجي شملت المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة. وسيتم استعراض الدروس المستفادة من هذه الدراسات.

دراسة مركز الحكومة الرقمية الأمريكية (Center for Digital Government)

تناولت الدراسة أولويات التحديث في الولايات المتحدة الأمريكية، وأكدت أن التحديث يتطلب قيام الحكومات بتحديد أولوياتها بوضوح، كما أكد خبراء التحديث الحكومي على مراعاة ما يلي:

(Center for Digital Government: www.centerdigitalgov.com)

1. تحديات القوى العاملة والنقص في المواهب والتنافس على المهارات.
2. تحسين موارد تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
3. التحول إلى تقديم الخدمات عبر الإنترنت بالكامل، والاستفادة من منصات الهاتف المحمول.
4. تحسين العمليات التجارية لدعم التحديث، والتحول الرقمي للقطاع العام.
5. ضرورة وضع الرؤية الإستراتيجية واستثمار الوقت في الحصول على الموظفين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين للمشاركة في التحول الرقمي.
6. إعادة توزيع الموارد وفقاً لرؤية التحول الرقمي حيث يمكنها تحقيق قيمة أعلى.
7. التنافس مع القطاع الخاص من خلال توفير بيئة عمل مرنة للموارد البشرية.

دراسة (King & Cotterill) حول تحديث الحكومة في المملكة المتحدة

يستهدف جدول أعمال حكومة المملكة المتحدة تحديث الحكومة وتطوير السلطات بشكل أكثر ديناميكية، وريادة الأعمال وزيادة كفاءة وفعالية الاتصال مع مواطنيها. كما اعتبرت الحكومة الإلكترونية أداة رئيسية في جدول أعمال تحديث الحكم المحلي تراعي ما يلي: (King & Cotterill: 2007)

1. استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة الخدمة وفعاليتها، إذ عملت الحكومة الإلكترونية على تحويل الخدمات تكنولوجيا.
2. وضع جدول أعمال من قبل الحكومة المركزية يتمحور حول المواطن، وقيام الحكومة المحلية بالاستجابة لها.
3. أن يؤدي تحسين الخدمة إلى التحول من الوضع الراهن القائم على الخدمات التي يحركها مقدمو الخدمات.
4. إمكانية استخدام الأساليب البديلة لتصميم الخدمات ومشاركة المواطنين.
5. تشجيع التحول في العلاقة بين مقدم الخدمة ومستخدم الخدمة، وتمكينه من اتخاذ القرارات وتحمل العواقب.
6. وضوح الدور التمكيني لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقيام مقدمي الخدمات والمستخدمين بتبادل المعلومات والعمل معا لتحقيق أهداف مشتركة على قدم المساواة.

دراسة (Treasury Board of Canada Secretariat) في كندا لتطوير أداء جهاز الخدمة العامة.

تسعى الحكومة الكندية إلى تطوير أداء جهاز الخدمة العامة الفيدرالي، وذلك من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية والنزاهة في أداء الجهاز. وتتولى أمانة مجلس الخزانة الكندي (TBS) وهي وكالة مركزية تعمل بمثابة الذراع الإداري لمجلس الخزانة، حيث يوفر القيادة فيما يتعلق بالمسؤوليات الأساسية الأربع التالية: (Treasury Board of Canada Secretariat:2020)

1. القيادة الإدارية: تقود أمانة مجلس الخزانة الكندي المبادرات على مستوى الحكومة، وتطور السياسات وتحدد الاتجاه الإستراتيجي لإدارة الحكومة الفيدرالية في مجالات مثل الحكومة الرقمية (بما في ذلك تقديم الخدمات والتكنولوجيا)، والوصول إلى المعلومات، وإدارة الأصول والمالية، والجهود المبذولة لجعل العمليات الحكومية أكثر مراعاة للبيئة.

٢. **رقابة الإنفاق:** تشرف أمانة مجلس الخزانة الكندي على كيفية إنفاق الحكومة الفيدرالية لأموال دافعي الضرائب من خلال مراجعة البرامج الحكومية ومقترحات الإنفاق وسلطات الإنفاق، وتقديم تقارير إلى البرلمان والكنديين حول الإنفاق الحكومي.
٣. **الرقابة التنظيمية:** تقوم أمانة مجلس الخزانة الكندي بتطوير السياسات والإشراف عليها لتعزيز الممارسات التنظيمية الجيدة في الحكومة الفيدرالية والتعاون التنظيمي عبر الولايات القضائية. كما تقوم بمراجعة اللوائح المقترحة وتنسيق مراجعات اللوائح الحالية.
٤. **تطوير الموارد البشرية:** تقوم أمانة مجلس الخزانة الكندي بتطوير السياسات وتحديد الاتجاه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأماكن العمل في مؤسسات الخدمة العامة الفيدرالية. فضلاً عن معالجة قضايا التعويضات وتمثيل الحكومة في مسائل علاقات العمل.

برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ في المملكة العربية السعودية

انطلق البرنامج عام ٢٠١٦ بتنظيم من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ليكون أول البرامج وأكبرها من ناحية عدد الأهداف الإستراتيجية المسندة إليه ضمن رؤية ٢٠٣٠. وترتكز الرؤية السعودية على ثلاثة محاور أساسية (المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح). ويُعدّ برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ الذي أنشأه مجلس الوزراء نقطة البداية لتنفيذ الرؤية، ويشمل القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية التي تطرح نموذج حوكمة متكامل. ويعتبر الضمان المؤسسي للتعاون بين الوكالات أمراً أساسياً للتنفيذ والرصد. وتهدف المملكة العربية السعودية إلى تنويع اقتصادها بعيداً عن مصادر الدخل التقليدية.

ويجري تنفيذ التدابير المالية لخلق حيز مالي لتمويل المبادرات المحددة المبينة في رؤية ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة. لقد حققت المملكة العربية السعودية تقدماً ملحوظاً في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث قامت المملكة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ببناء شراكة إستراتيجية من أجل التنمية. ويمكن تحديد أبعاد برنامج التحول الوطني بما يلي:

(<https://mep.gov.sa/ar/Pages/NationalTransformationProgram.aspx>)

١. تحقيق التميز في الأداء الحكومي.

٢. ضمان استدامة الموارد الحيوية.

٣. تعزيز التنمية المجتمعية وتطوير القطاع غير الربحي.

٤. تمكين فئات المجتمع من دخول سوق العمل ورفع جاذبيته.

٥. التحول الرقمي.

٦. الإسهام في تمكين القطاع الخاص.

٧. تطوير الشراكات الاقتصادية.

ملاح رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠٣١

اعتمدت رؤية الإمارات الجديدة (نحن الإمارات ٢٠٣١) في نوفمبر ٢٠٢٢، وتعدّ بمثابة خطة عمل تسعى الدولة من خلالها إلى تعزيز مكانتها كشريك عالمي، ومركز اقتصادي جاذب ومؤثر، وإبراز النموذج الاقتصادي الناجح للدولة، والفرص التي توفرها لكافة الشركاء العالميين. وترتكز الرؤية على أربعة محاور رئيسة (المجتمع الأكثر ازدهارًا عالميًا، والمركز العالمي للاقتصاد الجديد، والداعم الأبرز للتعاون الدولي، والمنظومة الأكثر ريادة وتفوقًا).

وفي مجال التطوير والتحديث المؤسسي (الريادة والتفوق) تهدف إلى تعزيز الأداء الحكومي والتركيز على تقديم أفضل الخدمات الحكومية، وتطوير أفضل نماذج العمل المرنة لتحقيق النتائج والفاعلية، كما تولي أهمية قصوى لتطوير البنية الرقمية. وتستهدف تحقيق ما يلي (حكومة دولة الامارات: ملاح رؤية نحن الامارات ٢٠٣١: ٢٠٢٣)

١. الحصول على المركز الأول عالميًا في تطوير التشريعات الاستباقية للقطاعات الاقتصادية الجديدة.

٢. أن تكون بين أفضل (١٠) دول عالميًا في مؤشر التنمية البشرية.

٣. أن تكون من أكبر (١٠) دول عالميًا في استقطاب المواهب العالمية والحفاظ عليها.

٤. أن تكون ضمن أفضل (٣) دول عالميًا في مؤشر جاهزية الأمن السيبراني.

الدروس المستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تلخيص الدروس المستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت التطوير والتحديث المؤسسي في ثلاث من الدول المتقدمة ودولتين من دول مجلس التعاون الخليجي، والتي أكدت على أن التطوير والتحديث المؤسسي يتطلب التزامًا من جميع الجهات الحكومية، ووضع خطة إستراتيجية واضحة، وتنفيذها بفاعلية. وبشكل خاص ما يلي:

١. أهمية تحديد الأهداف والأولويات بوضوح، وفق رؤية واضحة للتطوير والتحديث المؤسسي، وتحديد الأهداف المطلوبة للسنوات ٢٠٢٤-٢٠٣٠ والوسائل لتحقيقها.

٢. التركيز على التحول الرقمي والأمن السيبراني، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، لضمان تقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية. إذ أكدت مركز الحكومة الرقمية في الولايات المتحدة الأمريكية على أهمية التحول الرقمي، وضرورة تحسين موارد تكنولوجيا المعلومات الحديثة، كما أكدت دولة الإمارات على جاهزية الأمن السيبراني.

٣. الاهتمام بالموارد البشرية، وبشكل خاص تطوير قدرات ومهارات الموظفين في المؤسسات الحكومية، وتوفير بيئة عمل جاذبة لهم.

٤. التركيز على الشفافية والمساءلة، وضمان حوكمة المؤسسات الحكومية بشكل سليم، وتعزيز الثقة بين الحكومة والمواطنين. وهو ما أكدت عليه دراسة (King & Cotterill) على أهمية استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة الخدمات وفعاليتها، ووضع برنامج تتمحور حول المواطن.

٥. الاهتمام بالتميز الحكومي وهو ما أكدت دراسة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ في المملكة العربية السعودية ودراسة رؤية دولة الإمارات ٢٠٣١ على أهمية تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وضمان استدامة الموارد الحيوية، وتعزيز التنمية المجتمعية، وتقديم أفضل الخدمات الحكومية، وتطوير أفضل نماذج العمل المرنة، وتطوير البنية الرقمية.

واقع تحديد أولوية تنفيذ مشاريع إستراتيجية التنمية الوطنية

تسعى دولة قطر إلى تحقيق رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ من خلال تنفيذ الإستراتيجية الوطنية وما يتفرع عنها من إستراتيجيات، ومنها إستراتيجية التنمية الوطنية. تتضمن الإستراتيجية مجموعة من المشاريع التي تستهدف مختلف المجالات. وتعد عملية تحديد أولوية تنفيذ هذه المشاريع عملية مهمة، إذ إنها تساعد على ضمان أن تركز الموارد على المجالات الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. يسعى هذا الجزء إلى استعراض واقع عملية تحديد أولويات قطاع التطوير، والتحديث، وأهدافه، ومشاريعه.

تحديد أولويات التنمية الوطنية

تتطلق الخطط الإستراتيجية للجهات الحكومية من أهداف إستراتيجية التنمية الوطنية للسنوات ٢٠٢٤-٢٠٣٠ ومجالات التركيز سعياً لتحقيق رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. ويشير مصطلح أولويات التنمية الوطنية إلى المجالات التي يتم التركيز عليها لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. وتشمل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وكما يلي:

١. تطوير الاقتصاد الوطني وتعزيز دوره في الاقتصاد العالمي، وخلق فرص العمل وتحقيق الرخاء للمواطنين.
٢. تطوير التعليم وتعزيز مهارات المواطنين وقدراتهم، وبناء مجتمع المعرفة والابتكار.
٣. تحسين الصحة العامة وتقديم خدمات صحية عالية الجودة للمواطنين.
٤. تطوير البنية التحتية وتعزيز كفاءتها، وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين.
٥. حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.
٦. تطوير القطاع العام وتحديثه وتحسين قدراته وزيادة قدرة الدولة على تنفيذ مهامها.

يوضح الشكل (٢) خطوات تحديد أولويات التنمية الوطنية والقطاعية والخطط التنفيذية: (إستراتيجية التنمية الوطنية الثانية:

(٢٠٢٢-٢٠١٨)



الشكل (٢) خطوات تحديد أولويات التنمية الوطنية

المصدر: إستراتيجية التنمية الوطنية الثانية: ٢٠٢٢-٢٠١٨

١. تحديد الصورة المستقبلية (التي تحدها الرؤية الوطنية) وهي بمثابة الإطار العام الذي تستند إليه جميع القرارات الإستراتيجية. ويجب أن تكون الرؤية واضحة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق.
٢. التحليل الداخلي والخارجي لتقييم الوضع الحالي في مختلف المجالات، بما في ذلك نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتحديات. وتقييم المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية.
٣. تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إستراتيجية التنمية الوطنية إلى تحقيقها.
٤. تحديد الأولويات تشمل المجالات التي سيتم التركيز عليها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إن تحديد أولويات التنمية الوطنية هو عملية ديناميكية تتطلب المراجعة المستمرة لتعكس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

تحديد أولويات التطوير والتحديث المؤسسي

ركزت دولة قطر عند إطلاقها رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ على بناء مؤسسات حكومية حديثة ومتطورة لتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ في مجالات التقدم الاجتماعي، والتنمية البشرية، والاقتصاد المتنوع، والبيئة المستدامة. (إستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١١ - ٢٠١٦). وأكدت إستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ٢٠٢٤-٢٠٣٠ في مجال التطوير والتحديث المؤسسي، أن تصبح قطر مزودًا عالمي المستوى للخدمات الحكومية للمواطنين والمقيمين والشركات والمؤسسات، ودولة رائدة في مجال فاعلية وكفاءة وشفافية الحوكمة. (إستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ٢٠٢٤-٢٠٣٠).

واعتمدت إستراتيجية التنمية الوطنية الأولى في برنامج التحديث والتطوير المؤسسي على ركيزتين (موجهات التحديث، والعوامل التمكينية). تشمل الموجهات (كفاءة القطاع العام، وفاعليته، وخلق القيمة، والشفافية، والمساءلة، والأهمية، ومشاركة المواطنين والمستفيدين). وتتضمن الركيزة الثانية أدوات التحديث، وتشتمل (التخطيط والسياسة العامة، والإدارة المالية والموازنة، وتنمية الموارد البشرية، والاتساق في الهياكل التنظيمية، وإدارة المشتريات، والعمليات المؤسسية، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأداء). (إستراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي ٢٠١١-٢٠١٦).

ولتعزيز قدرات الجهات الحكومية، اقترحت إستراتيجية التنمية الوطنية الثانية في فصلها الثاني الخاص بالمؤسسات العامة وتقديم الخدمات والإدارة المالية برامج شاملة تدفع قدمًا بتحسين الأداء العام عبر التحسن في مجالات محددة تهتم برفع كفاءة وقدرات الأجهزة المركزية (مثل التخطيط والسياسات، وإدارة الموازنة، وتنمية الموارد البشرية، والعمليات المؤسسية، وإدارة الأداء). (إستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨ - ٢٠٢٢).

تشمل الأولويات القطاعية في قطاع التطوير والتحديث المؤسسي على مجالات عديدة وتتطلب تركيزًا أكبر من قبل الجهات المعنية بالقطاع. وتحدد هذه الأولويات من خلال دراسة احتياجات القطاع العام وأهدافه، وتحليل التحديات التي يواجهها، والمجالات التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الأهداف وتقليل هذه التحديات.

تحديد الأهداف الإستراتيجية للتطوير والتحديث المؤسسي

تطمح دولة قطر إلى بلوغ الريادة العالمية في الخدمات الحكومية والحكومة الرقمية وبالتزامن مع العمل على تعزيز قدرات اتخاذ القرار والمساءلة ضمن المؤسسات الحكومية. (إستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ٢٠٢٤-٢٠٣٠).

وتتجسد هذه الطموحات في الأهداف التالية:

- تحقيق مرتبة بين أفضل ١٠% من بلدان العالم في مؤشر الفعالية الحكومية.
- <٧٠ الدرجة على مؤشر مدركات الفساد.
- +٨٥% معدل الرضا عن الخدمات الحكومية للمواطنين.
- رقمنة ٩٠% من الخدمات بالكامل.

النتائج والتوصيات

النتائج

كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

١. أهمية تطوير منهجية واضحة لتحديد أولوية تنفيذ مشاريع إستراتيجية التنمية الوطنية، ذلك لأن عدم تحديد الأولويات بشكل منهجي يعوق تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويؤدي لتأجيل تنفيذ المشاريع ذات الأولوية، وتخصيص الموارد الحكومية للمشاريع غير ذات الأولوية.
٢. أهمية إستراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي، نظرا لأنها تحدد أولويات القطاع العام وأهدافه، وتحلل لتحديات التي يواجهها، والمجالات التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الأهداف وتقليل هذه التحديات.
٣. أهمية تحديد الأهداف والأولويات بوضوح، وفق رؤية واضحة للتطوير والتحديث المؤسسي، وتحديد الأهداف المطلوبة والوسائل لتحقيقها.

٤. أهمية التركيز على التحول الرقمي والأمن السيبراني، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، كأولويات لاستراتيجية التطوير والتحديث المؤسسي، لضمان تقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
٥. إن تحديد أولويات تنفيذ مشاريع التنمية الوطنية أمر غاية في الأهمية، حيث إنه لا بد من وجود منهجية واضحة تُشتق منها الأولويات الوطنية والقطاعية والأهداف الإستراتيجية، مما ينعكس على تحديد المشاريع التي يجب تنفيذها أولاً.

التوصيات

١. ضرورة تبني نموذج لتحديد أولويات تنفيذ المشاريع، واعتباره إطاراً مرجعياً شاملاً ينظم العلاقة بين أولويات التنمية الوطنية والقطاعية والخطط الإستراتيجية للجهات الحكومية، ويحدد الأهداف والتوجهات الإستراتيجية على المدى الطويل، بما يضمن توافق جميع الجهات الحكومية على أولويات التنمية الوطنية.
٢. أن يتم تحديد أولويات قطاع التطوير والتحديث المؤسسي بالاعتماد على مجموعة من المعايير الإستراتيجية، ومنها (التوافق مع الأهداف الوطنية، التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية واحتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات، مع مراعاة الإمكانيات والقدرات المتاحة للجهات الحكومية).
٣. تصنيف أولويات قطاع التطوير والتحديث المؤسسي في دولة قطر للمرحلة القادمة ٢٠٢٤-٢٠٣٠ في المجالات التي تم توضيحها من الإطار النظري والدراسات السابقة ي ثلاث مجالات هي: (التحول الرقمي والحكومة الذكية، تحديث وتطوير الخدمات الحكومية، وتعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات الحكومية).
٤. اشتقاق الأهداف الإستراتيجية من أولويات قطاع التطوير والتحديث المؤسسي، وتحديد وتحليل أولوياته بمشاركة أصحاب المصلحة، واستخدام الأساليب المناسبة لجمع وتحليل المعلومات والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
٥. تحديد المشاريع بما يضمن تحقيق الأهداف. ووفقاً لنموذج بناء أولوية تنفيذ المشاريع من خلال تحويل كل هدف من الأهداف إلى مشروع أو عدة مشاريع؛ لتحقيق الأولويات القطاعية .

المصادر والمراجع

الإنجليزية

Federal Republic of Nigeria (2020) **Nigeria's National Development Plan (NDP) 2021-2025**. Federal Ministry of Finance, Budget, and National Planning. <http://ngfrepository.org.ng:8080/jspui/handle/123456789/5113>

State of Qatar, The Communications Regulatory Authority (2011), **Qatar's National ICT Plan 2015: Advancing the Digital Agenda**.

Dave Wakeman (2022) Project Prioritization: How to Prioritize Projects & Strategy. <https://www.projectmanager.com/blog/how-to-prioritize-projects-and-strategy>.

Treasury Board of Canada Secretariat (2020), **Departmental Results Report. The Performance Agenda for the Canadian Public Service**. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/reports/2020-21-departmental-results-reports.html>

Admos O. Chimhowu, David Hulme, and Lauchlan T. Munro (2019), **The New national development planning and global development goals: Processes and partnerships**, World Development, Published by Elsevier Ltd.

Center for Digital Government (2023) **Redefining Public Sector Transformation: Key Modernization Challenges and Priorities for Governments**. www.centerdigitalgov.com.

Stephen F. King & Sarah H. Cotterill (2006), **Transformational Government? The Role of Information Technology in Delivering Citizen-Centric Local Public Services**, Proceedings of the 56th Political Studies Association Conference, Reading University.

<https://mep.gov.sa/ar/Pages/NationalTransformationProgram.aspx>

United Nations (1992) **General Assembly, Report of United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)**. Rio de Janeiro. <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992>

العربية

١. مجيد الكرخي (٢٠١٦) التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، الدوحة.
٢. دولة قطر، الأمانة العامة للتخطيط التنموي، وثيقة رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.
٣. دولة قطر، الأمانة العامة للتخطيط التنموي، إستراتيجية التنمية الوطنية الاولى ٢٠١١-٢٠١٦.

٤. دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، إستراتيجية التنمية الوطنية الثانية ٢٠١٨-٢٠٢٢
٥. دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، إستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ٢٠٢٤-٢٠٣٠.
٦. حكومة دولة الإمارات (٢٠٢٣) ملامح رؤية نحن الإمارات ٢٠٣١-
<https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/we-the-uae-2031>
٧. المملكة العربية السعودية، برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ في المملكة العربية السعودية.
<https://mep.gov.sa/ar/Pages/NationalTransformationProgram.aspx>