



التخطيط الاستراتيجي واثاره في القطاع العام والخاص

(الرؤية المستقبلية - دراسة حالة قطر)

الدكتور علي عماد محمد ازهر

باحث، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – المملكة الاردنية الهاشمية

Gmail: lokclokcy@gmail.com

الملخص :

تناول البحث التعرف على فاعلية التخطيط الإستراتيجي واثاره في أداء القطاع العام والخاص وأيضا عملية تطبيق الاستراتيجية بالطرق السليمة والتخطيط الاستراتيجي واثاره في تحقيق الاهداف المنشودة. فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وجاء في الفصل الثاني اطار التخطيط الوطني لدولة قطر والاولويات الكبرى وقد جاء في الفصل الثالث عيوب التخطيط الاستراتيجي في القطاعات .

الكلمات المفتاحية: التخطيط، الاستراتيجية، المؤسسات، قطر

Abstract

The research dealt with identifying the effectiveness of strategic planning and its effects on the performance of the public and private sector, as well as the process of implementing the strategy in the right ways and strategic planning and its impact on achieving the desired goals. The researcher used the descriptive approach to strategic planning in institutions. The third and chapter: defects in strategic planning in the sectors.

Key words: planning, strategy, institutions, Qatar.



المقدمة :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي على مر العصور هدف تسعى الشعوب اليه في عملية الامن والاستقرار جاهدة على بذل الغالي والنفيس من أجل حياة مملوءه بالاطمئنان والسلامة ، لذا تتطلب مسيرة التنمية والتقدم والازدهار جهود مقدرة وعظيمة في بسط روح التعايش والاستقرار يبين الناس جميعاً . المشاريع التنموية العظيمة في مجملها تضع بند وهدف الامن والحماية هدف أساسى في صحف أولياتها حتى تضمن أستقرار ناجح على مر الحقب المتتالية ، ترسم الدول في خطة إستراتيجيتها في إطار النهضة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تركز على سلامة وأمن المنشآت الحيوية لتحقيق رغبة وتطلعات الشعب في التنمية وهي مرتبطة بالاستقرار والاعداد الجيد لتأمين البلاد . قال تعالى : (لإيلاف قريش (١) إيلافهم رحلت الشتاء والصيف (٢) فليعبدو رب هذا البيت (٣) الذي اطعمهم من جوع (٤) وامنهم من خوف(٥)) صدق الله العظيم .

تعتمد دول العالم على رسم سياسات إستراتيجية محكمة ضد العوامل المهدده لها سواء اكانت عوامل طبيعية بيئية أو عوامل من صنع الانسان نفسه لذلك لا بد من مجابهة تلك المهددات بالخطط الاستراتيجية التي تراعى كل ما يمكن أن يكون له أثر في تدهور أمن وأستقرار البلاد . وقد حققت الخطط الاستراتيجية الاهداف التي رسمت وأسهمت في نشر ثقافة العمل بموجب المتابعة والمراقبة والتنفيذ والاشراف حتى تحقق ضمان الوقت والجهد والانتاج والجودة في المشاريع التنموية كافة .

مشكلة البحث :

وعليه تمثلت صياغة المشكلة من خلال التساؤلات الاتية :

١. هل هنالك خطة إستراتيجية واضحة في الرؤية المستقبلية في دولة قطر ؟
٢. هل هنالك خطة إستراتيجية بديلة لمواجهة التغيرات للقطاعات العامة والخاصة ؟
٣. هل يمتاز التخطيط الاستراتيجي في دولة قطر بالجودة الجيدة؟
٤. هل التخطيط الاستراتيجي هو عامل أساسى لنجاح البنى التحتية في قطر ؟

أهداف البحث :

تم صياغة الاهداف على النحو الاتي :

- ١- الفصل الاول : الاطار النظري التحليلي في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات
- ٢- الفصل الثاني :إطار التخطيط الوطني لدولة قطر والاولويات الكبرى
- ٣- الفصل الثالث : عيوب التخطيط الاستراتيجي في القطاعات



الفصل الأول: الإطار النظري التحليلي في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "إستراتيجيون" (strategos) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذا عرفها قاموس "وأكسفورد" على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكنها من السيطرة على الموقف والعدو بصفة كاملة (سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ماجستير، جامعة المسيلة/ ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ص ١٢). غير أن استعمال الإستراتيجية أنتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الاقتصاد والأعمال.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية

من الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية نظراً لاختلاف المدارس الفكرية المنتهجة لها من جهة، وتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى. غير أنه يمكننا تقديم بعض التعارف الخاصة بها حسب نظر بعض المفكرين في المجالين العسكري والإداري.

١- الإستراتيجية عند ألفرد تشاندلر Alfred chandler

يرى Alfred chandler أن الإستراتيجية " هي تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف" – (نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٥٠). ومن خلال التعريف فإن الإستراتيجية تتمثل في مجموعة من العمليات كالتالي:

-تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى

-تحضير العمليات التي تمكن من انجاز هذه الأهداف

-تخصيص الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف

ويظهر من التعريف أن Chandler يتبنى نظرة مدرسة التخطيط (عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، ٢٠١٢، ص ٢٥).

٢- الإستراتيجية عند Peter Druker : تكمن الإستراتيجية عند Drucker في أمرين هاميين:

- إدراك البيئة التي تنشط فيها المؤسسة إدراكاً قوياً

- تقديم هذا الإدراك لأفراد المؤسسة وجعلهم يدركون جيداً ليتمكنوا من القيام بالعمل.



ويمكن أن نستنتج بسهولة أن Druker يتبنى هذا التعريف من منطلقين (عيسى حيرش، المرجع السابق نفسه، ص ٢٥):

-المنطلق الأول هو المدرسة الإدراكية ويتضح هذا من خلال المفهوم الذي يعطيه المفكر للإستراتيجية حيث يرى أنها عبارة عن إدراك
-والمنطلق الثاني هو المدرسة البيئية، التي تتجلى من خلال اعتبار Duker أن الإستراتيجية هي عبارة عن تفاعل مع البيئة.

٣- الإستراتيجية عند منتزبرج و واترز Mintzberg & Waters

الإستراتيجية هي "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات او التصرفات وسواء كان هذا النمط نتاجاً لإستراتيجيات مقصودة - أو مخططة - أو نتاجاً لإستراتيجيات غير مقصودة - أو غير مخططة أو طارئة" (نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٥١). لقد أعطى Mintzberg تعريفاً شهيراً للإستراتيجية (يعرف ب P٥) حيث حاول المفكر أن يعبر عن الإستراتيجية من خمسة أوجه، حيث يرى الإستراتيجية هي (المرجع السابق نفسه، ص ٢٦):

-خطة (plan) ومعناه أن الإستراتيجية تخطيط، فهي عمل مقصود ومعتمد
-موقع (position) أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة
-ونموذج (pattern) إي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج أي أن العمل يتم فيها بكيفية معينة، وفي شكل مهيكّل ومحدّد. -ومناورة (ploy) ويعني أن هذه الإستراتيجية تسعى لتحقيق هدف معين.
-وأوفق (perspective) يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور لمستقبل.

الفرع الثاني: أبعاد الإستراتيجية

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها مل يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموالية (سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢):

١- البعد الاقتصادي:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي ولذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوى والضعف. حيث تقوم المؤسسة بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، ومحيط أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلاً، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقيم مختلف مواردها، وبعدها تحدد انحرافات التخطيط لتعرف من تكون، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، ثم تقيم هذه الاستراتيجيات وذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها لوضع البرامج وتصميم الخطط وتحديد الميزانية المناسبة لهذه الإستراتيجية.



٢- البعد السياسي:

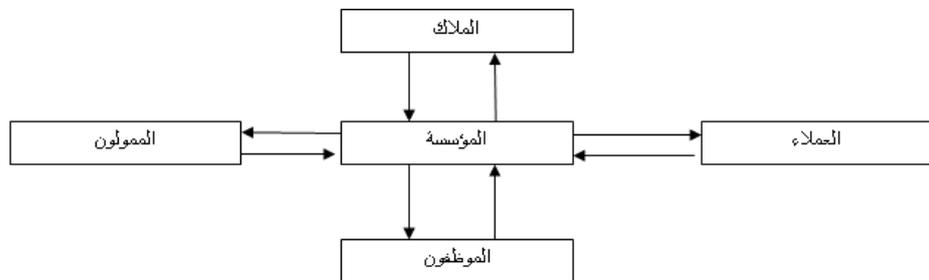
باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية، وتتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها، فإنها تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح تجاه أنشطتها، والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة، ومن أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم، لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف.

ومن أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة، ومحاولة الإجابة عنها (المرجع السابق نفسه، ص ١٣):

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟
- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟
- ماذا يمكن فعله مع، أو ضد هذه الجماعات؟
- ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها، ثم تحليل ديناميكي للعلاقات التي ترتبط بهذه الجماعات، مع البحث عن الدعم السياسي وتقييم إمكانية الأطراف المعارضة، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية والخارجية لهذه الجماعات، وتقيم نظامها السياسي، مع التوقع بردود أفعالهم. وللإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟ فهي تقوم بالبحث عن الاستقلالية الإستراتيجية واختيار الحلفاء، ومفاوضة الائتلافات. بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة، والتوقع بردود أفعال المعارضين.

ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل (١) عن أصحاب المصالح لمؤسسة اقتصادية كما يلي:



المصدر: جراهام كيني، ترجمة هند السديري، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، ومكتبات ونشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧، ص ٤٣.



٣- البعد البيروقراطي (التنظيمي):

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي، ويلعب التنظيم دوراً هاماً في تحديد إستراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنشاء وتعزيز المزايا التنافسية.

ويرى مارتييني Martinet أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها، أو فاعلية التنظيم ككل.

ولتفعيل هذا البعد، ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة التي من أهمها، ما هو نوع التنظيم الذي تتبناه؟ ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟ ما هو نمط النشاط الإداري؟ وما هي الإجراءات الرقابية؟ (سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٠).

تتبنى المؤسسة تنظيمياً معيناً خاص بها، فهي تقوم باختيار درجة اللامركزية الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة. أما فيما يتعلق بمعرفة طريقة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات، وتحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار، وإعداد طريقة اتخاذ القرار. ولتوضيح نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار بإعداد نظام للتقييم والمكافآت، واختيار درجة الاستقلالية وتحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد. وفيما يخص إجراءات الرقابة المتبعة، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة، وتحديد وتيرة ومستويات الرقابة واختيار درجة التفضيل في عملية الرقابة واتجاه الرقابة(المرجع السابق نفسه، ص ١٤٠).

٤- البعد المعلوماتي:

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السرعة الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وأصبح البقاء في السوق مرهون بمدى قدرة المؤسسة على المنافسة التي تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عيها المؤسسة. وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى وفائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإنها تحمل قيمة مضاعفة وفق البيانات نتيجة لعملية التحول والتشغيل التي تمت عليها، والمصدر الرئيسي لتوفير المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها. فنظم المعلومات هي مجموعة من الإجراءات التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لغرض صنع القرار (محمد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٠، متوفر على الموقع:

<http://faculty.ksu.edu.sa/mas/eBookD8%AB.pdf>



ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي ومصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، ودعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة، لضمان استمراريتها، وبذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS) وهو نظام مهمته تحويل البيانات إلى معلومات إستراتيجية تخدم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر قرارات حساسة وذات درجة عالية من المخاطرة، ومن أجل تطوير هذه الأنظمة لا بد أن تتوفر بعد المتطلبات لهذه العملية، وتتمثل هذه المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية، وغياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم (بوعسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، ماستر جامعة بسكرة، ٢٠١٣-٢٠١٤، ص ١٢).

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة يحتاج لتدفق المعلومات المفيدة والمتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة، وهو ما يتطلب توفير نظم معلومات إستراتيجية، ليس على مستوى المؤسسات فحسب وإنما يتعدى لشمول المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني (سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥). وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي، وصياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها أهدافها، ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.

الفرع الثالث: المستويات الإستراتيجية في المؤسسة ثلاثة مستويات للإستراتيجية، ويعني هذا أن الإستراتيجية تظهر في ثلاثة مستويات بالمؤسسة (عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥):

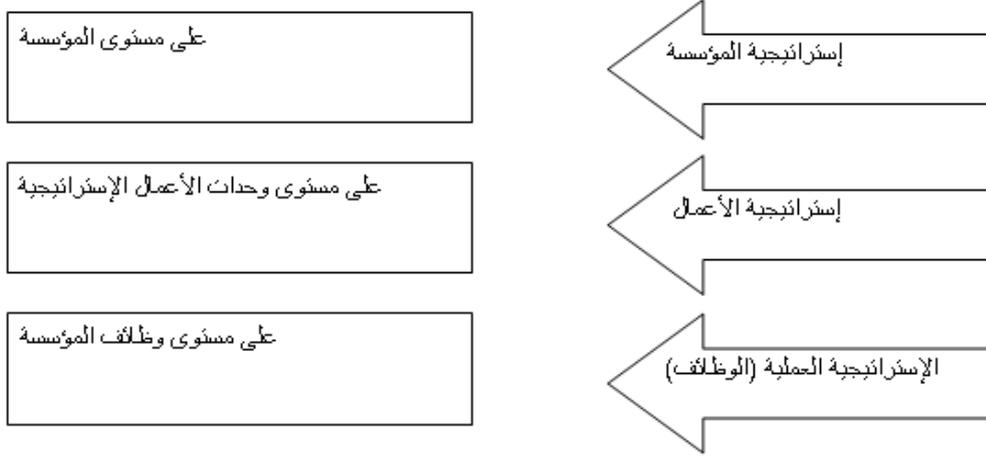
١- مستويات إستراتيجية المؤسسة: وفي هذا المستوى تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، إذ تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٥٧).

٢- مستويات إستراتيجية الأعمال: وفي هذا المستوى تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتماداً على قدرات المؤسسة. فهي إستراتيجية تعنى بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والمحافظة عليها، كما تعنى مهارات المؤسسة وقدراتها.

٣- مستويات الإستراتيجية العملية (إستراتيجية الوظائف): وفي هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بحصة المؤسسة في السوق، كما تهتم بكيفية تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف، وتسمى أيضاً الوظائف باستراتيجيات الإنتاج وإستراتيجيات التسويق... الخ.



الشكل (٢)



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦.

المطلب الثاني: ماهو التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الإستراتيجي هو ضرورة لنجاح أي مؤسسة وله مفاهيم متعددة ودراسات كما أن له خصائص وأهمية كبيرة وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المبحث.

الفرع الاول: مفهوم التخطيط و التخطيط الاستراتيجي

مر التخطيط بعدة مراحل أدت لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى مفهومه المعاصر.

تعريف التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

١-التخطيط: هو ضرورة حتمية لنجاح إي عمل من الأعمال ،وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل ويعرف بأنه أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات السياسات،وكيفية تنفيذها بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج(أحمد السعدي،التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،سلطنة عمان ، ص١٧).

وقد عرفه " هنري فايول " بأنه التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. ورأي " كونت " انه التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله ،ومن الذي سيقوم بالعمل فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه. في حين " الصانع ٢٠١١ " يرى بأن التخطيط هو رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالموافق ، وبناءا على تجميع وتحليل تلك الحقائق. كما عرفه " هارسون ٢٠٠٩ " بأنه عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور بالإجابة عن الأسئلة مثل ما يجب أن نفعل ،وما يقوم به ،وأين ، ومتى وكيف(رحمة زعيبي ،أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي



الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،
٢٠١٢-٢٠١٣ ص٢٨).

التخطيط الاستراتيجي:

مثال لذلك أن مستثمرا لو أراد إنشاء مصنعا آلياً، فإنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي والحاضر ونقول انه اكتشف أن بيانات الماضي والحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين ظل يتناقص بمعدل ٢ % سنويا، وهو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، وبالتالي سيرى إن كان الوضع مجد اقتصادي له (خيارهم عبد الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (أزمة شركة تويوتا)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠١٢-٢٠١٣، ص٧).

ويعرف عملية إدارية تشمل جميع أجزاء الشركة وتنطوي على اتخاذ القرارات وتحديد مستقبل التنظيم بناء على ما توفر من معلومات شاملة من الشركة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب، وفقا لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط (أحمد السعيد، المرجع سبق ذكره، ص٢٠).

خطوات ومستويات التخطيط الاستراتيجي

١-خطوات التخطيط الاستراتيجي: تتميز خطوات التخطيط الاستراتيجي بما يلي (مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص٨٤):

- جودة الخطة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.
- خطوات العمل مترابطة ومتكاملة .
- خطوات العمل تتميز بالاستمرار.

وفي ضوء ما تقدم فإن الخطوات الأساسية للخطة الإستراتيجية هي:

١-مرحلة التحليل والرصد البيئي. ٢-مرحلة صياغة الإستراتيجية. ٣-مرحلة التطبيق. ٤-

مرحلة المتابعة والتقييم.

ولكي تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لا بد من (أحمد السعيد، المرجع سبق ذكره، ص٤٥):

- تقويم مدى الجاهزية خاصة مدى التزام العاملين في الشركة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه.

-إعداد الرؤية والرسالة ويشبه الكاتب رسالة الشركة بمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب.



-تقييم

الوضع الحالي للمؤسسة ويعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة والضعف في الشركة وكذلك المعلومات لحل الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها الشركة. تطوير الاستراتيجيات والأهداف الخاصة ، وتحديد الخطة العريضة التي توضع اتجاهات الشركة الإستراتيجية .

- إكمال الخطة المكتوبة وتتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار.

٢-مستويات التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الإدارة التي تنفذه وهو يحاول أن يجعل من المنظمة كيان متماسك ومتكامل تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن تنظر إلى ثلاث أنواع من المستويات:

أ- الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو لهيأة المعاشات .

ب-الاستراتيجيات على مستوى الوحدات: وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر ،مثل ذلك الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها ، وبالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للجامعة .

ج- الاستراتيجيات الوظيفية: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بإستراتيجية الوحدات مثل وضل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

خصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي

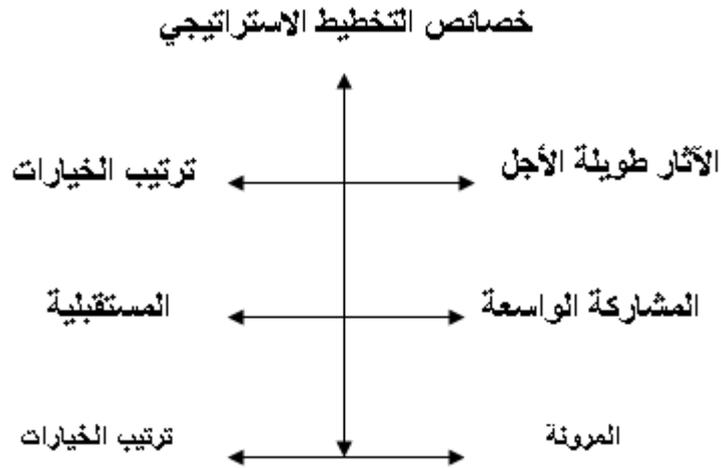
إن التخطيط الاستراتيجي يتصف بعدة خصائص تميزه عن باقي الأنواع من التخطيط. ويمكن توضيحها كما يلي:

- المبحث الاول: خصائص التخطيط الاستراتيجي يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها فيما يلي:
- الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.



- حشد الطاقات الكامنة ومواردها المتاحة: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع الطاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة، سواء كان المتاحة أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر.
- ترتيب الخيارات و الأولويات: من الخصائص المهمة للعمل أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها والشكل التالي يوضح الخصائص الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

الشكل (٣) خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: خيارهم عبد الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات – دراسة نموذج أزمة شركة تيوتا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ٢٠١٢/٢٠١٣، ص ١١.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على ما يلي (رحمة زعيبي، المرجع سبق ذكره، ص ٤٨-٤٩):

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا.
- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي.
- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة.
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة.
- تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل.



- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
- يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية .
- يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وبصفة عامة فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها(بوزيان جواهر ،المرجع سبق ذكره ،ص ١١-ص ١٤).
- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات .
- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة ،لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية .
- التوقع بظروف عدم التأكد للعوامل البيئية الخارجية ،وتشخيص أثارها على حركة الإدارة ، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة ،بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات(رحمة زعيبي،المرجع سبق ذكره،ص ٣٥).

خطوات ونماذج التخطيط الإستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:

-صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف

-التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف

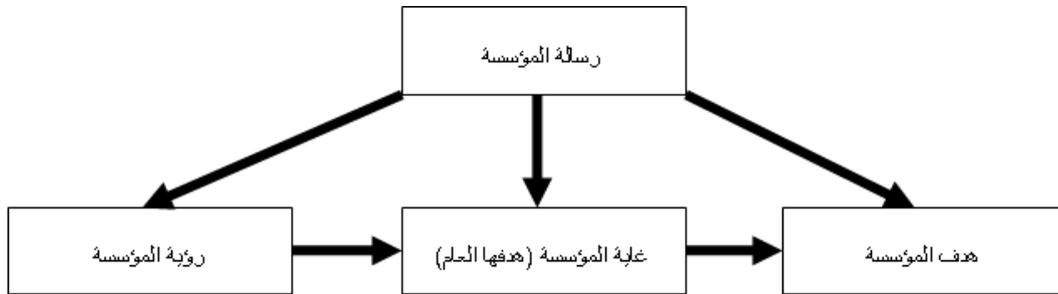
إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحقيق الاتجاه المستقبلي لها، كما يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها، ويمكن توضيح هذا من خلال النقاط التالية(أحمد السعدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، ماجستير، سلطنة عمان، ص ٤٧):

١- تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتوضح الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة تستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بضرورة أكثر كفاءة كما تساهم في بناء مناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة للمنظمة، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر فيها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا صورة شاملة وواقعية،
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية،
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

٢- رؤية المنظمة: أما رؤية الشركة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه الشركة وهي تبحث عن سبل النجاح، أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في الشركة ويسعون لتحقيقه. ويجب الإشارة أن رسالة المؤسسة تمثل المنطلق الذي يسمح بتحديد رؤيتها وكذا هدفها.

الشكل رقم (٤) رسالة المؤسسة ورؤيتها وغايتها وهدفها



المصدر: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص ٧٥.

وهي عبارة أيضا عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلاً. وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام لتوضيح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، ويجب أن تكون الرؤية واقعية وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة، ومشجعة للتغيير، ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، كما يجب أن تتوافق مع قيم الشركة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة (نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة العربية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٥٨).

٣- تحديد الأهداف الإستراتيجية: يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها والتي تحاول المؤسسة تحقيقها، ويعرف "Ansoff" الهدف بأنه عبارة عن قياس لمرودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد، ويعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة تحقيقه (سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص).

بينما تعرف الأهداف بأنها النتائج بأنها تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمن متوسط، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى حقائق محددة ومجردة ويمكن قياسها، وتمثل المعلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣) :

- الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها،
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة،



-إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف،
-هدف يمكن تحقيقه (موضعي وقابل لتحقيق)

وتشمل الأهداف على الربحية، ونمو المبيعات، وتحقيق حصة سوقية، والنمو والتطور وتوسيع نطاق السوق كونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض مع الأنشطة ومتناسقة عمودياً وأفقياً. وللأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية أو وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل). فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبياً، وهي تعبر عن طموح ومهمة المؤسسة وتتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء أو الحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق إما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها. بينما الأهداف الفرعية فتتكون من:

-الأهداف بعيدة المدى: النتائج المراد تحقيقها على البعيد لتحقيق رسالة المؤسسة، وعادة توضع في المستويات العليا، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي والقابلية للقياس والتناسق والموضوعية والوضوح.

-الأهداف قصيرة المدى: النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى سنة أو أقل، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى.

-الأهداف الوظيفية: هي قصيرة ومتوسطة المدى مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي.

ويرى "دراكر" بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي: الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الإجراء والمسؤولية الاجتماعية.

٤- الغايات: تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وهذا بالاستناد إلى رسالة المؤسسة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها والحاجات التي تحاول إشباعها(بوزيان هاجر، مرجع سبق ذكره، ص١٨). ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجيات.

الفصل الثاني: إطار التخطيط الوطني لدولة قطر والأولويات الكبرى

ترسم استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) خارطة طريق وطنية للفترة من (٢٠١٨-٢٠٢٢) على المستوى الاستراتيجي. وهي تحشد الجهود لتوجيه الأنشطة والموارد نحو الأولويات الوطنية المحددة لهذه الفترة والتي توافق عليها شركاء التنمية. وترتبط هذه الخطط بالموارد البشرية التي تؤمن تصميمها بعناية ومهنية وتنفذها بكفاءة على ضوء المعطيات المتاحة وخاصة الميزانية العامة.



ولذلك فإن الخطط التنفيذية/ المخرجات السنوية لا بد أن تتضمن تقدير كلفة البرامج والمشاريع التنموية الواردة فيها. كما لا بد من العمل على توفيقها مع توجيهات وزارة المالية لضمان توفير التمويل الكافي لها ولتحقيق أفضل كفاءة ممكنة للإنفاق الحكومي خلال كل سنة مالية، وطوال مدة نفاذ استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢). هذا وسيتم إدارة أداء هذه الاستراتيجية من خلال نظام تم تصميمه واعتماده لتقييم ومراجعة الأداء فيما يتعلق بتنفيذ أهداف الاستراتيجية. وتتميز هذه الاستراتيجية بالمرونة الكافية للاستجابة للأحداث الطارئة والاحتياجات التنموية المستجدة. لقد شكلت استراتيجية التنمية الوطنية مرتكز الإطار الوطني لتخطيط شامل ومتجانس من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة (الشكل ٥). ويتكون الإطار من، أربع عشرة استراتيجية قطاعية، صيغت كل منها وفق الأهداف العامة والتفصيلية في رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. وتقدم هذه الاستراتيجيات القطاعية معلومات أكثر تفصيلاً عن كل برنامج بما في ذلك الأنشطة الواجب تنفيذها، والمخاطر وتدابير الحد من آثارها، وتقديرات الموارد المطلوبة، وإطار الرصد. ومن هنا يجب أن تصمم بحرص وعناية، وأن تكون قابلة للتنفيذ في إطار المعطيات، بما فيها الميزانيات المتاحة، ويجب أن تعتاد مؤسساتنا بدورها على احترام الخطة الموضوعية والمحاسبة بناء عليها وعلى أهدافها (استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر ٢٠١٨-٢٠٢٢).

لقد حددت استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (٢٠١١-٢٠١٦) البرامج الهيكلية والمشاريع والمبادرات ذات الأولوية التي انبثقت عن الاستراتيجيات القطاعية الأربع عشرة، وأهدافها المحددة الكمية والنوعية، للتغلب على مختلف التحديات التي تواجه البلاد ووضعها على طريق تحقيق الأهداف التنموية في رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. وكانت الاستراتيجية بمثابة خطة عمل أولية أحد أهم أهدافها بناء القدرات البشرية والمؤسسية اللازمة لكي تتحول دولة قطر أكثر فأكثر إلى مجتمع ازدهار مستدام يتمتع بالتماسك لتحقيق هذه الرؤية. وقد ركزت استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (٢٠١١-٢٠١٦) على ربط الأولويات التنموية برؤية قطر الوطنية باعتبارها رأس الهرم التخطيطي.

الشكل (٥) اطار التخطيط الاستراتيجي الوطني



المصدر: استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (٢٠١١-٢٠١٦)

لقد توزعت الغايات الكبرى لرؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ على أربع ركائز تنموية هي: التنمية البشرية، التنمية الاجتماعية التنموية الاقتصادية، التنمية البيئية مع اعتبار تحديث مؤسسات القطاع العام عاملاً تمكينياً حاسماً مشتركاً بين جميع الركائز (الشكل ٦). وهكذا تم الإقرار بأن تنفيذ برامج استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (٢٠١١ - ٢٠١١) بنجاح يتوقف على تحديث مؤسسات القطاع العام. وركزت الأهداف المحددة لتلك الاستراتيجية وهي مجموعة مقتبسة من الأهداف الواردة في الاستراتيجيات القطاعية، على النتائج المراد تحقيقها بحلول العام ٢٠١٩. وأثناء إعداد الاستراتيجيات المذكورة، تم توفير إطار تخطيطي مشترك اعتمد على التوقعات السكانية والتنبؤات الاقتصادية. وقد أخذ بعين الاعتبار على نحو كامل الهيكلية الحكومية المرشدة لدى تصميم وإعداد استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢). ومن هنا فقد تأثر إعداد استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) بالظروف المستجدة من حيث الهيكلية الحكومية ومن حيث المستجدات الاقتصادية. فتم تخفيض عدد القطاعات من أربعة عشر قطاعاً في الاستراتيجية الأولى إلى ثمانية قطاعات في الاستراتيجية الثانية، منظمة وفق الركائز الأربع المترابطة لرؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠، وقد تضمنت هذه القطاعات الثمانية قطاع التعاون الدولي. وقد تم استحداث هذا القطاع انطلاقاً من موجبات رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. وقد قادت وزارة الخارجية عملية إعداد التقرير القطاعي للتعاون الدولي وستقود عملية تنفيذ استراتيجية التعاون الدولي. ووفق تطلع رؤية قطر الوطنية يحقق قطاع التعاون الدولي تعزيز دور قطر الإقليمي والدولي اقتصادياً وسياسياً وثقافياً، خصوصاً في إطار مجلس التعاون الخليجي والجامعة العربية ومنظمة التعاون الإسلامي، ومنظومة الأمم المتحدة والكيانات التابعة لها.



وتكثيف وتعزيز التبادل الثقافي مع الشعوب العربية خاصة والشعوب الأخرى عامة. ورعاية ودعم حوار الحضارات والتعايش بين الأديان والثقافات المختلفة. (استراتيجية التنمية الوطنية الاولى (٢٠١١-٢٠١٦) (معدل)) والمساهمة في تحقيق السلم والأمن الدوليين من خلال مبادرات سياسية ومعونات تنموية وانسانية كما انصب التركيز ي ف دورة التخطيط للاستراتيجية الثانية على موضوعي مشتركين بني مختلف الوزارات، وهما:

. السكان والعمل والتنمية المستدامة.

. التطوير المؤسسي والخدمات العامة والادارة املالية.

هذا بالاضافة إلى موضوع مشترك آخر وهو الرصد والتقييم (انظر العمود الايسر من الشكل ٦ (أدناه).

الشكل (٦) دورة تخطيط التنمية في قطر



المصدر: استراتيجية التنمية الوطنية الاولى (٢٠١١-٢٠١٦) (معدل)

وزارة التخطيط التنموي والإحصاء لقد أنشأت الوزارة مكتب إدارة مشروع الاستراتيجية خصيصا لغرض إعداد استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨ - ٢٠٢٢)،



وعبر هذا المكتب والإدارات الفنية بالوزارة اضطلعت الوزارة بالأدوار التالية ، الإعداد والتنظيم الاجتماعات المجموعة الإشرافية والاستشارية ٢، إعداد التقارير الدورية حول التقدم المحرز في عملية إعداد استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) والعقبات التي تعترضها واقتراح الحلول المناسبة لها للمجموعة الإشرافية. ، تقديم الدعم الفني المنهجي والإداري والتنسيق عبر كافة القطاعات استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر ٢٠٢٢-٢٠١٨ - ، التواصل مع الجمهور حول استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) ، توجيه العملية الاستشارية بالاشتراك مع ممثلي فرق العمل والجهات المعنية الرئيسية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، ، مراجعة مخرجات فرق العمل وضمان الجودة ، المساعدة و تحديد أولويات التنمية الوطنية الجديدة والناشئة . من تصميم القوالب الخاصة بالتقارير القطاعية و التقرير النهائي لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨) ، صياغة التقرير النهائي لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) تحقيق النتائج والمخرجات معيار قياس النجاح لقد أوضح سمو الأمير بجلاء أن العبرة بالنتائج والمخرجات المتحققة لا بالموارد المستخدمة ولا بالتدخلات التي تتم سوف تواصل الاستثمار في القطاعات، ولكننا سوف تكون أكثر صرامة ووضوحاً بشأن النتائج لا يمكن أن تطور الإنسان من دون تطوير مجالات الصحة والتعليم والثقافة والرياضة. ولا يمكن تطويرهما من دون استثمار الجهد والمال. ولكن إذا وظفنا الاستثمارات كبرنا ولم نحصل على نتائج ملائمة فلا يجوز المرور على ذلك مرور الكرام. لأنه بدل الفائدة يحصل هنا ضرر، وكيف يمكن ألا تحقق نتائج إذا استثمرنا كل ما يلزم؟ فقط إذا حصل سوء تخطيط أو لسوء إدارة. أي باختصار السوء أداء وإذا رفعت تقارير غير صحيحة وغير ذلك من الأمور التي لا يجوز التستر عليها وتحتاج إلى معالجة فورية وإلا أكون كمن يفسد المجتمع والمؤسسات بصرف المال دون جدول ٧ وقد استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي الوطني في قطر نموذج التخطيط المبني على النتائج باعتباره إطاراً استراتيجياً يساعد على تركيز الموارد سبيل تحقيق نتائج تنموية متفق عليها من خلال سلسلة الأهداف المحددة القابلة للقياس والمشاريع المرسومة للتنفيذ : (الشكل ٧)، وتتحقق النتائج التنموية إذا تحققت الأهداف و ثم تجاوز المخاطر ويوفر نظام الرصد والمتابعة والتقييم، المتضمن في تصميم البرامج والمشاريع، فرصة لمراجعة سير التقدم ويساعد النموذج التخطيطي كذلك في توضيح الروابط السببية المتوقعة في سلسلة من النتائج لأي برنامج، بدءاً من المدخلات مرورا بالأنشطة العملية والمخرجات وصولاً إلى تحقيق الأهداف المحددة ثم النتائج وهي الأثر النهائي المستهدف، وكانت الطريقة التي تم اتباعها في استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (٢٠١١-٢٠١١) تقتضي النزول - يلا بعض الحالات - حتى مستوى المشاريع والأنشطة، بما في ذلك المدخلات المطلوبة، أما في استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢)، فقد انصب التركيز على مستوى أعلى، حيث تركت تفاصيل المدخلات والأنشطة لكل برنامج لتكون ضمن مسؤولية الجهة المنفذة لمعالجتها في إطار خطتها التنفيذية (استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر ٢٠١٨-٢٠٢٢).

الشكل (٧) التسلسل المنطقي لنموذج التخطيط



المصدر: وزارة التخطيط التنموي والإحصاء

ويستخدم إطار مؤشرات النتائج وسيلة لتقييم ورصد سير التقدم في الإنجاز على المستوى القطاعي، وتم الحصول على النقاط المرجعية للمؤشرات من مصادر مختلفة واعتبرت سنة ٢٠٠٨ ستة أساس، وهي السنة التي أطلقت فيها رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠، ويبين التركيز على عدد محدود من مؤشرات النتائج القابلة للرصد، ما إذا كان قد تحقق تقدم أو لم يتم التقدم في التنمية، حتى وإن تعذر قياس إسناد ذلك التحقق بسهولة إلى برامج بعينها (وزارة التخطيط التنموي والإحصاء).

٢-١ دعم البنك الدولي

لا إطار عملية إعداد استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢)، تعاقدت وزارة التخطيط التنموي والإحصاء مع البنك الدولي لتقديم خدمات الدعم الفني، وأجرت فرق من خبراء البنك الدولي، تعمل بالتوازي مع فرق العمل القطاعية الوزارية، دراسات قطاعية مستقلة وقدمت إسهامات فنية لبعض القطاعات الأخرى وأعدت ثلاث مراجعات مستقلة متخصصة شاملة، الأولى تغطي السكان والعمل والتنمية المستدامة، والثانية تغطي الإدارة المالية وتقديم الخدمات والتطوير المؤسسي، والثالثة تتعلق بإطار الرصد والتقييم، وقد أخذت التوصيات الرئيسية لتقارير البنك الدولي بعين الاعتبار على نحو ملائم من جانب فرق العمل القطاعية أثناء إعداد تقاريرها المختلفة، وجمعت التوصيات الواردة في دراسات البنك الدولي في تقرير واحد

المدخلات المكونة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) يلخص (الشكل ٨) تقارير المكونات الرئيسية التي أعدتها وزارات ومؤسسات دولة قطر، حيث جمعتها وزارة التخطيط التنموي والإحصاء لتشكّل استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢)

الشكل (٨) التقارير المكونات الرئيسية التي أعدتها وزارات ومؤسسات دولة قطر، حيث جمعتها وزارة التخطيط التنموي والإحصاء لتشكّل استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢).



المصدر: التقارير المكونة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢)

٢-٢ استجابة استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) للتحديات الراهنة والمستقبلية:

عملت استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) على معالجة أكثر التحديات التي واجهتها استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (٢٠١١-٢٠١٦) كما يتضح في أجزائها وفصولها أدناه. فعبّر عملية مشاركة واسعة حددت الاستراتيجية الوطنية الثانية، أجندة التنمية الوطنية ذات الأولوية للسنوات المقبلة حتى نهاية عام ٢٠٢٢، وذلك بالتركيز على أهداف التنمية الوطنية وإعادة تقييمها، وتحديد العقبات أمام التغيير (قديمها وجديدها) وإعادة تقييم الأولويات، كما حددت من جديد الإجراءات استناداً إلى الأولويات والدروس المستفادة وإلى ما يمكن تحقيقه واقعياً، وساعدت أيضاً حشد الموارد المالية وغير المالية وتوزيعها تبعاً لأولويات التنمية الوطنية، كما عززت استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) التكامل والتلاحم عبر توفيرها منصة لتوجيه التخطيط التفصيلي على مستوى القطاع والمؤسسة من أجل بلوغ أهداف التنمية الوطنية،



وعززت الشراكات مع القطاع الخاص والأطراف المعنية الأخرى، كما دعمت الاستراتيجية خطوات تحسين الحوكمة والأداء من خلال دعمها للمضي لعمليات وبرامج ومشاريع التحديث والتطوير الحكومي، وتحسين الاتساق التنظيمي، وبناء القدرات وتحسين أداء القطاع العام واستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) باختصار تستجيب للتحديات الوطنية والإقليمية والعالمية ٤ مسلى الضمان استمرار الرفاه مع توفير الأمن والسلام والاستدامة لجميع المواطنين والسكان الذين يعيشون به دولة قطر، (استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر (مواعمة نتائج وأهداف استراتيجية التنمية الوطنية (٢٠١٨-٢٠٢٢) مع أهداف أجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ تأكيداً على التزام دولة قطر بأجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠، التي اعتمدها مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة سبتمبر ٢٠١٥، وبالشراكة العالمية من أجل التنمية، فقد تم مواعمة نتائج وأهداف استراتيجية التنمية الوطنية وبالشراكة العالمية من أجل التنمية، فقد تم مواعمة نتائج وأهداف استراتيجية التنمية الوطنية (٢٠١٨-٢٠٢٢) مع أهداف وغايات أجندة التنمية المستدامة العالمية وفق القطاعات المرتبطة بهذه الاجندة. وبين وبهذه المواعمة تصبح أهداف وغايات اهداف اجندة التنمية المستدامة التي تتكون من ١٧ هدفاً من مكونات استراتيجية التنمية الوطنية (٢٠١٨-٢٠٢٢)، أجندة التنمية المستدامة العالمية ٢٠٣٠ ذات العلاقة، مكوناً، وستحظى أهداف وغايات أجندة التنمية المستدامة العالمية بذات الاهتمام الذي ستحظى به اهداف التنمية الوطنية بحيث تقود الجهود المبذولة لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية الوطنية الثانية الى تحقيق أهداف أجندة التنمية المستدامة ٢٠٣٠ اخلاصة بدولة قطر. وستعمل اجلهات المنفذة على تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها وفقاً للبرنامج الزمني المتفق عليه، وتوفير المؤشرات الوطنية والدولية لقياس التقدم المحرز في تنفيذها (التقارير المكونة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢).

٣-٢ تنويع القاعدة الإنتاجية للاقتصاد :

نظراً لخصوصية القاعدة الإنتاجية للاقتصاد القطري حيث ما زال القطاع النفطي بشكل حوالي ٤٩% من إجمالي الناتج المحلي، وحوالي ٨٩% من إجمالي الصادرات السلعية، وحوالي ٩٤% من إجمالي الإيرادات الجارية العدوانة، فإن المركز الأول الاستراتيجية الشية الوثة سكنية في السعي لي شويق القاعدة الانتاجية من خلال زيادة الاستثمار العام لاستكمال البنى التحتية ذات العلاقة بالقطاعات الاقتصادية الواعدة وتشجيع الاستثمار الخاص لزيادة استثمارته عبر توفير الظروف اللاتصة بوخت لأية شموعده القطاعات، وإقامة المناطق الصناعية والطمية ودعم وشمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وزيادة إسهامها وتنويع القاعدة الإنتاجية.

٤-٢ النمو السكاني السريع، والعمل والتنمية المستدامة :

لقد واصل عدد السكان نموه الكبير حيث ارتفع من ١,٨ مليون نسمة في عام ٢٠١٢ إلى ما يزيد على ٢,٩ مليون نسمة في عام ٢٠١٦. ومن المتوقع أن تستمر هذه الزيادة حتى عام ٢٠٢٠ ثم يتناقص العدد بشكل تدريجي بسبب انتهاء الكثير من المشاريع الانشائية الكبرى .



وتؤثر الزيادة السكانية الكبيرة على سائر محاور الاستراتيجية الوطنية . ويعود السبب الرئيسي في هذا المستوى المرتفع وغير المستدام من النمو السكاني الى التدفق الكبير والمستمر في اعداد الوافدين ، وغالبيتهم من عمال البناء الذكور الشباب قلبي المهارة . وقد استمد النمو الاقتصادي قوته الرئيسية من نمو الاستثمارات الرئيسية في مشاريع البنية التحتية الضخمة ، كمشروع السكك الحديدية (الريل) وميناء حمد ومطار حمد الدولي وملاعب كاس العالم ٢٠٢٢ والمرافق المرتبطة بتلك المناسبة العالمية ، والمدارس والمستشفيات ، والتي تم تمويلها من ايراد النفط والغاز . ويشكل نمو القوى العاملة محركا لنمو الناتج المحلي الاجمالي . وقد كانت انتاجية اليد العاملة (نمو الناتج للعامل الواحد) متدنية مقارنة بمعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، حيث تراجعت بنسبة ٢,٤% سنويا خلال الفترة (٢٠١١-٢٠١٥) . ومع ذلك تزايد تدفق العمال الوافدين ، بات العمال القطريون يشكلون ٥,١% فقط من مجمل القوى العاملة في ٢٠١٥ مقارنة بنسبة ٥,٨% في عام ٢٠١٠ و ١١,٦% في عام ٢٠٠٥ ويعتمد القطاع الخاص في الاقتصاد القطري اعتمادا كبيرا على الوافدين العمال وبقدر مالم هذا النمو السكاني غير المستدام من مزايا تتعلق برفد سوق العمل باليد العاملة ، الا انه له انعكاساته السالبة على كافة محاور التنمية (التقارير المكونة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢).

ويمكن ايجاز بعض البيانات الانعكاسات السالبة لهذا النمو كما يكشف عنها التقرير الموضوعي لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨/٢٠٢٠) – (السكان ، التنمية المستدامة).

ياتي على راس هذه السلبيات اختلال التركيبة بين المواطنين والوافدين بنتاقص نسبة المواطنين بشكل كبير قياسا الى مجموع السكان ، فمنذ عام ٢٠٠٤ بلغت نسبة الزيادة المتوسطة في مجموع السكان مايقارب ١٠% سنويا ، بينما ضلت نسبة زيادة المواطنين القطريين في حدود ٢,٧% . ويتبع ذلك اختلال تركيبة سوق العمل القطري ، حيث ان اغلب الوافدين هم من الشباب الذكور المستقدمين للعمل اصلا . وقد سبب هذا تناقصا في نسبة المواطنين في سوق العمل حيث نقصت نسبتهم من ١١,٦% في عام ٢٠٠٥ الى ٥,١% عام ٢٠١٥ كما سبق ذكره . ويظهر التعداد العام النصف لسنة ٢٠١٥ ، ان ٨٥% من السكان هم في سن العمل (١٥- ٦٥) . وان نسبة الذكور في سن العمل ٩٢,٣% من مجموع الذكور ، ونسبة من هم في سن العمل من الاناث ٧٨,٧% من مجموع الاناث(استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر ٢٠١٨-٢٠٢٢) .

وقد ترتب على ذلك ايضا اختلال التركيبة السكانية من حيث النوع (Gender) حيث اظهر التعداد العام النصف لسنة ٢٠١٥ انه من بين عدد السكان البالغ انذاك ٢,٤ مليون نسمة كان ١,٨ منهم من الذكور بنسبة ٣٠,٩ من الذكور لكل ١٠٠ من الاناث . هذا مع ان النسبة النوعية من القطريين انفسهم ضلت طبيعية بمعدل ٩٩ من الذكور مقابل ١٠٠ من الاناث .

وكنتيجة طبيعية احدث هذا الوضع السكاني اختلالا في النمو العمراني من حيث تمركز الوافدين في البلاد . ويظهر تعداد ٢٠١٥ ان بلديتي الدوحة والريان تضمان ٦٥% من سكان الدولة . بينما تضم بقية البلديات الست ٣٥% فقط من السكان . علما ان بلدية الشمال تضم اقل من ١% منهم بينما تضم بلدية الطعائن اقل من ٣% ، وبلدية ام صلال اقل من ٤% من السكان .



كما استتبع التمرکز السكاني غير المتوازن حاجة متزايدة لمزيد من المباني والمساکن لايوائهم، وبالتالي زاد التوسع في هذه المدن. كما ترتب عليه ضغط شديد على البنية التحتية مثل الطرق، وإمدادات الماء والكهرباء، ومراكز الخدمات العامة كالمستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولية والطوارئ، وخدمات الاسعاف والخدمات التعليمية مثل المدارس ومراكز التعليم وخدمات النقل والاتصالات وأماكن الترفيه والمتنزهات العامة. كما أسهم في زيادة الازدحام المروري، وزيادة مخاطر الحوادث المرورية والاصابات والوفيات الناجمة عنها، وارتفاع نسب التأخر عن العمل.

وعلى سبيل المثال لا الحصر ارتفع نصيب الفرد من النفقات الصحية الوطنية إلى أربعة أمثاله بين عامي ١٩٩٥ و٢٠١٢. ورغم أن التقرير لم يوضح ذلك إلا أن زيادة مستخدمي الخدمات الصحية صارت من أبرز سمات هذا القطاع. وعموماً يستوجب وجودهم وإقامتهم في الدولة تلبية احتياجاتهم من مختلف المرافق كما يستوجب توسعاً عمرانياً أو إنشاء مناطق سكنية جديدة. وهذا بدوره يسرع وتيرة الزحف العمراني. وبازدياد عدد السكان تزداد كميات المخلفات المنزلية وتزداد الحاجة لتكثيف جهود معالجة المخلفات تبعاً لذلك. كما تتسبب الزيادة الضرورية في عدد المركبات ومعدات البناء اللازمة للعدد المتزايد من السكان في المزيد من انبعاثات الغازات الدفيئة وزيادة معدل التلوث الهوائي، بالإضافة لارتفاع كمية مخلفات البناء والانشاءات والمخلفات المنزلية. ومما لا شك فيه أن الأثر البيئي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة عدد السكان ثم بسعة العيش والتكنولوجيات المستخدمة. ويحدث هذا النمو السكاني الكبير بالضرورة ضغطاً على الموارد الطبيعية، وخاصة مورد المياه العذبة. كما أنه يفرض بالضرورة جهوداً أكبر في معالجة وإعادة استخدام المياه. ولحاجة السكان للمزيد من الغذاء يزداد الضغط على المخزون السمكي والحيواني وعلى الانتاج الزراعي. ويشير التقرير الموضوعي لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية: (السكان، العمل والتنمية المستدامة) إلى ارتفاع صيد الاسماك، حيث ارتفعت كمية الصيد البحري بسنة ٢٥% من ١٢٩٩٥ طناً مترياً عام ٢٠١٢ إلى ١٦٢١٣ طناً مترياً عام ٢٠١٤. وارتفع متوسط السمك المصيد لكل سفينة من ٢٦ طناً مترياً إلى ٣٥ طناً مترياً خلال ذات الفترة. ولاشك ان الفترة السمكية تعتبر مورداً مهماً من موارد الغذاء في دولة قطر، وداعماً مهماً لعملية الامن الغذاء فيها. وقد اتخذت الدولة الاجراءات لزيادة مستويات مخزون الثروة السمكية واداراتها، وتطبيق قوانين فعالة وتوفير الامكانيات لمزارع تربية الاحياء المائية المحلية لتلبية حاجة سكانها. ولهذه الزيادة الكبيرة في عدد السكان تأثير سالب على مورد المياه الشحيح أصلاً. ويفيد التقرير الموضوعي لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية: (السكان، العمل والتنمية المستدامة) بأن حصة القطاع الزراعي "تبلغ (٤٠%) من اجمالي موارد المياه من جميع المصادر وتستخدم لانتاج المحاصيل المحلية والذي يغطي ٨٪ فقط من الطلب الوطني على المواد الغذائية والاعلاف الحيوانية. وتبلغ مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الاجمالي نسبة ١٣،٠% ويعمل فيه ١،٣% من القوى العاملة.



ويلعب القطاع الزراعي دورا متواضعا جدا في الاقتصاد، مقارنة بحجم استخدامات القطاع لموارد المياه المحدودة في قطر. والاهم من ذلك، هو تحول توزيع استخدام المياه الجوفية نحو زراعة العلف بنسبة (٦٥%) من هذه المياه. وتستخدم الزراعة ما يقارب (٨٥%) من المياه الجوفية و(١٥%) من مياه الصرف المعالجة. ولا يمكن بحال تجاهل الضغط الذي يسببه تزايد عدد السكان على الدولة للعمل على تلبية الاحتياجات الغذائية لكل السكان فيها رغم المخاطر المترتبة على البيئة وعلى الموارد الطبيعية. ومن هنا فإن البحث عن حلول مبتكرة ظل محل الاهتمام في مجالات استخدام المياه وأيضا في مجال التعامل مع النفايات ويف مجال الهوية الثقافية وبالنظر لجنسيات الوافدين - والتي تكاد تمثل كل شعوب العالم - وبالنظر إلى توزيعهم الجغرافي المشار إليه، واختلاف وتنوع ثقافتهم، فإن مخاطر تأثيرهم الثقافي السلبي على الاجيال القطرية، والناشئة بالذات، تظل كبيرة. لقد تنبتهت رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ لهذا الامر حيث ورد فيها عن: "السمات المحددة لمستقبل دولة قطر- الفرص والتحديات" ما يلي: ولكي تظل قطر أمينة على قيمها يتوجب عليها أن تتعامل مع خمسة تحديات رئيسية تتمثل في الموازنة بين الخيارات التالية:

- التحديث والمحافظة على التقاليد
- احتياجات الجيل الحالي واحتياجات الاجيال القادمة
- النمو المستهدف والتوسع غير المنضبط
- مسار التنمية وحجم ونوعية العمالة الوافدة
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة وتنميته

وكخلاصة عامة فمن المهم تعزيز البنى التحتية الحالية ، في مختلفة قطاعات الخدمات وفي المراكز الحضرية المختلفة، لمواكبة الاعداد المتزايدة من السكان مع التخطيط السليم لحجم الاستثمارات المطلوبة لمواجهة استمرار النمو السكاني بنفس الوتيرة الحالية. ولا بد من العمل على تلافي أية ثغرات في مجال الامن والسلامة العامة، وتعزيز السلامة المرورية وقدرات مكافحة الجرائم المختلفة وخاصة جرائم المخدرات والجرائم الالكترونية والامن السبراني ومكافحة الجرائم العابرة للحدود. وقد يكون الوضع الامثل هو العمل على استقطاب وإبقاء الوافدين الذين تتطلبهم احتياجات التنمية المستدامة ويكون لوجودهم قيمة مضافة، مع الاخذ في الاعتبار جميع العوامل الاقتصادية والمالية والاجتماعية والبيئية والامنية وغيرها من الاعتبارات المهمة. ويعني هذا رفع متوسط إنتاجية الوافدين عن طريق تحميلهم التكاليف المرتبطة بوجودهم وأسرهم في قطر، مما يعني استقطاب وإبقاء الوافدين من ذوي الانتاجية العالية والمرتبطة في الغالب بارتفاع المهارات والخبرات.



٢-٥ الحفاظ على البيئة وإدارتها من أجل الاجيال الحالية والقادمة:

تتطلع رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ إلى تحقيق إنجازات رفيعة المستوى جديرة بالمركز القيادي الذي تعتمزم دولة قطر أن تشغله على المستوى الدولي في مجال البيئة. ففي مؤتمر الامم المتحدة المعني بالتنمية المستدامة "ريو +٢٠" الذي عقد في يونيو ٢٠١٢، أكدت دولة قطر على التزامها بالتنمية المستدامة وبالععمل على تحقيق مستقبل مستدام اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً وستحافظ هذه الطموحات على البيئة على الرغم مما تواجهه من تحديات جمة ومنها النمو السكاني السريع. وتشمل التحديات الحاسمة الاخرى: البيئة الطبيعية الفريدة الواقعة تحت الضغط العمراني المتسارع، وتزايد تلوث الهواء، وزيادة النفايات، وارتفاع منسوب المياه الجوفية السطحية وعدم تغطية شبكات الصرف الصحي لكافة المناطق السكنية والضغط على البيئة الطبيعية. ولهذا السبب، تربط استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) على نحو واضح النمو والازدهار الوطني بالحفاظ على فتمثل التنمية المستدامة التزاما بتحقيق الرفاه ضمن حدود البيئية للمحيط الذي يعيش فيه سكان قطر . ويمكن تقييم التقدم بواسطة مؤشر للتنمية او البصمة البيئية للصندوق العالمي للحياة البرية باعتبارها مؤشرا للطب البشري على المحيط الحيوي .

ان الحدود الدنيا للتنمية المستدامة القابلة للتطبيق عالميا هي : ٠,٨ او اكثر لمؤشر التنمية البشرية ، والبصمة البيئية للفرد اقل من ١,٧ هكتار عالمي للفرد من الطاقة الحيوية المتوفرة عالميا . وقد احتلت قطر المركز ٣٣ عالميا والاول عربيا في عام ٢٠١٦ وفق مؤشر التنمية البشرية

جدول ١ يظهر مؤشر التنمية البشرية لدولة قطر من الاعوام ٢٠١٦ - ٢٠٢٠

السنة	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
مؤشر التنمية البشرية العالمي	٣٣	٣٣	٣٧	٤١	٤١

المصدر : مؤشر التنمية البشرية

ان ملف دولة قطر الفائز باستضافة كاس العالم ٢٠٢٢ سيزيد التركيز على التنمية العمرانية وسوف تستفيد قطر من تنظيم كاس العالم كحافز لخلق مساحات ترفيه عامة تستفيد منها اقصى استفادة ويجعل البيئة العمرانية اكثر صحة وملاءمة لحيات المجتمعات . وينبغي ان يتكامل الاطار المكاني الجديد مع النهجيات الاخرى في الاستدامة العمرانية لمواجهة التحديات في مجال النقل والحد من المخاطر الكوارث .

الجدول ٢ (ملاعب استضافة كاس العالم في قطر ٢٠٢٢)



الملاعب	المدينة	السعة	انتهاء الإنشاء
استاد البيت	الخور (قطر)	٦٠.٠٠٠	٢٠١٨
استاد الريان	الريان (قطر)	٤٠.٠٠٠	٢٠١٩
استاد الثمامة	الدوحة	٤٠.٠٠٠	٢٠٢٠
استاد الوكرة	الوكرة	٤٠.٠٠٠	٢٠١٨
استاد لوسيل	لوسيل	-	-
استاد المدينة التعليمية	الدوحة	٤٠.٠٠٠	-
استاد راس أبو عيود	الدوحة	٤٠.٠٠٠	-

المصدر : ويكيبيديا

إن التحول باتجاه الاستدامة البيئية يتطلب وجود مؤسسات فعالة ومسؤولة، ومن الضروري خلق ثقافة لرسم سياسات مبنية على الأدلة والبراهن ومدعومة بأنظمة المعلومات. ولا يقل عن ذلك أهمية بناء شراكات استراتيجية بين الحكومات والجهات الرئيسية المعنية محلياً ودولياً، بما في ذلك القطاع الخاص والمؤسسات البحثية. وعلى الرغم من تحقيق بعض التقدم في الشراكات مع القطاع الخاص، فثمة ضرورة لفعل المزيد وبجهود بيئية وطنية وإقليمية تشمل ولا تقتصر على إدارة الخدمة المدنية، إدارة المالية العامة، جودة صياغة السياسات الحكومية، ومدى التزام الحكومة بتطبيق هذه السياسات والتزام القيادات بتنفيذها. ويعكس مؤشر البنك الدولي الخاص بالجودة التشريعية التصورات عن قدرة الحكومة على تعزيز تنمية القطاع الخاص. وعلى هذا المؤشر أيضاً تقدمت قطر في السنوات القليلة الماضية لتحقيق المرتبة ٧٥، وهي المرتبة الأعلى بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. وعلى المستوى الدولي، من الضروري تعزيز فاعلية المساعدات الإنمائية الرسمية. وتتجاوز المساعدات الإنمائية الرسمية لدولة قطر متوسط دول منظمة التعاون الاقتصادي، ويذهب أكثر من ثلث هذه المساعدات للتنمية، بينما يذهب كل ما تبقى تقريباً للمساعدات الإنسانية، (التقارير المكونة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢).



٢-٦ المؤسسات العامة وتقديم الخدمات والادارة المالية :

أقرت استراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢) بأهمية وجود وزارات وأجهزة حكومية قادرة على أداء وظائفها بفاعلية لتحقيق غايات رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ وتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية بنجاح ولمواجهة التحديات السكانية التي أوجدتها حركة التنمية المتسارعة. وقد أدركت استراتيجية التنمية الوطنية أيضا تطوير القطاع العام وحديثه يتطلب جهودا مكثفة على مدى فترة طويلة لتحسن قدراته وزيادة قدرة الدولة على تنفيذ مهامها. ولتعزيز قدرات الوزارات واجهات احكومية الأخرى، اقترحت الاستراتيجية في المؤسسات العامة وتقديم الخدمات والادارة المالية برامج شاملة تدفع قدما بتحسين الاداء العام عبر التحسن في مجالات تركيز محددة تولي اهتماما كبيرا لكفاءة وقدرات الاجهزة المركزية (مثل التخطيط والسياسات، وإدارة الموازنة، وتنمية الموارد البشرية، والعمليات المؤسسية، وإدارة الاداء). وتهتم كذلك بالمواءمة التنظيمية، أي بكيفية توزيع المهام والمسؤوليات وربطها بالوزارات والجهات الحكومية الأخرى، وكيفية تنظيم هذه الجهات لنفسها داخليا لتنفيذ مهامها وبلاستخدام الكفو للتقنية المتطورة وكما تم التنويه بأعلاه، فقد أعيد توزيع المسؤوليات الوظيفية في بعض المجالات لتجنب الازدواجية وتوضيحا للمسؤوليات والادوار . ويركز تفويض وزارة المالية الجديدة (وزارة الاقتصاد والمالية سابقا) على ادارة الشؤون الضريبية والمالية للدولة فقط، مع بقاء الامور الاقتصادية الأخرى من مسؤولية وزارة الاقتصاد والتجارة (وزارة الاعمال والتجارة سابقاً). وتظل الادارة التنفيذية من اختصاصات بنك قطر المركزي. (التقارير المكونة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢).

وحاليا تقع المهام التي تولاها سابقا المجلس الاعلى لشؤون الاسرة على عاتق وزارة التنمية الادارية والعمل والشؤون الاجتماعية ، كما انتقلت مسؤوليات وزارة البلدية والتخطيط العمراني المتعلقة بالنقل إلى وزارة المواصلات، مما سمح للأولى بالتركيز على تخطيط المدن والبنية التحتية. وأسند الاشراف على "هيئة الأشغال العامة" لوزير البلدية والبيئة . كما انتقلت مسؤولية إدارة الثروات الطبيعية (وتشمل موارد المياه الجوفية) من وزارة البلدية والبيئة إلى وزارة الطاقة والصناعة، مما سمح للأخيرة بالتركيز على إدارة وتنمية موارد المياه الطبيعية في ظل الاستنزاف الحاصل لهذه الموارد. وبهدف تعزيز التخطيط وتحسن الاداء وتحسن تقديم الخدمات فقد تم إنشاء إدارات نمطية للتخطيط والجودة في كل وزارة تتبع الوزير مباشرة. وأنيطت بهذه الإدارات مسؤولية إعداد "الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة بالتنسيق مع الجهات المختصة والوحدات الادارية المعنية واتخاذ إجراءات اعتمادها" ضمن اختصاصات أخرى ذات صلة. وتمثل هذه الوحدات نقاط اتصال مسؤولة عن الرصد والمتابعة، وإعداد التقارير، وتقييم الاداء المؤسسي، ووضع وتعميم عمليات إدارية تعزز الكفاءة. وفيما يستغرق الامر وقتا قبل أن تؤثر هذه التغييرات على الفاعلية المؤسسية والحكومية عموما ،



فإنها تساعد على تعميم استراتيجيات التنمية الوطنية وتدعم تعزيز المواطنة والتنسيق بين الوزارات والجهات الحكومية.

٧-٢ التقدم في تحسين تقديم الخدمات والحكومة الإلكترونية :

في يونيو ٢٠١١ أصدرت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات آنذاك (حاليا وزارة المواصلات والاتصالات) خطتها الشاملة بعنوان "الاجندة الرقمية ٢٠١٥". ولهذه الخطة خمسة محاور استراتيجية تتضمن أحد عشر برنامجا تدعم تطلعات رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ والاهداف الاقتصادية والاجتماعية لاستراتيجية التنمية الوطنية. ويكتسب محور "تحسين الوصول إلى الخدمات العامة" ومحور "إثراء الفوائد المجتمعية"، والذي يشمل خدمات الصحة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني، أهمية خاصة في تحديث المؤسسات العامة. وقد أصبحت وزارة المواصلات والاتصالات الان تقدم الخدمات العامة الإلكترونية بشكل أكثر كفاءة. وقد بدأ العمل فعلا بكل من منصة "حكومي" (وهي منصة إلكترونية لخدمات ومعاملات المقيمين والزوار) وبوابة "الميزان" التابع لوزارة العدل (وهو مرجع الكتروني للمعلومات القانونية) وموقع "نديب" (النافذة الواحدة للتخليص الجمركي في دولة قطر). كما قطعت مبادرة "حكومي" اعتبارا من منتصف ٢٠١٤ شوطا جيدا نحو تحقيق هدفها المتمثل في تقديم أكثر من ٥٠% من الخدمات الحكومية من خلاله. كما قدمت الوزارة مساعدة فنية إلى أكثر من عشرين جهة حكومية أثناء إنشاء منصات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بها، وربطت أيضا ٢٩ جهة حكومية بشبكة خدمات إلكترونية حكومية متكاملة. وهناك برنامج خدمات "مطراش" الإلكترونية التابع لوزارة الداخلية. وبعد إضافة خدمات "مطراش ٢" أصبح هذا البرنامج يقدم ١٤١ (مائة وإحدى وأربعين) خدمة إلكترونية للعملاء عبر الهاتف الجوال. وتغطي هذه الخدمات: المرور والإقامات وتصاريح المغادرة وسمات الدخول والبوابة الإلكترونية والاستعلامات بالإضافة لبعض الخدمات العامة.

٨-٢ الماضي قدما بأجندة تنمية الموارد البشرية :

تسعى استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لمواصلة تطوير وتحسين الخدمات التعليمية والصحية بما يؤدي إلى تحسين جودة مخرجات التعليم لتتواءم مع احتياجات سوق العمل من خلال إتاحة فرص التعليم لجميع السكان وتطوير المناهج التعليمية بما يواكب التطورات العلمية والتقنية العالمية ويتوافق مع متطلبات سوق العمل المحلي، وتوسيع نطاق الرعاية الصحية الأولية وتفعيل الرقابة المهنية على مؤسسات الخدمات الصحية، وتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في المجال الصحي، والاهتمام بقوة العمل الوطنية وإدخالها في النشاط الاقتصادي المنتج بما في ذلك تمكين ورفع إنتاجية قوة العمل الوطنية من الذكور والإناث. كما يندرج في المرتكز أهمية استقدام العمالة الوافدة عالية التأهيل واستقطابها بما يخدم اقتصاد المعرفة. (التقارير المكونة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢)).



١٠-٢ توسيع شبكة الحماية الاجتماعية:

مواصلة للجهود التي بذلت إثناء تنفيذ برامج الحماية الاجتماعية في إطار استراتيجية التنمية الوطنية الأولى ستسعى الاستراتيجية الثانية على توسيع شبكة الحماية الاجتماعية وتطوير آليات الاستهداف وتنمية الموارد المخصصة وتفعيل دورها الاجتماعي لصالح الفئات المستهدفة من خلال تبني المشروعات الانتاجية الصغيرة وتوسيع آليات وبرامج التمويل للمشروعات الصغيرة وإعداد برامج تدريبية وإرشادية للارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم الانتاجية.

١١-٢ تطوير العلاقات مع العالم الخارجي وتحسين ظروف التبادل والمنافسة :

استمراراً للسياسات الانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة الخارجية، تولى الاستراتيجية أهمية كبيرة لتقوية العلاقات مع العالم الخارجي وتمتين علاقات الشراكة الاقتصادية والتجارية مع جميع دول العالم عن طريق تعزيز كفاءة النقل التجاري، وتوفير الخدمات الداعمة للتجارة، وتطوير المناطق الصناعية واستكمال توسعة ميناء ومطار حمد الدولي، تقوية القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، واستغلال الفرص والمزايا النسبية للصادرات غير النفطية، وتعزيز فرص اجتذاب الاستثمار الاجنبي المباشر في القطاعات الانتاجية والخدمية وقطاعات النفط والغاز، وتشجيع القطاع الخاص على الاستفادة من العلاقات الاقتصادية مع دول العالم

١٢-٢ بناء أطر التخطيط على مستوى المؤسسات :

تعتبر أطر التخطيط المتناسكة والمنظمة ضرورية لتعزيز العمل المؤسسي، وتطوير القدرات، وتحسين أداء القطاع العام وتقديم الخدمات. ولا تزال إدارات التخطيط والجودة في عدد من الجهات الحكومية بحاجة لاستكمال بنيتها من الخبرات الضرورية. ويتعين الاهتمام بهذه الوحدات وبناء قدراتها إذا أريد تحقيق مزيد من التقدم في إدارة الاداء، والرصد وإعداد التقارير، وإعداد المشاريع وتنفيذها، واعتماد عمليات حديثة لإدارة الموازنة والمالية. ومع ذلك يمكن القول بأنه يوجد الان مركز لتنسيق إعداد الاستراتيجيات والخطط في كل وزارة. بيد أنه لا بد من التأكيد على أن إنشاء وحدات تنظيمية لا يعني تلقائياً توفر القدرات المهمة، التي توفر القدرة على تصميم المشاريع، ثم إدارة عمليات التخطيط المؤسسي كاملة. وتركز بعض إدارات التخطيط والجودة في الوقت الحالي على أداء العمل التخطيطي والتنسيقي، بالتعاون مع أطراف ثالثة. ويجب أن يسهل هذا الامر عملية اكتساب وانتقال المعرفة لا أن ينظر إليه بوصفه تقديم منتج مستقل. وفي عملية التخطيط هذه تعتبر وزارة التخطيط التنموي والاحصاء مسؤولة عن برامج دعم إعداد الخطط الاستراتيجية والتنشغيلية في الحكومة. ولكن دور الوزارة يتمثل في تقديم الدعم وليس التنفيذ، إذ تقع المسؤولية الأساسية عن استكمال الخطط وإعداد العمليات اللازمة على عاتق كل وزارة وجهة حكومية.



وتواصل الوزارة من خلال دورها الداعم توفير مبادئ توجيهية لأعداد الخطط وتعزيز تبادل المعرفة ونشرها. وتستمر الوزارة في مراجعة الخطط التنفيذية للجهات الحكومية لضمان ملاءمتها وانسجامها مع رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ واستراتيجية التنمية الوطنية (استراتيجية التنمية الوطنية الثانية لدولة قطر ٢٠١٨-٢٠٢٢).

١٣-٢ متابعة وتعميق الإصلاحات الادارية والتشريعية :

تسعى استراتيجية التنمية الوطنية الثانية إلى إزالة كافة العوائق أمام القطاع الخاص من خلال تحسين مناخ الاعمال، وتبسيط الاجراءات الحكومية، والقضاء على أوجه القصور التي تشوب بيئة الاعمال، وتعزيز استدامة المالية العامة من خلال رفع كفاءة وفاعلية الانفاق احكومي، واستعادة التوازن بين النفقات والايرادات من خلال ترشيد النفقات الجارية وزيادة النفقات الاستثمارية للقطاعات الانتاجية، وتعزيز فاعلية السياسات النقدية وضمان حصول القطاع الخاص على مستوى كاف من الائتمان لدعم النمو الاقتصادي، ومواصلة الإصلاحات الهيكلية المتعلقة بتحديث الادارة المالية ، واصلاح نظام الخدمة المدنية من خلال ربط الاجر بالعمل، وتحسين الادارة بشكل عام.

١٤-٢ الادارة المالية :

ان إعداد موازنة استشرافية مدتها ثلاث سنوات وإنشاء نظام لمعلومات الادارة المالية يساعد على أمتة وتكامل عمليات الادارة المالية وتقارير الموازنة. ومن المزمع تنفيذ وحدات هذا النظام، التي يجري اختبارها حالياً. وقد تم إعداد قانون لمشتريات القطاع العام وقانون الادارة المالية حيث سيوفر الاخير الصلاحيات واللوائح التنفيذية لمراجعة عمليات الموازنة. كما أعدت واختبرت تصنيفات جديدة للموازنة ستوجه التركيز من النفقات والمدخلات الرئيسية إلى البرامج والمخرجات.

الفصل الثالث : عيوب التخطيط الاستراتيجي في القطاعات

إن التخطيط الاستراتيجي الجيد والرؤية الثاقبة التي سعت إليها قطر، وتابعت تنفيذ خططها وبرامجها التنموية في المجالات كافة وعلى جميع المستويات، هما الأساس في تحقيق النجاحات والإنجازات التي حققتها.

عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي تواجهنا الكثير من العقبات والمعوقات، والتي سنحاول الإشارة إليها فيما يلي:

١-التبديل السريع في بيئة العمل (<https://www.argaam.com/ar>)



الاستراتيجية هي، في أغلب الأحيان، خطة بعيدة المدى، تمتد لخمس سنوات أو أكثر، وبالتالي فليس منطقيًا أن تظل الظروف التي كنا نخطط أثنائها كما هي بعد مرور هذه الفترة، ومن ثم تأتي صعوبة التخطيط لما لم يحدث بعد.

٢- العجز عن وضع الأهداف صياغة الأهداف، ووضع الخطة في قالب محدد، ودقيق، يمكن قياسه، واحدة من أهم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، فإذا لم تكن الإدارة المعنية بهذا الأمر قادرة على تحديد الأهداف الأساسية المنبثقة عن هذه الاستراتيجية العامة للشركة؛ فهذا معناه أننا أمام معضلة كبيرة (<https://www.argaam.com/ar>).

٣- مقاومة التغيير : قد لا نُذيع سرًا إن قلنا إن هناك من لا يريد التغيير، بل يريد تأييد الوضع الراهن، وجعله هكذا طوال الوقت، وكل محاولة للتغيير تضرهم؛ لأنهم يشعرون بأنها تخرجهم عن إطارهم المألوف بالنسبة لهم، ناهيك عن كونهم كسالي، وخائفين من التغيير.

٤- الموارد المالية : هذه عقبة ليس من السهل تجاوزها، فأى خطة مهما كانت لابد أن تحتاج، في نهاية الأمر، إلى أموال تدعمها، وفي حال انعدم وجود هذه الأموال لا يكون للخطة معنى ولا جدوى. وأفضل طريقة لتخطي هذه المعضلة، هو أخذ الموارد المالية في الاعتبار منذ اللحظة الأولى لعملية التخطيط، وأن تكون الخطة متناغمة مع ما تملكه الشركة من موارد (<https://www.argaam.com/ar>).

٥- ضعف الهيكل التنظيمي : يستلزم نجاح الخطة وجود هيكل تنظيمي وإداري قوي، ومتعاون، تتوزع فيه الأدوار بشكل واضح ودقيق، كي لا يحدث أي لبس أو لغط، وحتى يتم إنجاز كل المهام على الوجه الأمثل. وغياب هذا يعني وجود عائق كبير أمام مرامينا الاستراتيجية.

٦- المشكلات الروتينية : إذا كانت خطة عامة للشركة وتمت صياغتها على هيئة أهداف؛ فمن الواجب أن تكون هي الشغل الشاغل للعاملين في هذا الشركة، وألا يلقوا بالألأ أي مشكلة ثانوية/روتينية قد تعطل إيقاع فريق العمل، وتحرفه عن وجهته الأساسية.

٧- المعلومات والبيانات : التخطيط هو دراسة للماضي، واستقصاء للحاضر، وتنبؤ بالمستقبل، وهذا كله لن يكون ممكنًا إلا عبر وجود معلومات وبيانات إحصائية دقيقة وواقعية، وغيابها يعني أن مُمكنًا من إمكانات التخطيط لم يتحقق بعد، وهذا معناه أن الوقت لم يحن بعد لنخطط لمستقبل الشركة وحاضرها.

٨- التركيز على الأزمات : ها هنا قد يكون لبسًا أو سوء فهم؛ فعندما نخطط فنحن لا نخطط للأزمات فحسب، بل نخطط لكل الظروف؛ الجيد منها والسيء، وتركيزنا على الكوارث والأزمات فحسب يعني تفويت الكثير من الفرص التي يطرحها الراهن أو المستقبل هكذا من تلقاء نفسه.



٩- اليقين الزائف : - وضع خطة محددة لعمليات القطاعات يمكن أن يعطي شعوراً زائفاً باليقين، حيث تستند الخطط على تصور المدير لكيفية تطور المؤسسات، في حين سوف تكون هناك دائماً ظروف غير متوقعة مثل المناخ الاقتصادي العام ودخول شركات منافسة جديدة إلى السوق.

- قد لا تتمكن الشركات التي تلتزم بالخطة الاستراتيجية بصرامة من التكيف مع التهديدات الجديدة أو تضيع الفرص الجديدة.

١٠- الافتقار إلى الحرية: - تنمو القطاعات في كثير من الأحيان بسبب منح الفرصة للموظفين لتقديم أفكار مبتكرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي لا يسمح بذلك لأن بموجبه يقوم المدبرون بتحديد المهام والأهداف وتعيين الموظفين لتحقيق هذه الأهداف، ويؤدي عدم منح الحرية اللازمة للموظفين إلى تضييع فرص الاستفادة من الأفكار المبتكرة التي قد يقدمونها.

١١- التحيز: - يمكن أن يقوم المدير أو صاحب المؤسسة الذي لديه رغبة في الحصول على تمويل من بنك أو مستثمر بتضخيم التوقعات ووضع تصورات غير واقعية حول الإمكانيات المستقبلية للشركة من أجل الحصول على تمويل (<https://www.argaam.com/ar>).

النتائج

تم اعتماد الرؤية الشاملة للتنمية لدولة قطر "رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠"، وذلك باعتبار التنمية الشاملة هي الهدف الأساسي لتحقيق التقدم والازدهار للمواطنين حيث تهدف رؤية قطر ٢٠٣٠ إلى تحويل قطر إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل. وتُعنى هذه الرؤية بالنتائج المستهدفة، لا بتفاصيل الوصول إليها، إذ إنها توفر إطاراً عاماً يتم من خلاله إعداد الاستراتيجيات الوطنية والخطط التنفيذية الأكثر تفصيلاً. وتضع هذه الرؤية السمات المحددة للمستقبل موضحة التحديات الخمسة الرئيسية، على النحو التالي:

- التحديث مع المحافظة على التقاليد.
 - احتياجات الجيل الحالي واحتياجات الأجيال القادمة.
 - النمو المستهدف والتوسع غير المنضبط.
 - مسار التنمية وحجم ونوعية العمالة الوافدة المستهدفة.
 - التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة وتنميتها.
- كما تضمنت الرؤية أهم المبادئ الموجهة لها:
- تصون الحريات العامة والشخصية.
 - تحمي القيم الأخلاقية والدينية والتقاليد.



- تكفل الأمن والاستقرار وتكافؤ الفرص.
- وتستشرف الرؤية الوطنية الآفاق التنموية من خلال الركائز الأربع المترابطة التالية:
- التنمية البشرية: تطوير وتنمية سكان دولة قطر ليتمكنوا من بناء مجتمع مزدهر.
- التنمية الاجتماعية: تطوير مجتمع عادل وآمن، مستند على الأخلاق الحميدة والرعاية الاجتماعية، وقادر على التعامل والتفاعل مع المجتمعات الأخرى، ولعب دور هام في الشراكة العالمية من أجل التنمية.
- 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 بشكل يضمن الانسجام والتناسق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة.

الخاتمة

خلاصة البحث أن الخطة الاستراتيجية الواضحة يمكن الاعتماد عليها وبذلك تحقق النتائج ولا بد من وضع خطط الاستراتيجية البديلة لمواجهة المتغيرات . كما أن التخطيط الجيد يساعد على تقويم أداء المنشأة وبذلك يكون التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي لنجاح المشروعات وفق مقومات التخطيط في متابعة وتنفيذ ومراقبة وتمويل الصحيح المسار في الطريق المستقيم وما يترتب عليه من أثار عملية فعالة في التنمية . والان العالم باجمعه يخطط الى المستقبل على رؤية ونظرة تقتضى مجاراة الاحداث السريعة التي تحيط به . يتضح مما ورد في هذه الدراسة أن تقدما ملموسا قد تحقق على صعيد الوعي بمحورية رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ وبأهمية استمرارية الزخم والدافعية وفق موجهاتها، وعلى مستوى كافة ركائزها، لترسيخ قيم وثقافة التخطيط الوطني الشامل لبرامج ومشاريع التنمية الوطنية المتفق عليها والمتضمنة في استراتيجيات التنمية الوطنية والاستراتيجيات والخطط المنبثقة عنها والمكملة لها، والحرص على العمل وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة واكتساب القدرات لتنفيذ هذه الخطط، وترسيخ ثقافة التخطيط والعمل والانجاز، والحرص على ربط الانفاق الحكومي بالخطط والبرامج المرسومة والاولويات والاهداف المتضمنة فيها.

المصادر :

- ١- سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ماجستير، جامعة المسيلة/ ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ص ١٢.



- ٢- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٥٠.
- ٣- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، ٢٠١٢، ص ٢٥.
- ٤- نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٥١.
- ٥- جراهام كيني، ترجمة هند السديري، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، ومكتبات ونشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧، ص ٤٣.
- ٦- محمد بن أحمد السديري، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠١٠، متوفر على الموقع:

<http://faculty.ksu.edu.sa/mas/eBookD8%AB.pdf>

- ٧- بوعسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر- وحدة بسكرة، ماستر جامعة بسكرة، ٢٠١٣-٢٠١٤، ص ١٢.
- ٨- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٥٧.
- ٩- خيار هم عبد الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (أزمة شركة تويوتا)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠١٢-٢٠١٣، ص ٧.
- ١٠- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٨٤.
- ١١- بوزيان جواهر، المرجع سبق ذكره، ص ١١-١٤.
- ١٢- أحمد السعدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، ماجستير، سلطنة عمان، ص ٤٧.

١٣- <https://www.argaam.com/ar>

١٤- <https://ar.wikipedia.org/wiki>

١٥- <https://www.psa.gov.qa/ar>

١٦- التقارير المكونة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثانية (٢٠١٨-٢٠٢٢)

١٧- وزارة التخطيط التنموي والاحصاء في قطر