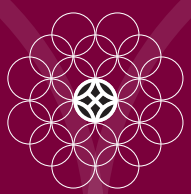
# استراتيجية التنمية الوطنية لدولة قطر

2016 ~ 2011



استراتيجية التنمية الوطنية

National Development Strategy

# استراتيجية التنمية الوطنية لدولة قطر

## 2016~2011

نحو رؤية قطر الوطنية 2030

رؤية قطر الوطنية
Qatar National Vision

الأمانة العامة للتخطيط التنموي
General Secretariat for Development Planning

الطبعة الأولى آذار/ مارس 2011

حقوق النشر محفوظة للأمانة العامة للتخطيط التنموي
أبراج الدوحة
ص.ب. 1855 الدوحة ـ قطر
www.gsdp.gov.qa

التصميم والتحرير:
Communications Development Incorporated, Washington, DC.

تصميم النسخة العربية:
MZ&Partners

طبع في مطابع شركة الخليج للطباعة والنشر ـ الدوحة

يمكن نسخ محتوى هذه المطبوعة مجاناً لأغراض غير تجارية شريطة الإشارة إلى أصحاب حقوق النشر

# المقدمة

تنفيذاً لتوجيهات حضرة صاحب السمو الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني، أمير البلاد المفدى، رائد نهضتنا وقائد مسيرتنا، ومن أجل تحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030، أعدت استراتيجية التنمية الوطنية الأولى لدولة قطر 2011 - 2016 التي تعمق التزامنا برفاه جميع المواطنين القطريين وتضع برنامجاً مصمماً بكل عناية لمواصلة توفير أفضل مستويات التعليم والرعاية الصحية المتطورة والضمان الاجتماعي وفرص العمل في مجتمع مزدهر ومستقر وآمن يرعى أبناءه، ويحافظ على التماسك الأسري ويحميه.

وتعتبر هذه الاستراتيجية ثمرة لمشاورات شملت جميع فئات المجتمع القطري، بما في ذلك القطاع الخاص والمجتمع المدني. وإلى جانب مراعاتها لقِيمنا الثقافية والدينية واحتياجات الأجيال القادمة، فإنها تتناول جميع جوانب النشاط الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.

إن معالم التقدم القطري الهائل واضحة في كل مجال، لكن الضغوط التي تُصاحب التوسع السريع هي أيضاً ظاهرة للعيان. ومهمتنا هي تحقيق نمو متوازن ومستدام، وذلك يتطلب استخداماً مسؤولاً لمواردنا، بالإضافة إلى مواصلة تحديث المؤسسات الحكومية وتطويرها لضمان إدارة رشيدة للبرامج، وتقديم خدمات عامة عالية الجودة.

وتضعنا الاستراتيجية أيضا في موقف المنافس على صعيد الاقتصاد العالمي، وتتطلب منا القيام بدور فعال على الصعيدين الإقليمي والدولي.

وبمناسبة صدور هذا الكتاب أود أن أتوجه بالشكر لكل من أسهم في إعداد هذه الاستراتيجية وأخص بالذكر أعضاء اللجنة التسييرية الوطنية، والمجموعات التنفيذية، وفرق العمل، والمجموعات الفنية. كما أود أن أشيد بالدور الهام الذي قامت به الأمانة العامة للتخطيط التنموي وأمينها العام في تنسيق الإعداد لهذه الاستراتيجية التي يتوجب علينا جميعاً العمل بجد وإخلاص على تنفيذها وتحقيق أهدافها التنموية وذلك بالالتزام التام والمشاركة التامة من القطاع الخاص والمجتمع المدني وكل من يعيش على أرض قطر لأنها ستعود بالخير والنفع عليهم جميعاً.

والله ولي التوفيق

**تميم بن حمد آل ثاني**
ولي العهد
ورئيس اللجنة العليا المشرفة على
تنفيذ رؤية قطر الوطنية 2030

مارس 2011

# المحتويات


مقدمة III
اللجنة العليا المشرفة على تنفيذ رؤية قطر الوطنية 2030 IX
أعضاء اللجنة التسييرية لاستراتيجية التنمية الوطنية IX
أعضاء المجموعات التنفيذية X
رؤساء فرق العمل التخصصية XI
الدعم الاداري من الأمانة العامة للتخطيط التنموي XI
التقارير القطاعية لاستراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 XII

**ملخص تنفيذي** 1

## الجزء الأول: جدول الأعمال والموارد

**الفصل الأول: إعداد أول استراتيجية تنمية وطنية لدولة قطر** 31
من الرؤية إلى الاستراتيجية: التصدي للتحدِّيات الكبيرة 32
إعداد استراتيجية التنمية الوطنية للفترة 2011-2016 33
برامج ومشاريع استراتيجية التنمية الوطنية للفترة 2011-2016 34
النمو مع التوازن 36
أربع ركائز مترابطة للتنمية 36
برنامج للمجتمع بأسره 38
الارتكاز على زخم المبادرات القائمة مسبقا 38

**الفصل الثاني: الانجازات والاستشراف الاقتصادي 2011-2016** 39
إرساء أساس متين للمستقبل 40
المشهد الاستشرافي للفترة 2011-2016 47
دعم استراتيجية التنمية الوطنية 57

## الجزء الثاني: ركائز التنمية الأربع

**الفصل الثالث: استدامة الازدهار الاقتصادي** 63
توسيع القاعدة الإنتاجية 65
تعزيز الاستقرار الاقتصادي 70
تعزيز الكفاءة الاقتصادية والتقنية 75
تعزيز كفاءة السوق 83
التشريعات والكفاءة 85
بناء اقتصاد متنوع 88

**الفصل الرابع: تعزيز التنمية البشرية** 99
***رعاية سكان أصحّاء*** 101
تحديات الرعاية الصحية 103
نظام شامل للرعاية الصحية عالمي المستوى 105
النظام المتكامل للرعاية الصحية 107
التركيز على الرعاية الصحية الوقائية 108
قوة عمل ماهرة وطنية في مجال الرعاية الصحية 110
سياسة صحية وطنية 111
خدمات رعاية صحية فعالة مع تحقيق مبدأ المشاركة في تحمل التكاليف 112
الشروط المسبقة للتنفيذ 115
تعزيز الروابط عبر القطاعات 115
***بناء المعرفة والمهارات*** 117
الخصائص المرغوبة في نظام التعليم والتدريب القطري 119
الأهمية المتزايدة للمدارس (المستقلة والخاصة) وارتفاع عدد الملتحقين بها من أبناء الوافدين 121
معالجة القضايا الأساسية في التعليم والتدريب 123
تحسين التعليم العام من الروضة حتى السنة الثانية عشرة 127
تحسين التعليم العالي 133
تعزيز التعليم التقني والتدريب المهني 135
تعزيز البحث العلمي 138
تحديات التنفيذ 139
تعزيز الروابط عبر القطاعات 140
***تعزيز قوة عمل كفؤة ذات دافعية عالية للعمل*** 142
تحديات سوق العمل 143
تحقيق رؤية قطر الوطنية لقوة عمل كفؤة وملتزمة بأخلاقيات العمل 144
زيادة فرص التدريب العالي الجودة للقطريين تلبي طموحاتهم وتتناسب مع قدراتهم 145
تحفيز القطريين للعمل في القطاع الخاص 147
زيادة إنتاجية قوة العمل 148
زيادة القدرة على استقطاب العمالة الوافدة والاحتفاظ بها 149
تعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية 150
تحسين سياسات سوق العمل، ووضع إطار مؤسسي فعال 151
تحسين جودة معلومات سوق العمل وزيادة الأبحاث الخاصة به 152
تحسين خدمات التوظيف في سوق العمل، وزيادة الخدمات الإرشادية المهنية 153

تحديات التنفيذ 154
تعزيز الروابط عبر القطاعات 154

**الفصل الخامس: منهجية متكاملة للتنمية الاجتماعية السليمة** 157
***التماسك الأسري: نواة المجتمع القطري*** 160
تعزيز التماسك الاسري 160
تعزيز مسؤولية الوالدين وترشيد استخدام عاملات المنازل لرعاية الأطفال 163
تخفيض العنف المنزلي وتوفير الحماية والدعم للأسر المتأثرة به 163
زيادة دعم العائلات ذات الظروف الخاصة 165
تحسين مستوى التمكين الاقتصادي والاجتماعي للأسرة القطرية 165
تبني منهج كلي وشامل إزاء رفاهة الأطفال 166
تحقيق توازن أفضل بين العمل والمسؤوليات الأسرية 168
زيادة تمكين المرأة 169
استراتيجيات عبر القطاعات 170
***الضمانات الوقائية للحماية الاجتماعية*** 172
إرساء نظام حماية اجتماعية متكامل 172
بناء بيئة تمكينية لإدماج الجماعات المهمشة والضعيفة في المجتمع وفي قوة العمل 175
جعل قوة العمل والمجتمع أكثر شمولاً 176
توسيع قاعدة المشاركة من خلال بناء الشراكات الذكية التي تشمل القطاع الخاص لدعم الحماية الاجتماعيةً 178
استراتيجيات عبر القطاعات 179
***توفير الحماية العامة لمجتمع ينعم بالاستقرار*** 181
تحسين نظم التعامل مع الجريمة 181
تحسين سلامة المرور على الطرق 183
تعزيز الصحة والسلامة المهنية 185
تحسين معايير سلامة البناء 185
تنسيق الاستعداد الوطني لحالات الطوارئ 186
استراتيجيات عبر القطاعات 187
***الرياضة كإلهام لمجتمع نشيط وصحي*** 189
زيادة المشاركة المجتمعية في الرياضة والنشاط البدني 189
تحسين وتكامل تخطيط المرافق الرياضية العامة والخاصة 192
الارتقاء بمستوى الرياضة في دولة قطر الى حد التميز 193
استراتيجيات عبر القطاعات 195
***النمو الثقافي لمجتمع إبداعي واستثنائي*** 197
زيادة الطلب على الأنشطة الثقافية المتنوعة ودعمها 198
تحسين إدارة الموارد التراثية، وتعزيز حوكمتها 199
دعم مشاركة الجيل الناشئ في الثقافة، وزيادة تقديرهم لها 200
زيادة عدد المواهب العالية الجودة في قطاع الثقافة 200
تحسين الدعم الإعلامي للثقافة 201
تعزيز الدبلوماسية الثقافية وزيادة التبادل الثقافي 202
استراتيجيات عبر القطاعات 202
النهوض بالتنمية الاجتماعية 203

**الفصل السادس: الحفاظ على البيئة من أجل الأجيال المقبلة** 207
إدارة الموارد البيئية وحماية فرصة الأجيال القادمة 208
تحقيق رؤية قطر الوطنية (للاستدامة البيئية) 210
المياه النقية والاستخدام المستدام 210
هواء نقي واستجابات فعالة لتغير المناخ 215
الحد من المخلفات وزيادة إعادة التدوير وكفاءة الاستخدام 218
الحفاظ على الطبيعة والتراث الطبيعي وحمايتهما وإدارتهما بصورة مستدامة 220
زيادة التوسع الحضري المستدام وخلق بيئة معيشة صحية 222
زيادة الوعي البيئي للسكان 223
تحسين الإدارة البيئية والتعاون على المستويين الإقليمي والدولي 224
تعزيز المعرفة وتعميق الالتزام الوطني بالمسائل البيئية 225
تعزيز الروابط عبر القطاعات 229

## الجزء الثالث: المؤسسات والتنفيذ

**الفصل السابع: تحديث مؤسسات القطاع العام في قطر وتطويرها** 235
عوامل التمكين وموجهات التحديث والتطوير المؤسسي 237
وضع مخطط لتحديث وتطوير القطاع العام في دولة قطر 239
مسارات ممكنة لتحديث مؤسسات القطاع العام وتطويرها في قطر 243
برامج تحديث مؤسسات القطاع العام وتطويرها 245
أولويات المشاريع والروابط عبر القطاعات 254

**الفصل الثامن: الانتقال من الاستراتيجية إلى التنفيذ** 257
اعتماد توجه موسع وأساليب عمل جديدة 258
نِقاط التركيز الاستراتيجية 258
أُسس عملية التنفيذ 260
القيود في مجال الموارد البشرية 261
موارد الموازنة اللازمة للاستراتيجية 262
سد الفجوة في مجال المعلومات والمعارف 263
التنفيذ عن طريق المشاركة والاتصال والمناصرة 263
الرصد والتقييم 263

## الإطارات


1-2 الملامح المستقبلية للاقتصاد القطري 48
1-3 حساب القيمة الحالية للثروة الهيدروكربونية وتحديد القيود على الاستهلاك. 66
2-3 مجلس التنمية الاقتصادية في سنغافورة. 70
3-3 تأطير مشاركة الحكومة في الصناعة. 91
1-6 التدخلات البيئية الرئيسية تحمل معها مطالب بالمعرفة. 226
1-7 الممارسات المتميزة بحسب عوامل تمكين أداء القطاع العام. 240
1-8 قيمة المكاسب السريعة. 260


## الأشكال


1-1 وضعت استراتيجية التنمية الوطنية من خلال الجمع بين مقاربة تنطلق من الأعلى إلى الأسفل وأخرى من الاسفل إلى الأعلى. 34
2-1 تم إعداد استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 من خلال مشاركة واسعة وشاملة لمختلف المؤسسات. 35
3-1 الهيكل التنظيمي لاستراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016. 36
1-2 لقد نما الاقتصاد القطري أكثر من أي اقتصاد آخر، ومتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي هو من الأعلى في العالم الآن. 41
2-2 قطر رائدة عالميا في انتاج الغاز الطبيعي المسال. 42
3-2 انفاق قطر على البنى التحتية خلال الفترة 2005-2009 فاق مثيله في الدول التي شهدت نمو متسارعا. 43
4-2 يرتبط الانفاق الحكومي بشكل قوي بأسعار النفط والإيرادات الحكومية. 44
5-2 من المتوقع انخفاض النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي بعد عام 2011. 49
6-2 مع انخفاض وتيرة النمو الهيدروكربوني، فإن التوسع الكبير في القطاعات الأخرى من الاقتصاد القطري سوف يحافظ على مجمل النمو الجيد في الناتج المحلي الإجمالي. 50
7-2 مع نهاية عام 2016، سيشكل قطاع الخدمات حوالي 40% من الناتج الإجمالي، قياسا إلى 36% عام 2009. 50
8-2 من المتوقع نمو عدد السكان بشكل مضطرد، بمتوسط قدره حوالي 2.1% خلال الفترة 2011-2016. 51
9-2 من المتوقع أن يصل حجم إجمالي الاستثمار المحلي إلى 820 مليار ريال قطري خلال الفترة 2010-2016. 52
10-2 من المتوقع أن تنخفض نسب الادخار القومي الإجمالي والإدخار الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2011-2016، مع محافظة معدل الادخار الخاص على مستويات مستقرة. 52
11-2 من المتوقع أن يظل موقف الحكومة المالي الإجمالي سليما مع فائض قدره 5.7% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2016. 53
12-2 من المتوقع أن ترتفع أسعار النفط وستبقى أسعار الغاز مستقرة نسبيا. 53
13-2 ينبغي أن يظل فائض الحساب الجاري كبيرا، ليبلغ ذروته عند نسبة 24% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2011 قبل أن ينخفض إلى نسبة 15% بحلول عام 2016. 54
14-2 الانخفاض المفترض في أسعار سلة قطر من الغاز الطبيعي المسال بمقدار 30% سوف يخفض الناتج المحلي الإجمالي الاسمي. 56
1-3 الاستدامة والإطار الاقتصادي. 64
2-3 تخطط الحكومة لإنفاق أكثر من 65 مليار دولار امريكي على البنية التحتية حتى عام 2016. 68
3-3 تصاعدت وتيرة التضخم بشكل حاد منذ عام 2005 مسجلة رقما مرتفعا قدرة 15% في الربع الأول من عام 2008. 71
4-3 في اقتصاد مصدر للهيدركربون كالاقتصاد القطري، تؤثر تغيرات سعر الهيدركربون بشكل مباشر على تدفق الإيرادات ممايخلق اثار ارتدادية على كل المجتمع القطري. 71
5-3 تذبذبات أسعار النفط تجعل من الصعب على صانعي السياسات تحديد ماهو أفضل خيارات السياسة المالية للحكومة. 72
6-3 مكونات تفاعل وعلاقة الكفاءة الاقتصادية مع القطاعات ومع مجالات التركيز. 76
7-3 نظرة سريعة على البنية التحتية في قطر، من حيث الاستطاعة، النوعية، والتكلفة. 77
8-3 تعتمد قطر على مياة البحر المحلاة المحلاة والتي هي معرضة لأوجة القصور التي من شأنها أن تهدد الأمن المائي أو يتتطلب استثمارات ضخمة لسد العجز في المياة. 78
9-3 يجب ان يحفز المشغلين بدوافع تجارية وأن يتم ضبطهم من خلال الأسواق والجهات الناظمة أيضا، وان تتم حمايتهم من التدخل السياسي، لكن حاليا قطر تفتقر هذه المعايير. 86
10-3 حصل بعض التنويع في الناتج خلال العقد الماضي. 89
11-3 فقط 41% من المنتجات استمرت أكثر من عام واحد. 90
12-3 انخفاض انتاجية العمالة في معظم القطاعات. 90
13-3 قطر معرضة لضغوط نتيجة لارتفاع سعر الصرف الفعلي الحقيقي، مما يجعل من تكلفة صادرتها مرتفعة وقدرتها التنافسية منخفضة. 91
14-3 الازدهار الاقتصادي هو هدف وعامل تمكين في آن واحد لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 97
1-4 الروابط بين استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 والمجلس الأعلى للصحة. 102
2-4 النموذجان الحالي والمستقبلي للرعاية الصحية. 105
3-4 زاد الإنفاق على الرعاية الصحية بخمسة أمثال تقريبا منذ العام 2001. 113
4-4 "سكان أصحاء" هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 116
5-4 مع نمو معدلات التحاق الأطفال بالمدارس في قطر، يتزايد الطلب على المدارس الدولية ومدارس الجاليات. 120
6-4 نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم والتدريب مرتفعة في قطر مقارنة بالدول المرجعية. 121
7-4 نمت حصة القطريين في كافة المراحل الدراسية في المدارس الدولية بشكل ملحوظ بين 2003-2004 و2008-2009. 122
8-4 يستطيع معظم الطلاب في قطر الحصول على أجهزة الكمبيوتر في المدارس (2008-2009). 125
9-4 تتزايد أعداد تلاميذ رياض الأطفال القطريين وغير القطريين بسرعة، ويلتحق معظمهم بالمدارس الخاصة. 128
10-4 المشاركة في التعليم الابتدائي عالية في قطر بالمقارنة مع المؤشرات الإقليمية بينما تحتاج المشاركة في التعليم الثانوي إلى تحسين. 129
11-4 متوسط الإنفاق السنوي على التعليم العالي لكل طالب في قطر أعلى من متوسط منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 134
12-4 نسب الالتحاق الاجمالية للتعليم العالي منخفظة بين القطريين، لاسيما بين الذكور، مقارنة بالدول المتقدمة المختارة (2006-2008). 135
13-4 يحتاج الطلاب القطريون بشكل كبير للتعليم الفني والتدريب المهني كمسارات للتوظيف. 137
14-4 تحتاج قطر إلى زيادة نسبة خريجي العلوم والرياضيات. 139
15-4 التعليم والتدريب يمثلان هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 141
16-4 النسبة الفعلية والمتوقعة للقطريين من قوة العمل وفقا لسيناريوهين، 2001-2016. 143
17-4 ارتفعت مشاركة المرأة القطرية في قوة العمل بمعدلات سريعة لكنها لاتزال أقل من المعدلات في الدول المتقدمة المختارة. 147
18-4 الإنتاجية لبعض القطاعات في قطر في وضع جيد مقارنة بدول المقارنة المرجعية، باستثناء قطاعي الإنشاءات والخدمات 2009. 148
19-4 تحتاج قطر إلى زيادة العمالة الماهرة في قوة العمل، 2008(%). 149
20-4 يبدأ القطريون الذكور بالتقاعد من قوة العمل في عمر مبكر مقارنة بنظرائهم في الدول المتقدمة المختارة. 151
21-4 الجهات المعنية الرئيسية في إدارة سوق العمل في قطر والروابط بينهما. 153

22-4 قوة عمل قادرة ومحفزة هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 156
1-5 لاتزال الاسرة القطرية اسرة كبيرة الحجم. 161
2-5 أصبحت المرأة القطرية تنجب عدداً أقل من الأطفال مما كانت عليه قبل جيل واحد. 161
3-5 أزداد عدد حالات الطلاق لكل 1000 شخص متزوج من 17.4 في سنة 1995 إلى 19.2 في سنة 2009. 162
4-5 حالات العنف المنزلي في دولة قطر. 164
5-5 الحاجة إلى مسؤولية مالية أكبر وتقليل الديون. 166
6-5 ستتبنى قطر مقاربة رفاهة الطفل عند وضع السياسات المتعلقة بالأطفال في ضوء المصلحة الفضلى للأطفال. 167
7-5 ارتفاع معدل مشاركة النساء القطريات في قوة العمل بشكل لافت بين 2001 و2009. 168
8-5 يتم تعيين القطريات الحاصلات على تعليم جامعي في الوظائف العلمية والفنية الرفيعة. 169
9-5 التماسك الأسري وتمكين المرأة هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 171
10-5 يستهدف نظام التحويلات النقدية المجانية الفئات الهشة من المجتمع القطري (عائلات محتاجة، أطفال، مطلقات، معاقون ومسنون). 173
11-5 ضرورة المراجعة المنتظمة للإعانات الاجتماعية في ظل التضخم للمحافظة على القوة الشرائية السنوية. 174
12-5 نموذج من ست خطوات لتوجيه وضع إطار سياسة مسؤولية الشركات في قطر. 178
13-5 الحماية الاجتماعية هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 180
14-5 منذ عام 2003 ازدات حوادث الطرق التي تشمل سيارة واحدة على الأقل وتسفر عن أضرار. 183
15-5 بلغت حوادث الحريق ذروتها في عام 2008 خلال طفرة البناء. 186
16-5 الامن والسلامة العامة هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 188
17-5 يعتبر تغير نمط الحياة من خلال التعليم والتوعية الرياضية عنصراً أساسياً لتحسين صحة السكان. 190
18-5 التأثيرات الاجتماعية تحد من مشاركة المرأة القطرية في مجال الرياضة. 191
19-5 أداء قطر هو أفضل بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في دورة الألعاب الاسيوية. 194
20-5 الرياضة هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 196
21-5 يوجد مايقارب 200 موقعاً أثرياً في جميع أنحاء قطر بالإضافة إلى أكثر من 900 موقع تغطي جدرانها النقوش. 199
22-5 الثقافة هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 204
1-6 تقليل الفاقد من الشبكات والاستهلاك المنزلي هو العامل الأساسي للاستخدام المستدام للمياه. 211
2-6 ازداد إنتاج المياه المحلاة بصورة كبيرة ولكنه بالكاد يواكب النمو السكاني. 212
3-6 حوالي ثلث المياه المنتجة تتسرب إلى منسوب المياه الجوفية كل عام. 214
4-6 ثلثا انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في قطر تنتج عن الصناعات الثقيلة. 217
5-6 التسلسل الهرموني لإدارة المخلفات. 218
6-6 خطط قطر المستقبلية والحالية لإدارة المخلفات. 219
7-6 يتوقف إطار عمل إدارة التنوع الاحيائي القطري على توفر قاعدة بيانات شاملة عن التنوع الاحيائي. 221
8-6 الإدارة المتكاملة للمياه عبر سلسلة القيمة. 228
9-6 الاستدامة البيئية هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030. 230
1-7 الهيكل التنظيمي لحكومة دولة قطر. 237
2-7 توفر إدارة الأداء الحكومي روابط حيوية بين العوامل التمكينية وموجهات الأداء لتحقيق تميز القطاع العام. 238
3-7 مخطط للحالة المستقبلية للقطاع الحكومي في دولة قطر. 239
4-7 منهجية المشروع في وضع أوليات وتسلسل برامج التحديث. 241
5-7 خلاصة تقييم الإستبيان. 242
6-7 بناء نموذج أداء القطاع الحكومي في دولة قطر. 243
7-7 موجز رحلة أفضل الممارسات إلى التحديث. 244
8-7 تحديث وتطوير المؤسسات رحلة طويلة الأمد. 244
9-7 مجالات التركيز والنتائج التي توجه أداء القطاع العام. 245
10-7 التحديث والتطوير المؤسسي كعامل تمكين مشترك لجميع القطاعات. 255
1-8 تقييم آثار وجدوى البرامج والمشاريع. 261


**الجداول**


1 ملخص أولويات استراتيجية التنمية الوطنية 24
1-4 تتركز أعلى نسبة من العمالة القطرية غير الماهرة في القطاع الحكومي،بينما تتركز أعلى نسبة من ذوي المهارات العالية في القطاع الخاص، 2009 (%). 146
2-4 نسبة الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في مرحلة التعليم الثانوي من إجمالي القطريين منخفضة جدا بالمقارنة مع بلدان مجلس التعاون لدول الخليج العربية ومنظمة التعاون والتنمية،2008(%). 146
3-4 معدلات العائد الحدية مرتفعة للقطريين في مرحلة مابعد الثانوية (%). 154
1-5 تساند نظام الحماية الاجتماعية في قطر عدة مؤسسات ومنظمات. 173
2-5 منظمات المجتمع المدني المتنوعة تدعم نظام الحماية الاجتماعية القطري. 174
3-5 عتبة خط الفقر النسبي تساعد على تحديد الفئات المحتاج،2006-2007. 175
4-5 تظهر الأدلة أن الدخل المنخفض يمثل مشكلة خاصة للأسر الكبيرة الحجم حيث يعيل عدد قليل من العاملين عدداً كبيراً من أفراد الأسرة 2006-2007. 175
5-5 مستوى الجريمة مستقر نسبيا على مر الأعوام، إلا أن معدلات انتهاك قانون الإقامة زادت بشكل ملحوظ. 182
6-5 مستوى معدلات الجريمة الكبرى في دولة قطر منخفض مقارنة مع المستويات الدولية. 182
7-5 يرتفع معدل وفيات حوادث المرور بشكل ملحوظ عن نظيره في الدول ذات الدخل المرتفع (حالات الوفاة لكل 100000 نسمة عام 2008). 184
8-5 أكثر قليلاً من ثلث الوفيات الناجمة عن حوادث المرور في قطر تحصل بين المشاة(وفيات حوادث المرور،2008). 184
9-5 تتكون البنية التحتية الرياضية التي تمتلكها اللجنة الأولمبية القطرية واسباير من مرافق رياضية مختلفة في أنحاء البلاد. 192
10-5 انخفضت نسبة الرياضيين المسجلين إلى المدربين في معظم الأنشطة الرياضية. 194
1-6 تكشف الفترات المتقطعة اليومية مستويات أوزون تتجاوز مستويات السلامة في الدوحة(متوسط عدد القراءات أعلى من معايير جودة الهواء المحيط). 215
2-6 تأتي قطر في المرتبة 58 من حيث إجمالي انبعاثات الكربون ولكنها الأولى من حيث نصيب الفرد من انبعاثات الكربون(انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في 2005). 217
1-8 مخلص أولويات استراتيجيه التنمية الوطنية. 259

## اللجنة العليا المشرفة على تنفيذ رؤية قطر الوطنية 2030

| | | |
|---|---|---|
| سمو الشيخ تميم بن حمد آل ثاني | ولي العهد | رئيس |
| معالي الشيخ حمد بن جاسم بن جبر آل ثاني | رئيس مجلس الوزراء ووزير الخارجية | نائب الرئيس |
| سعادة السيد عبدالله بن حمد العطية | نائب رئيس مجلس الوزراء ورئيس الديوان الأميري | عضو |
| سعادة الدكتور ابراهيم ابراهيم | الامين العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي | عضو |
| سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني | المدير العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي | مقرر |

## أعضاء اللجنة التسييرية لاستراتيجية التنمية الوطنية

| الاسم | الجهه | المسمى الوظيفي |
|---|---|---|
| سعادة الشيخ عبد الله بن ناصر بن خليفة آل ثاني | وزارة الداخلية | وزير الدولة للشؤون الداخلية |
| سعادة السيد يوسف حسين كمال | وزارة الاقتصاد والمالية | وزير الاقتصاد والمالية |
| سعادة السيد ناصر بن عبدالله الحميدي | وزارة العمل | القائم بأعمال وزير العمل |
| سعادة الشيخ عبدالرحمن بن خليفة بن عبدالعزيز آل ثاني | وزارة البلدية والتخطيط العمراني | وزير البلدية والتخطيط العمراني |
| سعادة الدكتور محمد بن صالح السادة | وزارة الطاقة والصناعة | وزير الطاقة والصناعة |
| سعادة الشيخ ناصر بن محمد بن عبدالعزيز آل ثاني | الأمانة العامة لمجلس الوزراء | وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء |
| سعادة السيد عبد الله بن مبارك بن اعبود المعضادي | وزارة البيئة | وزير البيئة |
| سعادة السيد ناصر بن عبدالله الحميدي | وزارة الشؤون الاجتماعية | وزير الشؤون الاجتماعية |
| سعادة السيد سعد بن إبراهيم آل محمود | وزارة التعليم والتعليم العالي | وزير التعليم والتعليم العالي، الأمين العام للمجلس الأعلى للتعليم |
| سعادة السيد عبدالله بن خالد القحطاني | وزارة الصحة | وزير الصحة العامة، الأمين العام للمجلس الأعلى للصحة |
| سعادة الشيخ جاسم بن عبدالعزيز آل ثاني | وزارة الأعمال والتجارة | وزير الأعمال والتجارة |
| سعادة الشيخ عبدالله بن سعود آل ثاني | مصرف قطر المركزي | محافظ مصرف قطر المركزي |
| سعادة الدكتور إبراهيم إبراهيم | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | الأمين العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | المدير العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| سعادة الشيخة حصة بنت حمد آل ثاني* | المجلس الأعلى لشؤون الأسرة | رئيس المجلس الأعلى لشؤون الأسرة |

* بموجب الكتاب رقم (م أ / ٢٠٠٩ / ١٠١١٣) الصادر بتاريخ 28 /12/ 2009 من مكتب نائب سمو الأمير وولي العهد، انضمت سعادة الشيخة حصة بنت حمد بن خليفة ال ثاني – رئيس المجلس الأعلى لشؤون الأسرة إلى عضوية اللجنة التسييرية.

## أعضاء المجموعات التنفيذية

| الاسم | الجهه | المسمى الوظيفي |
|---|---|---|
| ***ازدهار اقتصادي مستدام/ التنمية الاقتصادية*** | | |
| سعادة السيد يوسف حسين كمال | وزارة الاقتصاد والمالية | وزير الاقتصاد والمالية |
| سعادة الشيخ عبدالرحمن بن خليفة بن عبدالعزيز آل ثاني | وزارة البلدية والتخطيط العمراني | وزير الشؤون البلدية والتخطيط العمراني |
| سعادة الدكتور محمد بن صالح السادة | وزارة الطاقة والصناعة | وزير الطاقة والصناعة |
| سعادة الشيخ ناصر بن محمد بن عبدالعزيز آل ثاني | الأمانة العامة لمجلس الوزراء | وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء |
| سعادة الشيخ جاسم بن عبدالعزيز آل ثاني | وزارة الأعمال والتجارة | وزير الأعمال والتجارة |
| سعادة الشيخ عبدالله بن سعود آل ثاني | مصرف قطر المركزي | محافظ مصرف قطر المركزي |
| سعادة الدكتور إبراهيم إبراهيم | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | الأمين العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | المدير العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| ***سكان أصحاء/التنمية البشرية*** | | |
| سعادة الدكتور محمد غانم العلي | المجلس الاعلى للصحة | نائب رئيس اللجنة التنفيذية وعضو مجلس الادارة في المجلس الأعلى للصحة |
| سعادة السيد عبدالله بن خالد القحطاني | وزارة الصحة | وزير الصحة العامة<br>الأمين العام للمجلس الأعلى للصحة |
| سعادة الدكتور إبراهيم إبراهيم | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | الأمين العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| الدكتور ديفيد كير | المجلس الاعلى للصحة | استشاري أول |
| ***سكان متعلمون وأكفاء/التنمية البشرية*** | | |
| سعادة السيد سعد بن إبراهيم آل محمود | وزارة التعليم والتعليم العالي | وزير التعليم والتعليم العالي،<br>الأمين العام للمجلس الأعلى للتعليم |
| سعادة الشيخ ناصر بن محمد بن عبدالعزيز آل ثاني | الأمانة العامة لمجلس الوزراء | وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء |
| سعادة الدكتور إبراهيم إبراهيم | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | الأمين العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | المدير العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| ***التركيبة السكانية الملائمة والمساهمة الوطنية في قوة عمل منتجة /التنمية البشرية*** | | |
| سعادة السيد ناصر بن عبدالله الحميدي | وزارة العمل | القائم بأعمال وزير العمل |
| سعادة الشيخ ناصر بن محمد بن عبدالعزيز آل ثاني | الأمانة العامة لمجلس الوزراء | وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء |
| سعادة الدكتور إبراهيم إبراهيم | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | الأمين العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | المدير العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| ***مجتمع رعاية متماسك/التنمية الاجتماعية*** | | |
| سعادة الشيخة حصة بنت حمد بن خليفة آل ثاني | المجلس الأعلى لشؤون الأسرة | رئيس المجلس الأعلى لشؤون الأسرة |
| سعادة الشيخ عبدالله بن ناصر بن خليفة آل ثاني | وزارة الداخلية | وزير الدولة للشؤون الداخلية |
| سعادة السيد ناصر بن عبدالله الحميدي | وزارة الشؤون الاجتماعية | وزير الشؤون الاجتماعية |
| سعادة الدكتور حمد بن عبد العزيز الكواري | وزارة الثقافة والفنون والتراث | وزير الثقافة والفنون والتراث |
| سعادة الشيخ ناصر بن محمد بن عبدالعزيز آل ثاني | الأمانة العامة لمجلس الوزراء | وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء |
| سعادة الدكتور إبراهيم إبراهيم | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | الأمين العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | المدير العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| ***بيئة مستدامة/ التنمية البيئية*** | | |
| سعادة السيد عبد الله بن مبارك بن اعبود المعضادي | وزارة البيئة | وزير البيئة |
| سعادة الشيخ ناصر بن محمد بن عبدالعزيز آل ثاني | الأمانة العامة لمجلس الوزراء | وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء |
| سعادة الدكتور إبراهيم إبراهيم | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | الأمين العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| سعادة الشيخ حمد بن جبر بن جاسم آل ثاني | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | المدير العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |

## رؤساء فرق العمل التخصصية

| الاسم | الجهه | المسمى الوظيفي | الفريق |
|---|---|---|---|
| السيد مفتاح جاسم المفتاح | وزارة الاقتصادية والمالية | مدير إدارة الضرائب والإيرادات | الإدارة الاقتصادية |
| المهندس ابراهيم عباس حسن | وزارة الشؤون البلدية والتخطيط العمراني | مدير إدارة التخطيط والبنية التحتية (سابقاً) | البنية التحتية الاقتصادية |
| الشيخ مشعل بن جبر آل ثاني | قطر للبترول | إقتصادي أول | إدارة الموارد الطبيعية |
| السيد ناصر جار الله المري | وزارة الأعمال والتجارة | مدير إدارة تنمية الأعمال | التنويع الاقتصادي ونمو القطاع الخاص |
| سعادة الدكتور محمد غانم العلي | المجلس الاعلى للصحة | نائب رئيس اللجنة التنفيذية وعضو مجلس الادارة في المجلس الأعلى للصحة | الرعاية الصحية |
| الدكتورة جوليت إبراهيم | المجلس الاعلى للصحة | مدير إدارة التخطيط والتقييم | الرعاية الصحية |
| الدكتورة حمدة حسن السليطي | المجلس الاعلى للتعليم | مدير هيئة التقييم | التعليم والتدريب |
| السيد حسين يوسف الملا | وزارة العمل | وكيل وزارة العمل | المساهمة الوطنية الفعالة في قوة عمل منتجة |
| السيدة نور المالكي | المجلس الاعلى لشؤون الاسرة | الأمين العام للمجلس الاعلى لشؤون الاسرة | التماسك الأسري وتمكين المرأة |
| السيد أحمد نصر النصر | وزارة الشؤون الاجتماعية | وكيل الوزارة المساعد للشؤون الاجتماعية | الحماية الاجتماعية |
| العميد ركن عبدالله محمد السويدي | وزارة الداخلية | مدير عام الادارة العامة للدفاع المدني | الأمن والسلامة العامة |
| السيد خالد المهندي | اللجنة الاولمبية القطرية | الأمين العام المساعد للدعم الفني | قطاع الرياضة |
| السيد خالد يوسف الملا | وزارة الثقافة والفنون والتراث | مدير إدارة الانشطة والفعاليات الشبابية | قطاع الثقافة |
| السيد يوسف ابراهيم الحمر | وزارة البيئة | مدير إدارة المياه | الاستدامة البيئية |
| الدكتور صالح النابت | الأمانة العامة للتخطيط التنموي | مدير إدارة التنمية المؤسسية | التحديث والتطوير المؤسسي |

## الدعم الاداري من الأمانة العامة للتخطيط التنموي

| الاسم | المسمى الوظيفي |
|---|---|
| سعادة الدكتور إبراهيم إبراهيم | الأمين العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| سعادة الشيخ حمد بن جبر آل ثاني | المدير العام للأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| الدكتور صالح النابت | مدير إدارة التنمية المؤسسية |
| الدكتور ريتشارد ليت | مدير إدارة التنمية الاجتماعية |
| الدكتور فرانك هريجن | مدير إدارة التنمية الاقتصادية |
| السيد حمد العذبة | مدير إدارة الخدمات المشتركة بالإنابة |
| السيدة أسماء ميرزائي | مدير وحدة الاتصال والعلاقات العامة بالإنابة. |

لقد تمّ استخلاص استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 من خلال 14 استراتيجية قطاعية ومن تقارير خلفية أعدتها فرق العمل بتوجيه من المجموعات التنفيذية وبإشراف اللجنة التسييرية الوطنية.

وقد استُمدّت البيانات والأشكال والجداول الواردة في استراتيجية التنمية الوطنية من الاستراتيجيات القطاعية المدرجة أدناه، ومن التقارير الخلفية المتعلقة بهذه القطاعات.

## التقارير القطاعية لاستراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016

| التقارير القطاعية | الجهة |
|---|---|
| الإدارة الاقتصادية | وزارة الاقتصاد والمالية والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| البنية التحتية الاقتصادية | وزارة البلدية والتخطيط العمراني والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| إدارة الموارد الطبيعية | قطر للبترول والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| التنويع الاقتصادي ونمو القطاع الخاص | وزارة الأعمال والتجارة والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| الرعاية الصحية | المجلس الأعلى للصحة والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| التعليم والتدريب | المجلس الأعلى للتعليم والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| المساهمة الوطنية الفعالة في قوة عمل منتجة | وزارة العمل والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| التماسك الأسري وتمكين المرأة | المجلس الأعلى لشؤون الأسرة والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| الحماية الاجتماعية | وزارة الشؤون الاجتماعية والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| الأمن والسلامة العامة | وزارة الداخلية والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| الرياضة | اللجنة الأولمبية القطرية والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| الثقافة | وزارة الثقافة والفنون والتراث والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| الاستدامة البيئية | وزارة البيئة والأمانة العامة للتخطيط التنموي |
| التحديث والتطوير المؤسسي | الأمانة العامة لمجلس الوزراء والأمانة العامة للتخطيط التنموي |

# ملخص تنفيذي

# ملخص تنفيذي

تبني رؤية قطر الوطنية 2030 التي أطلقت في شهر تشرين الأول/ أكتوبر 2008، جسراً بين الحاضر والمستقبل. وتهدف إلى جعل دولة قطر بلداً متقدماً دائم التنمية يوفر مستوىً معيشياً عالياً للجيل الحالي، وللأجيال القادمة. كما أنها تطمح إلى أن تكون دولة قطر بلداً نشيطاً مزدهراً، موفرا العدالة الاقتصادية والاجتماعية للجميع. وتتطلع الرؤية إلى أن ترى جميع القطريين يعملون معاً على تحقيق هذه الطموحات، وأن توجه طاقاتهم قيَم إسلامية وأسرية قوية.

تؤسس رؤية قطر الوطنية 2030 لمجتمع يقوم على تحقيق العدالة، والإحسان، والمساواة، تتجسد فيه مبادئ الدستور الدائم، الذي يحمي الحريات العامة والشخصية، ويُعزز القيم الأخلاقية والدينية والتقاليد، ويضمن الأمن والاستقرار وتكافؤ الفرص. وتناغماً مع هذه المبادئ، فإن رؤية قطر الوطنية 2030 تقوم على أربع ركائز، هي:

| | |
|---|---|
| التنمية البشرية | لتمكين سكان دولة قطر من المحافظة على مجتمع مزدهر. |
| التنمية الاجتماعية | للحفاظ على مجتمع رعاية اجتماعية عادل مستندا على معايير أخلاقية عالية وقادراً على لعب دور هام في الشراكة العالمية من أجل التنمية. |
| التنمية الاقتصادية | لتحقيق اقتصاد تنافسي ومتنوع قادر على تلبية الاحتياجات وتأمين مستوىً معيشيٍّ مرتفع لجميع سكان دولة قطر في الحاضر والمستقبل. |
| التنمية البيئية | لضمان المواءمة بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة. |

وهكذا تحدد رؤية قطر الوطنية 2030 التوجهات المستقبلية العامة وتعكس طموحات الشعب القطري وأهدافه وثقافته. وبتسليطها الضوء على الخيارات المتاحة، فإنها تحفز شعب دولة قطر على وضع مجموعة أهداف مشتركة ترتبط بمستقبلهم، كما أنها تُقدم إطاراً عاماً لاستراتيجية التنمية الوطنية.

وستواصل دولة قطر إدارتها لمواردها الهيدروكربونية لكي تضمن تحسينات في مستويات المعيشة ، لكن هذه التحسينات لا يمكن أن تكون هي الهدف الوحيد للمجتمع. فاستراتيجية التنمية الوطنية تهدف إلى إقامة توازن بين الخيارات التالية لمواجهة خمسة تحديات رئيسية حددتها رؤية قطر الوطنية:

أولاً: التحديث والمحافظة على التقاليد .

ثانياً: تحقيق التوازن بين احتياجات الجيل الحالي والأجيال القادمة.

ثالثا: التحكُّم في النمو الاقتصادي المستهدف وتجنُّب التوسع غير المنضبط.

رابعاً: مطابقة حجم العمالة الوافدة ونوعيتها مع مسار التنمية المستهدف.

خامساً: المواءمة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية وحماية البيئة.

## إعداد استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016

تعتبر هذه الاستراتيجية أول استراتيجية تنموية لدولة قطر. وهي تتويج لمشاورات ومناقشات وتحليلات مستفيضة قامت بها الجهات المعنية. وإن المشاركة الإيجابية التي لم يسبق لها نظير للعديد من الجهات المعنية القطاعية وعبر القطاعات تعكس رغبة أكيدة في الإصلاح الذي يخدم مصلحة البلد على أفضل وجه. وقد بدأت عملية المشاورات مع الوزراء والمسؤولين

الرئيسيين في الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، ثم توسعت لتشمل المجتمع بأسره. ولتغطية النطاق الواسع الذي شملته الاستراتيجية شُكِّلت فرق عمل عبر القطاعات تتألف من ممثلي الوزارات والأجهزة الحكومية، وشركات القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني. وإن المشاورات المكثفة عبر القطاعات، بما في ذلك المقابلات، وورش العمل، والمناقشات، والبحوث، كانت ذات أهمية كبيرة لبناء استراتيجية تعمق الشعور القوي والإيجابي لسكان دولة قطر بملكيتها منذ البداية.

لقد تم إعداد الاستراتيجية وفقاً لمنهجية واضحة اعتمدت على تحليل الوضع الراهن، والتحليل التشخيصي، والمقارنات المرجعية الإقليمية والدولية. واشتملت الاستراتيجية على أربع عشرة استراتيجية قطاعية غطت جميع القطاعات في دولة قطر. وقد ساهم تحليل الوضع الراهن في تحديد المجالات ذات الأولوية التي بنيت على سيناريو خط الأساس للوضع الحالي لدولة قطر، كما تم وضع مؤشرات مقارنة قياساً على الممارسات المتميزة في بلدان أخرى، سواء على مستوى الإقليم أم على مستوى بلدان أخرى في العالم. وتحدد تقارير الاستراتيجيات القطاعية الأربع عشرة مجالات ذات أولوية، ومبادرات كثيرة لدعم كل برنامج ومشروع مقترح، بما في ذلك المتطلبات الأساسية، والمسؤوليات، والأطر الزمنية للتنفيذ، والمؤشرات الرئيسية.

إن البرامج والمشاريع التي تضمنتها استراتيجية التنمية الوطنية، والمتسقة مع أهداف رؤية قطر الوطنية 2030، بما في ذلك النتائج والأهداف المحددة، قد استمدت من الاستراتيجيات القطاعية الأربع عشرة. وقد وضعت هذه البرامج والمشاريع من خلال مشاورات مكثفة، وأخذت في الحسبان العديد من الروابط المشتركة عبر القطاعات. وتشتمل الاستراتيجيات القطاعية على تحليل معمق وشفاف، وتضع مؤشرات مرجعية، وتعرض نتائج التحلِّيل التَّشخيصيِّ، وتحدد أولويات لدعم كل واحد من البرامج والمشاريع على مستوىً أكثر تفصيلاً مما يمكن عرضه في استراتيجية التنمية الوطنية هذه.

أما الأهداف المحددة والواردة في وثيقة هذه الاستراتيجية، فهي مجموعة مقتبسة من الأهداف الواردة في الاستراتيجيات القطاعية التى تم إعدادها من قبل فرق العمل القطاعية، واعتمادها من قبل المجموعات التنفيذية، والتي وُضعت استناداً إلى مدخلات الجهات المعنية، وهي تركز على النتائج المراد تحقيقها بحلول عام 2016. وسوف تتم مراجعة وتشذيب الأهداف الكمية والنوعية حسب الحاجة، من قِبَل الجهات المعنية الرئيسية عند بدء تنفيذ البرامج والمشاريع.

وتشتمل الاستراتيجيات القطاعية على متطلبات موارد تأشيرية (مالية وبشرية) لكل برنامج ومشروع، فهي تحدد الجهات المعنية الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ المشاريع، والمخاطر المتوقعة، وإجراءات التخفيف من آثارها لتحقيق التنفيذ الناجح. ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن كل استراتيجية قطاعية تحتوي على إطار أساسي للرصد والتقييم، تدعمه مؤشرات مختارة تتم متابعة تحقيقها بشكل منتظم أثناء التنفيذ، ويتم إجراء التعديلات المطلوبة عند الضرورة.

إن استراتيجية التنمية الوطنية هي خطة عمل شاملة. وهي تقدم مبادرات جديدة، وكذلك تبني على المبادرات الموجودة حالياً. وفيما يتعلق بالمشاريع والسياسات والمؤسسات القائمة بالفعل، فإنها تُقدم دعماً وتركيزاً مضافين لهذه الاستراتيجية.

## الإنجازات والمشهد الاستشرافي للفترة (2011-2016)

أقامت قطر أساساً متيناً يمكنها من تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية. وإن النمو السريع الذي شهدته قطر في العقد الأول من الألفية الجديدة، هو من الأسرع في العالم، والذي أدى لأن يكون مستوى الدخل الإجمالي للفرد (مقاساً بشروط تعادل القوة الشرائية) واحداً من أعلى المستويات في العالم. وقد انعكس ارتفاع الادخار في القطاعين العام والخاص على حد سواء، في استثمارات محلية كبيرة وتراكم مجموعة كبيرة من الأصول الأجنبية.

ولتلبية طلبات جديدة في اقتصاد أصبح أكثر تعقيداً ولتعزيز الأداء في هذا الاقتصاد، شرعت دولة قطر بإجراء مجموعة متنوعة من الإصلاحات، تهدف إلى الجمع بين القرارات ذات الأهمية الوطنية في إطار متكامل بغية وضع خيارات واضحة ورصينة بشأن مستقبل قطر. وعلى الصعيد العملي تؤكد الإصلاحات على تحسين الخدمات العامة، وتطبيق مبدأ "القيمة مقابل التكلفة"، وبذلك تُعزز الفرص المتاحة والشروط المتوفرة للمواطنين وللبلد ككل. وإن الإصلاحات بتوضيحها أولويات التنمية الوطنية واتجاهاتها، توفر فرصة أفضل للقطاع الخاص والمجتمع المدني للتنبؤ بالمستقبل، مما يؤدي إلى اتساق أفضل للمصالح عبر البلاد.

والعمل جارٍ حالياً لتحديث وتطوير وظائف الوزارات والأجهزة الحكومية وأدوارها وبشكل رشيد يهدف إلى تعزيز التماسك الوثيق بين السياسات العامة، ويحسن أسلوب تقديم الخدمات وجودتها، ويقلل من التبذير في الإنفاق، ويعزز مساءلة القطاع العام عن أدائه. وإن العمل على تنفيذ هذه التغييرات عبر الحكومة ككل جارٍ الآن، وقد منحت الأمانة العامة لمجلس الوزراء من خلال إداراتها المركزية تفويضاً بالتخطيط ورصد الأداء لمختلف الجهات الحكومية. وثمة مبادرة ذات أهمية خاصة، ألا وهي توسيع دور وزارة المالية السابقة كي تشمل دعم السياسة الاقتصادية، وإسداء المشورة والتنسيق. وإدراكا لهذا الدور الموسع فقد أعيد تنظيم الوزارة بالقرار الأميري رقم (31) لسنة 2009 لتصبح وزارة الاقتصاد والمالية.

وبغية النظر في الاحتياجات المستقبلية للتنمية في الأمدين المتوسط والطويل، أنشئت الأمانة العامة للتخطيط التنموي بموجب القرار الاميري رقم 39 لسنة 2006، الذي أناط بها مسؤولية إعداد رؤية قطر الوطنية 2030. كما أن القرار الأميري رقم 50 لسنة 2009 أناط بالأمانة العامة للتخطيط التنموي مسؤولية إعداد استراتيجيات التنمية الوطنية اللازمة لتحقيق رؤية قطر الوطنية 2030. وتتضمن هذه الوثيقة استراتيجية التنمية الوطنية الأولى للفترة 2011-2016 التي يجري العمل حالياً على تنفيذها.

يرتبط مسار الاقتصاد القطري ارتباطاً وثيقاً بالتطورات في قطاع الموارد الهيدروكربونية. فالصناعات الهيدروكربونية مازالت تهيمن على الساحة الاقتصادية، لكن دولة قطر تتوسع حاليا في مجالات جديدة.

إن الإمداد بالمواد اللقيمة الهيدروكربونية والطاقة بأسعار منخفضة ساعد على تطور الصناعات اللاحقة وازدهارها في قطاعي البتروكيماويات والصناعة التعدينية، كما شهدت بعض القطاعات الفرعية، كالأسمدة، نمواً سريعاً.

وتم تثبيت مواطئ قدم أيضا في مجالات جديدة بما فيها النقل الجوي والخدمات الاعلامية، وحاليا، تضم واحة العلوم والتكنولوجيا في دولة قطر أكثر من 30 مشروعاً في مجالات مثل العلوم الحياتية، والنفط، والكيماويات، والبيئة، والالكترونيات وهندسة البرامج. وشهد القطاع المالي في دولة قطر أيضاً تطوراً سريعاً لتلبية احتياجات اقتصاد أكبر حجما وأكثر تعقيداً.

ما لبثت أن لحقت الاستثمارات المادية الاحتياجات. وتجري الآن معالجة واسعة لاختناقات البنية التحتية التي نجم عنها ارتفاع تكاليف المشاريع وعدم كفاءة تنفيذها. إن الاستثمارات في الرعاية الصحية كبيرة وتدعم إنتاجية القوى العاملة وتعزز التماسك الاجتماعي. وبفضل الاستثمارات الضخمة في الخدمات الصحية العالية الجودة ونُظم تقديم الخدمات، انخفضت معدلات الوفيات بدرجة كبيرة؛ وقد تحسنت معدلات البقاء على قيد الحياة عند فئات العمر الهشة كالأطفال والشيوخ. وهناك مجموعة متنوعة من المراكز والمؤسسات الصحية التي تلبي حالياً الاحتياجات المتنوعة، ولا سيما الاحتياجات التي تتطلب اختصاصات عالية، وذلك بوجود أكثر من 13 000 موظف، يتمتع معظمهم بالمهارات الطبية والفنية اللازمة.

وقد كانت الاستثمارات في التعليم والتدريب أيضا كبيرة. وإدراكا من دولة قطر لضرورة التطوير في نظامها التعليمي وفي القدرات المتوفرة لديها فقد استثمرت بشكل كبير في هذين المجالين. فازداد الإنفاق الحكومي على التعليم باطراد ليبلغ نحو 5% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2008، مما جعل قطر البلد الثاني بعد المملكة العربية السعودية من بين بلدان مجلس التعاون الخليجي في هذا المضمار. وثمة مبادرات هامة في مجال التعليم العالي تتضمن توسيع حرم مؤسسة قطر للعلوم والتكنولوجيا، وإصلاح جامعة قطر، وإنشاء كلية مجتمع جديدة وإدخال مسارات التعليم المهني والفني.

وعلى الرغم من أن هذه الاتجاهات الجديدة ذات فائدة وتدعم رؤية قطر الوطنية 2030، فهي تعاني من نقص في التكامل والمواءمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض هذه التدابير ما يزال حبرا على الورق فقط، وبعضها تأخر تنفيذه. وفي الوقت الذي ستستفيد فيه استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 من المبادرات القائمة، فمن واجبها أن توفر أيضا الإطار الذي يمكن من سد الفجوات وتوفير التكامل الفعال والمواءمة بين مختلف القطاعات.

## المشهد الاستشرافي الاقتصادي مواتٍ بوجه عام

إن آفاق الاقتصاد القطري في الفترة 2011-2016 مواتية بوجه عام، وإن الانتعاش العالمي مستمر بفضل النمو القوي في الأسواق الناشئة، وانتعاش التجارة العالمية. وسيتراجع نمو دخل الموارد الهيدروكربونية في قطر في الفترة 2012-2013، حيث سيصل برنامج قطر الناجح للاستثمار الذي دام عشرين سنة

إلى ذروته. كما أن على الاستثمارات الكبيرة في النفط والغاز الانتظار حتى بعد انتهاء التعليق المفروض على الإنتاج في حقل الشمال، الذي لا يتوقع أن يحدث قبل نهاية عام 2015. ويمكن أيضا توقع انخفاض إنتاج النفط الخام باقتراب عام 2016 وإن كانت الجهود مبذولة للحيلولة دون وقوعه.

ومع أن النمو في الفترة 2012-2016 سيكون أقل مما كان عليه في السنوات السابقة، فستظل مستويات الدخل عالية، وسوف يساعد التوسع الواضح في الاقتصاد غير الهيدروكربوني على دعم نمو الناتج المحلي الإجمالي. ويمكن أن ينمو قطاع النقل والاتصالات إلى جانب قطاع الأعمال والخدمات المالية نموا قويا. وسوف ينمو قطاع الإنشاءات بشكل مطرد، ولكن ينبغي تحسين أداء الصناعات التحويلية. ولما كان من المتوقع أن يعود القطاع غير الهيدروكربوني إلى النهوض فإنه يُتوقع أن يبلغ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في الفترة 2012-2016 اكثر بقليل من 5%، وذلك بافتراض عدم وجود مساهمة من القطاع الهيدروكربوني. وسيبقى الدخل المحلي الحقيقي الناتج عن هذا النمو متوقفا على مسار أسعار الموارد الهيدروكربونية، التي سيكون لها أثر واضح على شروط التبادل التجاري. ويفترض سيناريو الأساس مكاسب متواضعة فوق متوسط الأسعار عام 2010.

وسوف يعكس نمط الاستثمار في قطر انخفاض النفقات الرأسمالية للقطاع الهيدروكربوني. وربما يبلغ مجموع الاستثمار المحلي الإجمالي في الفترة 2012-2016 نحو 820 مليار ريال قطري. وقد يأتي نصف هذا المبلغ من القطاع الهيدروكربوني. ويُقدر أن يبلغ استثمار الحكومة المركزية "الاستثمار العام" 347 مليار ريال قطري. واستناداً إلى الخطط الجارية سوف يبلغ الإنفاق الحكومي على البنية التحتية أعلى مستوى له عام 2012، وهذا يعكس مسار الخطط الراهنة لبدء تنفيذ المشاريع الكبيرة.

كما يُتوقع أن يظل المركز المالي للحكومة قوياً، وسيكون كافياً لدعم الاستثمارات الرأسمالية في المستقبل، وتغطية نفقات تنفيذ المبادرات التي تضمنتها استراتيجية التنمية الوطنية. ومن المرجح أن تظل نسبة إجمالي الادخار الوطني أعلى من 40% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2014، لكنها ربما تنخفض في السنوات اللاحقة. وسوف ينخفض اجمالي فائض الموازنة العامة للحكومة عن مستواه المرتفع حاليا إلى نحو 6% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2016؛ وعلى الرغم من انخفاضه فإنه يبقى في وضع جيد. بالمقابل، فقد يحافظ فائض الموازنة على رصيده الثنائي الرقم فيما لو تنوعت واتسعت مصادر الايرادات. وسيظل رصيد الحساب الجاري فائضاً بشكل راسخ.

وسوف تُرافق الزيادات المتواضعة في عدد السكان التوسعَ الاقتصادي المتوقع، حيث من المتوقع أن ينمو عدد سكان قطر نموا مطَّرداً بنسبة يبلغ متوسطها 2.1% في السنة خلال الفترة 2011-2016، ويرتفع مجموع عدد السكان من 1.64 مليون نسمة مع نهاية عام 2010 إلى أقل بقليل من 1.9 مليون نسمة عام 2016. وليس من المتوقع أن يستمر النمو السريع في عدد السكان الذي شهده الماضي القريب. ويتفق هذا الافتراض مع توقعات نمو الناتج المحلي الإجمالي (المذكور أعلاه)، لكن هذا النمو سيشهد بعض التقدم في الإنتاجية، التي تؤدي إلى انخفاض في عنصر العمل لكل وحدة من الناتج. وإن التحول الهيكلي المفترض نحو نشاط اقتصادي أعلى قيمةً يستلزم مسبقاً حدوث تطور في تركيبة المهارات في قوة العمل، وزيادة استخدام رأس المال.

## أثر تغيرات أسعار الهيدروكربون على المشهد الاستشرافي

إن التنبؤ بالمستقبل عملية تكتنفها الخطورة دائماً، ويمكن أن تغير بعض العوامل المتقلبة التوقعات تغييراً كبيراً. ومما يهم دولة قطر على وجه الخصوص توقعات أسعار هذه الموارد الهيدروكربونية. وفي الاقتصاد المعتمد على الموارد الهيدروكربونية، كاقتصاد دولة قطر، سيكون لانخفاض أسعار الموارد الهيدروكربونية في المستقبل (في الأمد المتوسط على الأقل) أثر كبير على الموارد المالية المتاحة، وسيكون لذلك آثار على مسارات النمو المستدام.

إن وجهة النظر التي تفترض أن متوسط سعر النفط الخام سيبلغ ما يقرب من 74 دولارا للبرميل خلال الفترة 2012-2016، من شأنها أن تُغير التوقعات الواردة في سيناريو نقطة الانطلاق (التي تفترض أن يكون سعر البرميل 86 دولاراً). ويوحي تطبيق افتراضات انخفاض سعر النفط بأن متوسط مستوى الناتج المحلي الإجمالي الإسمي سينخفض بنسبة 2% مقارنة بمستواه عن سيناريو خط الأساس عام 2016. ولأن النفقات الحكومية، إلى حد ما، تتبع مسار الناتج المحلي الإجمالي كما هي الحال في سيناريو خط الأساس فبالتالي، سينخفض الفائض الإجمالي للموازنة العامة للدولة؛ حيث ينجم عن افتراض انخفاض أسعار النفط بحلول عام 2016 انخفاض نسبة هذا الفائض الإجمالي إلى الناتج المحلي الإجمالي من حوالي 6% إلى حوالي 4%.

ويمكن أن تكون أسعار الغاز عامل تغيير أكثر حتى من ذلك. ومما يذكر أن سعر الغاز وسعر النفط في الأسواق العاجلة قد انفصلا عن بعضهما. ومع أن قطر محمية من تقلبات أسعار الغاز الفورية نسبيا، من خلال اتفاقياتها الطويلة الأمد مع المشترين، لكن من المحتمل أن تؤدي الفجوة بين أسعار الغاز في الأسواق الآنية وأسعار اتفاقيات الشراء الطويلة الأمد إلى ضغوطات على سعر سلة الغاز الطبيعي المسال القطري. وإذا افترض أن سعر الغاز سينخفض بنسبة 30% عن سعر خط الأساس (وهذا انخفاض متواضع مقارنة بما شهدته الأسعار الفورية) فسينتج عن ذلك مداخيل وآثار مالية سلبية. ولأن حصة الغاز الطبيعي المسال في مجموع الناتج سوف ترتفع خلال هذه الفترة، فإن أثر انخفاض الأسعار على الدخل سيكون كبيراً. حيث سيبلغ إجمالي تراكم خسائر الدخل خلال الفترة 357 مليار ريال قطري أي ما يعادل 9% انخفاضا عن مستوى تراكم الدخل وفق سيناريو خط الأساس. وإن الرصيد الإجمالي للموازنة المالية وفقاً لافتراضات انخفاض أسعار الغاز، مع بقاء النفقات ثابتة، يمكن أن ينخفض إلى 3.4% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2016 وهذا يمثل نقطتين مئويتين تقريباً تحت خط الأساس.

وبالإضافة إلى التعامل مع حالة عدم اليقين، سوف تواجه دولة قطر قيوداً شديدة على الموارد البشرية والمؤسسية، والتي يمكن أن تؤثر على إمكانية تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية. فدولة قطر تحتاج إلى تعزيز مؤسسات القطاع العام لتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030. وهذا يتطلب بناء القدرات المؤسسية والتنظيمية، وتقديم الخدمات العامة بكفاءة وشفافية، وتعاوناً أقوى وشراكة فعالة بين القطاعين العام والخاص، ومناخاً مناسباً لممارسة الأعمال، ودوراً أوسع للمجتمع المدني.

## تنظيم كأس العالم 2022 وارتفاع إنفاق الحكومة الاستثماري

جاء قرار استضافة كأس العالم لكرة القدم عام 2022 ليوفر العديد من الفرص الجديدة في دولة قطر. وبالرغم من أن الآثار الاقتصادية المتوقعة من قرار استضافة كأس العالم 2022 لن تكون كبيرة على الأرجح خلال القسم الأول من الفترة 2011-2016، إلا أنه يجب أن تقوم دولة قطر بالإعداد لتنفيذ استثمارات ضخمة في قطاع البنية التحتية. وفيما يتعلق بحجم الاقتصاد القطري، تكتسب هذه الاستثمارات أهمية بالغة كما تستدعي الانتباه إلى الآثار التنموية الطويلة الأجل المتوقعة لها وأثرها على الاقتصاد الكلي. بالنظر إلى ما بعد 2020، فقد يشكل تنظيم كأس العالم فرصة كبيرة لتدعيم بنية وأداء القطاعات غير النفطية في قطر.

ففي المدى القريب(2011-2012)، يمكن أن يكون لكأس العالم أثر كبير على التداول التجاري والنشاط الاستثماري بهدف المضاربة، ومن المرجح أن تكون هذه الآثار مؤقتة. ولذلك ستقوم الحكومة بمتابعة المستجدات لضمان منع إساءة استخدام عوامل السوق ولحماية الصالح العام ومصالح الجمهور.

أما من منظور طموحات التنويع الاقتصادي في الدولة، ستوفر كأس العالم فرصاً جديدة لدولة قطر ومن الممكن أن تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخاص مزايا عديدة في بعض المشاريع، ولذلك ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار ضمن إطار أوسع لقرارات الاستثمار العام. أما من ناحية الأعمال، فستوفر كأس العالم الفرص للشركات المحلية لتشكيل تحالفات استراتيجيه مع الشركات الخارجية بما يتيح لهذه الشركات الارتباط بسلاسل القيمة العالمية. ومن المتوقع أيضاً أن تؤدي استضافة بطولة كأس العالم إلى بروز بعض التحديات. وعليه، يجب أن تستفيد دولة قطر من هذه الاستضافة لسد الثغرات الموجودة في قدراتها وإمكانياتها. فعلى سبيل المثال، يجب أن تشتمل الاتفاقيات الاستثمارية على آليات لضمان نقل المعرفة والتكنولوجيا.

كما ذكرنا، على الرغم من أن بعض المشاريع الاستثمارية المرتبطة بكأس العالم قد تكون في مرحلة اعتماد التنفيذ الفعلي خلال الفترة 2011-2016، فمن المرجح أن يكون الأثر المضاف لأنشطة كأس العالم خلال هذه الفترة متواضعاً. وقد تم وضع برنامج استثمارات ضخم موضع التنفيذ بالفعل. وبشكل عام، يشير الإطار الكلي المالي إلى أن اثر الإنفاق الاستثماري الإضافي (سواء من القطاع العام أم الخاص) على الناتج والدخل المحليين في المدى القصير سيكون محدودا.

وبعد عام 2012، عندما تصل المرحلة التوسعية الحالية في تنمية القطاع الهيدروكربوني إلى محطتها النهائية، تشير التقديرات بأن يكون هيكل الاقتصاد القطري كما يلي؛ سيكون هناك حاجة إلى إضافة ما قيمته 5% من الإنفاق الاستثماري العام لتوليد تسارع مؤقت في نمو ناتج القطاع غير الهيدروكربوني بنسبة 0.5%. إن الدخل المحلي المتولد عن زيادة الإنفاق الرأسمالي الحكومي سيكون طفيفا وذلك لأن النسبة العالية من هذا الإنفاق غالباً ما ستكون على الواردات

(بضائع ومواد رأسمالية ومواد استهلاكية أيضا)، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من الدخل الذي تحققه العمالة الأجنبية يتم تحويل معظمه للخارج ولا يتم إنفاقه داخل البلاد. قد تكون الآثار المترتبة عن زيادة الإنفاق الرأسمالي الحكومي على المالية العامة للحكومة كبيرة، حيث انه من غير المحتمل أن يتم امتصاص هذه الآثار من خلال زيادة الضرائب. كما أن هناك مخاطرة من حدوث ضغوط تضخمية إذا ما أدى التدرج في تنفيذ المشاريع الكبيرة إلى اختناقات في العرض.

وخلال فترة استراتيجية التنمية الوطنية الأولى (2011-2016)، ستحظى الاستعدادات لكأس العالم بالزخم والاهتمام. حيث سيتم وضع الترتيبات المؤسسية الخاصة بالإشراف على الأنشطة المرتبطة بكأس العالم وإدارتها، كما سيتم إعداد الاستثمارات لتوفير خدمات البنية التحتية المطلوبة. ومن المنظور التخطيطي، يفضل النظر إلى تنظيم كأس العالم 2022 من خلال إطار أشمل وأعم للتنمية في دولة قطر، وليس النظر إليه على اعتبار أنه حدث عابر وفعالية رياضية كبيرة تعقد لمرة واحدة. ولهذا فمن الأهمية بمكان أن يتم تكامل ودمج التدابير والإجراءات المتعلقة بتخطيط وتمويل الأنشطة المتعلقة بهذا الحدث ضمن إطار أعم للمالية العامة وإدارة الموازنة الحكومية في الاقتصاد القطري. هذا، وإن التمعن الدقيق في المشاريع الرأسمالية الضخمة المرتبطة بكأس العالم من حيث دراسة الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الطويلة الأجل المترتبة عليها ومدى تناسقها مع الرؤية الوطنية لدولة قطر 2030 سينجم عنه تأسيس إرث مفيد للأجيال القادمة في دولة قطر.

## استدامة الازدهار الاقتصادي

تحدد رؤية قطر الوطنية 2030 ثلاثة أهداف مترابطة للاقتصاد وهي: استدامة مستوىً عال من المعيشة، وزيادة قدرات الابتكار وريادة الأعمال، وتحقيق المواءمة بين النتائج الاقتصادية والاستقرار الاقتصادي والمالي.

وتُعرف هذه الرؤية الاستدامة بأنها تلبية احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. ولكي تصبح الاستدامة جزءا لا يتجزأ من الاقتصاد القطري، لا بد من إحراز تقدم في ثلاثة اتجاهات متوازية يعزز بعضها بعضاً: ستقوم الدولة أولاً بتوسيع قيمة قاعدة الإنتاج، التي هي شرط أساسي لاستدامة الازدهار في اقتصاد يشهد ازدياداً في عدد السكان، ويهدف لزيادة الفرص المتاحة للأجيال المقبلة. وثانياً ستحرص الحكومة على الاستقرار الاقتصادي وتعزيز الكفاءة. وثالثا، ستعمل الحكومة بالشراكة مع القطاع الخاص على تنويع الاقتصاد وتشجيع ثقافة الابتكار والاكتشاف.

### توسيع نطاق القاعدة الإنتاجية

تفرض الحاجة إلى نمو القاعدة الإنتاجية حدوداً للسرعة التي يستهلك بها البلد موارده مع المحافظة على الثروة للأجيال القادمة. وعندما تنضب الثروة الهيدروكربونية في دولة قطر (إما نتيجة انخفاض كميات الإنتاج أو بسبب تناقص عوائد وحدة الانتاج الناجمة عن الزيادة الكبيرة في تكاليف الإنتاج) فالواجب ان تكون هناك بدائل مستدامة لتوليد الدخل وذلك لدعم الاستهلاك العام وتغطية فاتورة المستوردات القطرية. وهذا يتطلب معدلات عالية للادخار وتدفقاً مستمرا لعائد الاستثمارات في المستقبل المنظور. وإنَّ اتساق السياسات البعيدة المدى المتعلقة باستنزاف المواد الهيدروكربونية، والإدارة المالية السليمة، والاستثمار الرشيد سوف يدعم الاستدامة.

إن استثمارات قطر المخططة في البنية التحتية العمرانية والاجتماعية تُشكل جزءا أساسياً من استراتيجية أوسع نطاقاً لضمان استمرار توسيع قاعدتها الإنتاجية، وجذب مزيد من استثمارات القطاع الخاص. وسوف تكون احتياجات قطر من البنية التحتية قد لُبِّيَت بوجه عام بنهاية عام 2016، علماً بأن ثمة استثمارات كبيرة قيد التنفيذ. كما تولي الحكومة اهتمامها لمجالات أخرى يجب أن يتم رفع مستواها (كالطرق، والأراضي الصناعية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات). وإن استثمار قطر في الأصول الأجنبية جزء هام أيضاً من استراتيجيتها الواسعة لتنويع قاعدة دخلها في المستقبل، ولحماية حقوق الأجيال القادمة.

ونظراً لكون الأصول الهيدروكربونية في دولة قطر ملكاً للدولة، فعلى الحكومة تقع مسؤولية تعظيم قيمة هذه الأصول عن طريق استغلالها بالشكل الأمثل وذلك من خلال تدابير مالية، أو ترتيبات تعاقدية، أو توليفة من النوعين معا. وسوف تبذل الدولة جهدها، من حيث المبدأ، للحصول على كل الريع الكامن في الأصول الهيدروكربونية التي تمتلكها وذلك لضمان عوائد كافية على أي رأس مال تستثمره. فإذا استهدفت العائدات الهيدروكربونية بكفاءة، فلا ينبغي أن يتأثر حجم الاستثمار الخاص (الحياد الاستثماري) لأن المستثمرين من القطاع الخاص سيظلون يكسبون العائد على الاستثمار الذي يراعي المخاطرة. ولكنْ، مع أن مبدأ الريع المثالي وحياد الاستثمار سيظلان يقومان

بدور توجيهي مفيد، فإن البراغماتية تقتضي تطبيق أطر عمل تعكس الواقع ويمكن تنفيذها، وقد يعني ذلك التخلي عن جزء من الريع لاجتذاب الاستثمارات والتقنيات الضرورية.

وستضمن الحكومة في المستقبل، كما فعلت في الماضي، أن تكون تركيبة الاستثمارات، الأساسية واللاحقة، المرتبطة بالقطاع الهيدروكربوني، مرنة بشكل كاف للتعامل مع خصوصيات كل مشروع وتغير التكاليف أو أوضاعً السوق. أيضا، هناك أهمية للتدابير المتعلقة بالتشارك في تحمل المخاطر بشكل عادل. فبينما تقوم الدولة باتخاذ كافة الخطوات التي تستطيع القيام بها لدرء كافة مصادر المخاطرة، فإن إزالة المخاطر التشغيلية والتجارية من خلال الضمانات الحكومية أو بوسائل أخرى سوف تكون في منتهى الضرر إذا ما هي أضعفت الحوافز التي تعزز أداء القطاع الخاص. وفي حالة مشاركة مستثمري القطاع الخاص للدولة في ريع الموارد الهيدروكربونية، فستسعى الدولة لتعويض هذه المشاركة في الريع بفوائد أخرى تنعكس إيجابا على الاقتصاد الوطني (كامتلاك التكنولوجيا والبنى التحتية أو المعرفة والمهارات).

ستسخر دولة قطر ما تملكه من الموارد اللقيمة والطاقة الرخيصتين للمساهمة في التنويع الاقتصادي الطويل الآمد وتوسيع قاعدتها الإنتاجية. ومعيار اختبار نجاح قطر في هذا المسعى هو أن تترافق الاستثمارات المتعلقة بهذه الرؤية بمستويات مقبولة للعائد (المعدل بدرجة المخاطرة) على مجموع الموارد التي التزمت الحكومة بتخصيصها لهذه الاستثمارات. وتتوفر لدولة قطر العديد من الفرص لعمل ذلك، وإن الصناعات التي تحصل على مزايا ناجمة عن إلغاء تكاليف النقل والتوزيع والتمركز بقرب مصادر الطاقة والمواد اللقيمة تقدم فرصا عديدة للاستثمار. وثمة فرصة أخرى طويلة الأمد تتمثل في التكامل على مدى سلسلة تزويد المستهلك بالطاقة. وعلى سبيل المثال فقد تصدِّر قطر فوائض طاقتها الكهربائية المتولدة من الغاز إلى المنطقة المحيطة بها أو حتى ما وراءها. وإن لدى قطر إمكانات للاستفادة من المزايا في مجالات قابلة للنجاح حتى لو لم تكن دولة قطر منتجة للموارد الهيدروكربونية. حيث لدى قطر ميزة تفضيلية بالفعل في مجالي الانتاج والنقل وميزة كامنة في التكامل العمودي بين الأنشطة المترابطة في مجالي التوزيع والتخزين.

وقد كان أداء الصناعات البترولية القطرية وأنشطة أخرى في قطاع الطاقة جيداً في قيادة الاستثمارات الأخرى، وبينما تعمل دولة قطر على تنويع اقتصادها لما بعد الموارد الهيدروكربونية فسيكون من المفيد أن تتخذ سياسات أقوى وأكثر تنسيقا بين هذه الصناعات. ففي بعض البلدان الأخرى قامت جهات مستقلة عالية المستوى بأدوار مركزية في تقديم المشورة للحكومة وفي تنفيذ سياسات الاستثمار والتنمية الصناعية.

## تعزيز الاستقرار الاقتصادي

إن اعتماد دولة قطر على الموارد الهيدروكربونية يعرضها لأوضاع غير مستقرة في أسواق الطاقة العالمية، ويترك تخطيطها الاقتصادي عُرضة لمستويات عالية من عدم اليقين. وفي الاقتصاد الذي يعتمد على تصدير المواد الهيدروكربونية، كاقتصاد دولة قطر، تنعكس تقلبات أسعار الطاقة على الإيرادات المالية للدولة بشكل مباشر، وتتسبب بآثار تعاقبية سلبية على سائر أنحاء الاقتصاد. وإن عدم القدرة على التنبؤ بأسعار الطاقة يجعل من الصعوبة بمكان على صُنَّاع السياسات أن يتخذوا الموقف المالي السليم. وهناك دائماً مخاطرة تتمثل في أن عدم دقة الحسابات المالية يمكن أن يؤدي إلى الزيادة في حدة التقلبات. ونظراً لعدم القدرة على التنبؤ بأسعار النفط العالمية، فربما يكون من المستحيل معرفة ما إذا كانت تغيرات الأسعار مؤقتة أم دائمة. وإدراكاً للتحديات، والحاجة إلى مستويات عالية من الادخار وإلى قاعدة مالية أوسع نطاقاً، ستقوم الحكومة بإطلاق برنامج لإصلاح الموازنة يتمحور حول إعادة تنظيم وزارة الاقتصاد والمالية. وإن الهدف الرئيسي هنا التنفيذ الناجح لإطار مالي وقانوني شامل للمالية العامة ومتسق مع الدستور الدائم لدولة قطر.

ومن شأن برنامج تحول مالي مؤلف من العناصر الخمسة الرئيسية التالية أن يدعم هذا الهدف:

- قانون جديد للموازنة يتضمن المبادئ المالية العامة الكفوءة .
- تصنيف وظيفي لجميع النفقات باستخدام تصنيف الأمم المتحدة لوظائف الحكومة بغية وضع موازنة مبنية على البرامج للقطاع بأسره.
- إطار مالي كلي يساعد صُنّاع القرار على تحليل الآثار المالية والاقتصادية الكلية للالتزامات التي يفكرون باتخاذها.
- برنامج للاستثمار العام للتأكد من أن المشاريع الرأسمالية تقدم أعلى عائد اجتماعي ومن أنها متسقة فيما بينها.
- إنشاء وظيفة رصد وتقييم.

إن مواجهة هذه الالتزامات على مدى السنوات الست القادمة يتطلب إجراء تعديلات مؤسسية وتعزيز القدرات بصورة متوازية، وتعيين خبراء فنيين في وزارة الاقتصاد والمالية، وفي الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى. ونظرا لمحدودية الخبرة

التي تمتلكها دولة قطر في سياسات الاقتصاد الكلي والمالية والتخطيط الاستراتيجي والتشغيل، سينفذ برنامج النقاط الخمس تدريجياً، وبوتيرة تمكن وزارة الاقتصاد والمالية والأجهزة الأخرى للحكومة من إدارته بنجاح.

ومن شأن برنامج منسق للاستثمارات العامة تعزيز الموازنة الرأسمالية للحكومة من خلال ضمان تناسق أهداف المشاريع مع استراتيجية التنمية الوطنية. كما أنه من شأن ذلك الحفاظ على الثروة الوطنية وزيادتها من خلال تحديد الأولويات واختيار مشاريع رأسمالية تخلق قيمة دائمة. وسوف يتناول البرنامج المفاضلة بين الاستثمارات المحتملة وتخصيص الموارد حيثما تكن فائدتها أكبر.

وهناك خمسة متطلبات أساسية لوضع برنامج الاستثمار العام، هي:

- إضفاء الطابع الرسمي على البرنامج من خلال قوانين وأدوات ذات صلة.
- استحداث وحدات استثمار عام في الأجهزة الحكومية المناسبة، مع وجود موظفين أكفاء في هذه الوحدات.
- وضع عمليات ونُظم داعمة، تتضمن تقنيات التقييم السليم فنياً.
- تنفيذ مبادرات بناء القدرة لتعزيز مهارات إعداد المشاريع وتنفيذها وتقييمها.
- تنفيذ مشاريع تجريبية لاختبار الخصائص الرئيسية لنظام برنامج الاستثمار العام وتعديلها.

وربما تبرهن مشاركة القطاع الخاص في المشاريع العامة، على أساس دراسة كل حالة على حدة، على أنها ذات فائدة كبيرة. كما أن زيادة دور القطاع الخاص يمكن أن تحسن تخطيط المشاريع والاستثمارات، وإدارتها وعملياتها التشغيلية. وبذلك تضمن الحكومة أن الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص تقع في إطار خطة استثمارية أوسع نطاقاً وتوفر مساراً آخر لنقل المهارات إلى دولة قطر.

إن متطلبات وضع برنامج استثمار عام فعال تُشبه تلك اللازمة لعمليات دعم إصلاح الموازنة. وسوف تكون هناك حاجة لنُظم وعمليات جديدة للوظائف المركزية للحكومة، وللوزارات والأجهزة الحكومية التي تتخذ قرارات رئيسية في الإنفاق الرأسمالي. وربما يتطلب الأمر وضع بنية تحتية قانونية وتنظيمية جديدة لدعم الأدوار الجديدة، وعمليات اتخاذ القرار، والعلاقات المؤسسية.

وستحظى بالاهتمام وسائل أخرى لتعزيز الاستقرار؛ حيث ستعمل وزارة الاقتصاد والمالية ومصرف قطر المركزي على تطوير أسواق أعمق وأكثر للأموال السائلة والسندات. وهناك حاجة واضحة لتنسيق أفضل بين قرارات الإنفاق الحكومي وإنفاق المؤسسات التابعة للدولة والقرارات المتعلقة بالاستثمار وذلك للمواءمة بين الآثارالنقدية وآثارالسيولة التي تنجم عن هذه القرارات. وسوف ينظر أيضاً في إمكانية إنشاء آلية مالية جديدة لدعم أهداف استقرار المالية العامة، ولكنها لن تكون بديلة عن وجود سياسة مالية سليمة.

## تعزيز الكفاءة

إن فرص تحسين الكفاءة متعددة وموجودة عبر القطاعات. وتستطيع الحكومة بمعالجتها لنقص الكفاءة في استخدام التكنولوجيا والبنية التحتية المادية وفي المؤسسات والعمليات، أن تقدم مساهمة دائمة في تحسين استخدام الموارد على مر الزمن. في ظل وفرة الموارد الهيدروكربونية لكنْ مع قلة الموارد الحيوية الأخرى، كالماء والأراضي الصالحة للزراعة- فإن الدفع باتجاه تحسين الكفاءة أمر أساسي لتوليد القيمة والإحتفاظ بها، والمحافظة على القاعدة الإنتاجية وتوسيعها، وتشجيع القطاع الخاص على التطور من خلال الاكتشاف والتنويع الاقتصادي.

وهناك فوائد أخرى لتحسين الكفاءة، أيضاً؛ حيث أن تحسين كفاءة استخدام الأصول الرأسمالية يؤدي إلى الحفاظ على الموارد المالية من خلال تأجيل أو إلغاء الحاجة إلى استبدال الاستثمارات أو إلى التوسُّع الرأسمالي. كما أن بعض مكاسب الكفاءة تساهم في الحد من الهدر وإنتاج المنتجات الثانوية غير المرغوبة، كانبعاثات ثاني أكسيد الكربون والمياه العادمة، مما يساهم في تحقيق أهداف المحافظة على البيئة.

قَلَّ أن تجد جوانب ملموسة في دولة قطر واقتصادها بحاجة إلى تحسين الكفاءة مثل إنتاج واستخدام المياه، حيث أن المياه ضرورية لجميع أنشطة الإنسان لكن إمدادتها تعاني من الشح والندرة. إن كميات كبيرة من المياه المُحلاة (والتي يعتبر إنتاجها مكلفا من حيث الطاقة الكهربائية المستخدمة) تُفقد خلال التوزيع. ويضيع قسم كبير من المياه الجوفية الثمينة نتيجة لاستخدام أساليب الري بالغمر في إنتاج محاصيل ذات قيمة منخفضة. وتهدر كميات كبيرة من المياه العادمة التي لا يتم تجميعها ولامعالجتها ولا الاستفادة منها.

وتحدد استراتيجية التنمية الوطنية سلسلة من المبادرات لمعالجة

أوجه القصور التقنية والاقتصادية في إنتاج المياه وتوزيعه واستخدامه. وتتباين تحديات تنفيذ مبادرات توفير المياه. فالحد من فاقد نظم توزيع المياه يتطلب بالضرورة معالجات تقنية حيث أن تزويد المنازل بأجهزة ترشيد استهلاك المياه، كما تم في أبو ظبي وكندا، هو مسألة واضحة وبسيطة. كما يتطلب تشجيع استخدام الأجهزة حملة توعية إعلامية فعالة، إضافة إلى توفير حزمة من الحوافز المشجعة لاستخدامها. إن دعم استهلاك المياه من خلال رسوم الاستهلاك المنخفضة يُخفي ندرة هذا المورد وقيمته الحقيقية، ويُساهم في الإفراط في استهلاك المياه أو هدرها. ويمكن أن يساهم تعديل رسوم الاستخدام، بما يعكس التكلفة الاقتصادية الحقيقية بشكل أكثر دقة، مساهمة كبيرة في إعادة توجيه الموارد الطبيعية الثمينة في قطر إلى استخدامات ذات قيمة أعلى. وربما تستهدف هذه الجهود أولا السكان الوافدين والمستخدمين الصناعيين والتجاريين وتحفزهم على الاستخدام الأمثل للمياه.

إن تغيير أنماط استهلاك المياه في الزراعة أمر حيوي لإيجاد نهج متكامل لإدارة المياه، لكن هذا يتطلب حدوث تغييرات رئيسية وطويلة الأمد في توجهات قطاع الزراعة من خلال مجموعة من العوامل، بما فيها الدعم الحكومي. كما أن تغذية طبقات المياه الجوفية بمياه الصرف الصحي المعالجة (إذا كان ذلك ممكناً من الناحية التقنية) سيخفف من مشكلة ندرة المياه التي تلوح في الأفق. لكن، ما لم يحدث تغيير في أساليب الريِّ وتركيبة المحاصيل الزراعية، سيظل الطلب الزراعي على الموارد المائية المحدودة في قطر كبيرا جدا. والحكومة ملتزمة بمواجهة هذا التحدي والبحث عن حلول ضمن برنامج واسع للإصلاح الزراعي و تطوير الصناعة الزراعية – الغذائية.

ومن الضروري اتخاذ منهج متكامل تماماً لإدارة المياه والتفكير مجدداً في أساليب تنظيمية للتصدي لهذه التحديات. وبحلول عام 2014 ستكون قطر قد أنشأت ناظماً مستقلاً للمساعدة على الإسراع في عمليات إصلاح قطاع المياه. ولكون المياه المُحلاة تنتج بالاشتراك مع إنتاج الطاقة الكهربائية، فإن هذه الترتيبات التنظيمية الجديدة سوف تتكامل مع الترتيبات المنظمة للطاقة الكهربائية.

ومع تلبية احتياجات قطر من الطاقة الكهربائية بجودة عالية وخدمة متميزة إلا أن قطر تستطيع تحقيق كفاءة أكبر في مجال تلك الطاقة من خلال تعزيز التقانات المستخدمة. ويمكن لهذه التغييرات مجتمعةً أن تُخفض استهلاك الغاز المحلي بشكل كبير. ومع أنه من المتوقع أن تبقى صادرات قطر الوفيرة من الغاز قائمة حتى المستقبل البعيد، فإن الكفاءة العالية تُحقق مكاسب بيئية واقتصادية. إن تقليص حجم كميات الغاز المستهلكة في إنتاج الطاقة الكهربائية في دولة قطر سوف يسهم في تحقيق الهدف الوطني المتمثل في خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون إلى الجو، وتقليل مساهمة البلد في تغير المُناخ العالمي. ويمكن للغاز الذي يُوَفَّر استهلاكه في داخل دولة قطر أن يُباع في الأسواق الخارجية، مما يزيد الدخل القومي.

وسيعاد النظر في مشاريع البنية التحتية التي تتطلب تخصيص موارد مالية كبيرة، وذلك ضمن إطار مسار جديد لتخطيط الاستثمار العام في دولة قطر. ومن منظور التنمية الوطنية فإنه يجب النظر بشكل متكامل لمحفظة المشاريع الرأسمالية المقترحة من حيث أبعادها الهندسية والمالية والاقتصادية والبيئية وفقاً لاحتياجات التنمية وأولوياتها. وكما أشير من قبل، ستكون احتياجات قطر من البنية التحتية حتى عام 2016 قد استوفيَت من خلال إيجاد بنية تحتية عالية الجودة. لكن الالتزامات الرأسمالية المخصصة لبعض مشاريع البنية التحتية الجاري تنفيذها ربما تكون أكبر بكثير مما هو مطلوب لتلبية الاحتياجات من هذه البنية (مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل عدم اليقين و المخاطر التي قد تنجم عن اختناقات البنية التحتية) خلال فترة طويلة في المستقبل. وإن استعراضاً لتحديد أوجه القصور هذه وإزالتها سيحقق فوائد إيجابية لاستراتيجية التنمية الوطنية.

وسوف يتم تعزيز المبادرات المستمرة لتحسين الكفاءة التنظيمية والإجرائية في عدة مجالات ومنها الاستثمار الأجنبي وتطبيق التشريعات الخاصة بالمنافسة. وسوف تستمر الجهود المبذولة أيضاً لتحسين جودة التشريعات في مجالات أخرى، كالأراضي الصناعية وإجراءات الجمارك .

## بناء اقتصاد متنوع

بعد أن حققت الحكومة مكاسب هائلة من خلال تطوير قطاع الموارد الهيدروكربونية، فإنها تستعد الآن للتصدي لتحدٍ آخر كبير وهو التنويع الاقتصادي. فالاقتصاد الأكثر تنوعاً هو بطبيعته أكثر استقراراً وأكثر قدرة على توفير الوظائف والفُرص للجيل القادم، وأقل تعرضا لتقلبات ارتفاع وانخفاض أسعار النفط والغاز الطبيعي. وشأن دولة قطر في ذلك شأن بلدان أخرى تسعى إلى التنويع، وسترتكز في مسعاها إلى التنويع الاقتصادي على المجالات التي تمتلك فيها قدرات كامنة ومواطن قوة.

إن استثمار دخل الموارد الهيدروكربونية في الأصول الأجنبية يُتيح وسيلة هامة لتنويع دخل دولة قطر. لكن الاعتماد الحصري على دخل الأصول الأجنبية لا يشكل استراتيجية تنموية قابلة للحياة على الأمد الطويل. وإنما سيخلق أنواعاً جديدة من المخاطر، مما يعرض دولة قطر لتقلبات أسواق رأس المال الدولية. كما أنه لن يلبي طموح دولة قطر لأن تصبح مجتمعاً متجددا ومبتكراً وإبداعياً. وإن تطوير قاعدة اقتصادية محلية أكثر تنوعا وتستند إلى أنشطة معرفية توفر الوظائف ذات الإنتاجية والكفاءة المرتفعة هو مسألة ضرورية لتوسيع القدرات، ودعم الأهداف المجتمعية الأوسع نطاقاً.

إن تنويع قاعدة الإنتاج المحلي لا يتم بسرعة؛ فريادة الأعمال والابتكار تحتاج إلى تعلّم وإلى ترسيخها في نظام التعليم وفي الثقافة المحيطة، ودعمها بسياسات وتشريعات مشجعة على ممارسة الأعمال. وسوف يحتاج القطاع الخاص القطري إلى تعزيزه بدعم وحوافز تُشجع على اكتساب القدرات اللازمة، والمشاركة الفاعلة في سلسلة أوسع من الأنشطة الاقتصادية.

ودولة قطر ليست الدولة الوحيدة التي تسعى لتوسيع قاعدتها الاقتصادية، فإن اقتصادات أخرى تعتمد على موارد طبيعية في مختلف أنحاء العالم تحاول أن تفعل الشيء ذاته. ففي مجلس التعاون الخليجي، تعمل مملكة البحرين والمملكة العربية السعودية على وضع استراتيجيات لتشجيع اقتصاد أكثر تنويعاً، وكذلك لدى أبو ظبي خطة شاملة في هذا المجال.

إن وجود بلدان أخرى تتبع استراتيجيات التنويع الاقتصادي يُتيح فرصاً للتعلم من تجاربها. لكن هناك ثمة مخاطر أيضاً من ذلك، إذ أن كثيراً من بلدان مجلس التعاون الخليجي تُركز على التنويع في المجالات نفسها، بما في ذلك الصناعة البتروكيماوية، والنقل الجوي، واللوجستيات، والعقارات، والخدمات المعرفية، والمالية، والعلوم الحياتية، والاتصالات السلكية واللاسلكية. وبناءً على كيفية تطور استراتيجيات التنويع في هذه البلدان، فإن هذه البلدان تواجه مخاطرة توجيه مواردها إلى القطاعات نفسها، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم قدرة كل بلد من هذه البلدان على تحقيق الحجم الأمثل للإنتاج.

وللتسريع في برنامج التنويع، سوف تُعالج دولة قطر القيود التي تحول دون الاكتشاف الاقتصادي وولادة أنشطة اقتصادية جديدة. وتدرك الحكومة تماماً بأنها يجب أن تضمن استقرار الاقتصاد الكلي، والتماسك التشريعي، والتنفيذ الفعال في تقديم خدمات بنية تحتية كفؤة (كما تم بيانه أعلاه) من اجل تنشيط الاستثمار. ويُضاف إلى ذلك أن التوجه إلى بناء اقتصاد أكثر تنويعاً سوف يتطلب مراعاة أربعة مجالات تعوق الابتكار ونجاح مشاريع الأعمال والتي تتمثل في: قلة الطلب على المهارات العالية نتيجة وجود العمالة الفائضة غير المؤهلة، وضعف القطاع الخاص وانخفاض مستويات ريادة الأعمال، ومحدودية قدرات الاكتشاف والابتكار، وضعف التكامل والتواصل على الصعيد الإقليمي.

وسوف تساهم مجموعة متنوعة من المؤسسات في جهود التنويع في دولة قطر. ومن بين هذه المؤسسات جهاز قطر للمشاريع المتوسطة والصغيرة، ومؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، التي توجد فيها واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا، والمجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومركز قطر المالي، وبنك قطر للتنمية. وينبغي على استراتيجيات وبرامج هذه المؤسسات واستراتيجية التنمية الوطنية أن يدعم بعضها بعضاً بشكل متبادل.

ومن بين المبادرات الأخرى لتنشيط التنويع، إعداد خطة وطنية لتسريع الوصول إلى الهدف المحدد بإنفاق ما قيمته 2.8% من الناتج المحلي الإجمالي على البحث والتطوير في دولة قطر. ولتعزيز تنمية الاقتصاد المعرفي والأعمال المعرفية، ستُجرى تجارب على أشكال جديدة من الشراكات بين القطاعين العام والخاص من خلال محفظة مشاريع تجريبية تقودها واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا. وسوف تضاعف الجهود المبذولة لدعم تنمية القطاع الخاص من خلال خدمات يقدمها جهاز قطر للمشاريع المتوسطة والصغيرة وبنك قطر للتنمية، اللذان سوف يستهدفان الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم. وسيبادر المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات إلى إطلاق مشاريع تضمن استعداد دولة قطر للعصر الرقمي. ولمعالجة القيود التي تفرضها الجغرافيا وحجم دولة قطر، سوف تحاول الحكومة إتاحة الفرصة لتعزيز التكامل والتواصل على الصعيد الإقليمي.

لكن نجاح جهود دولة قطر، في نهاية المطاف، في التحول من اقتصاد قائم على موارد ناضبة إلى اقتصاد يشكل فيه نمو الإنتاجية والابتكار ركيزة للازدهار، سوف يتطلب تحولات جوهرية في سياسة الحوافز التي توجه مسار وخيارات مواطنيها. ويجب على دولة قطر، كي تزيد الفرص المتاحة للمواطنين وبناء القدرات الوطنية، أن تبدأ عملية التحول إلى اقتصاد يتطلب قطاعه الخاص مهارات ذات عوائد مرتفعة.

## تعزيز التنمية البشرية

تدعو ركيزة التنمية البشرية في رؤية قطر الوطنية 2030 إلى تنمية جميع سكان دولة قطر لتمكينهم من استدامة مجتمع مزدهر وتلبية احتياجات هذا الجيل دون الإضرار باحتياجات الأجيال القادمة. وسوف تواصل دولة قطر الاستثمار في تنمية شعبها لكي يتسنى للجميع أن يشاركوا مشاركة تامة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للبلد، والعمل بفاعلية في إطار نظام دولي تنافسي قائم على المعرفة. وستضع نظماً متقدمة للصحة والتعليم ترقى للمعايير العالمية. وتدعم أيضاً المشاركة المنتجة للقطريين، رجالاً ونساءً، في قوة العمل، بينما تستقطب عمالة وافدة مؤهلة في جميع الميادين، مع التأكيد المستمر على أعلى المهارات.

وتحدد استراتيجية التنمية الوطنية التحديات في مجال الصحة والتعليم والعمل المنتج. كما تعرض أيضاً خططاً لمواجهة هذه التحديات من خلال رعاية سكان أصحاء يتمتعون بحياة مديدة، وبناء معارف ومهارات على مستوى عالمي، وتعزيز قوة عمل كفؤة وذات دافعية عالية.

### تنشئة سكان أصحاء

تلتزم دولة قطر ببناء نظام متكامل للرعاية الصحية ذي مستوىً عالمي، يتضمن سياسات رعاية صحية تركز على حاجات سكانها وتعمل على تلبيتها.

وتقدم الاستراتيجية الوطنية للصحة – التي تبني على أساس رؤية قطر الوطنية للصحة 2020 التي أعدها المجلس الأعلى للصحة تحت عنوان: "رعاية المستقبل – إقامة مجتمع صحي ونابض بالحياة" – دليلاً عملياً على الإصلاحات التي تستهدف إجراء تغييرات أساسية في نظام الرعاية الصحية على المدى البعيد. وهي تهدف إلى تحسين المخرجات الصحية بإنشاء نظام حديث وشامل للرعاية الصحية يقدم خدمات فعَّالة يمكن لجميع السكان الوصول إليه.

وسوف يشمل النظام الرعاية الصحية البدنية والنفسية الوقائية والعلاجية، آخذاً في الحسبان الاحتياجات الخاصة بالرجال والنساء والأطفال. وسوف تقدم خدمات عالية الجودة من خلال مؤسسات عامة وخاصة تعمل تحت إشراف سياسة صحة وطنية تحدد وتراقب المعايير الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتقنية للرعاية الصحية. وسوف توجه بحوث رفيعة المستوى إلى تحسين فاعلية الرعاية الصحية وجودتها.

ولتقديم خدمات متكاملة، سوف يركز قطاع الصحة الوطنية في دولة قطر على نموذج للرعاية الوقائية المستندة إلى المجتمع المحلي، ويُركز على المريض ويضمن الوصول إلى الرعاية الصحية اللازمة في الوقت المناسب وفي الوضع المناسب ومن قِبَل الكادر المؤهل. وسوف يوفر النموذج استمرارية الرعاية ويرتكز على مقدمي رعاية صحية أولية موثوق بهم وذوي قدرات عالية يعملون من خلال نظام رعاية صحية يُقدم أعلى مستويات الجودة في التشخيص والعلاج.

وسوف يكون مقدم الرعاية الأولية أول نقطة اتصال مع المريض، ويُشرف على الإحالات في نظام الرعاية الصحية إذا تطلب الأمر ذلك، وسيقدم هذا النظام رعاية واسعة النطاق في المجتمع المحلي. وسوف يكون التنسيق هو المعيار الرئيسي في نظام متكامل، يعمل فيه مقدمو الرعاية الصحية معاً على تلبية احتياجات المريض.

تحدد الاستراتيجية الوطنية للصحة مشاريع وأهدافاً محددة لتحقيق الأهداف العامة النهائية السبعة لقطاع الصحة والمتمثلة بالآتي:

- بناء نظام رعاية صحية شامل ذي مستوى عالمي من خلال تحويل اهتمام الرعاية الصحية إلى نموذج وقائي يشمل المجتمع ككل، ويركز على حاجات المريض، ويقدم سلسلة متكاملة ومتصلة من الرعاية المستندة على نظام كفؤ للرعاية الأولية.
- إنشاء نظام متكامل للرعاية الصحية العالية الجودة باستخدام المعلومات والاتصالات وعمليات التحسين استخداماً فعالاً.
- إدخال الوقاية والكشف المبكر في جميع جوانب النظام الصحي، وتمكين الناس من المشاركة الفعالة في تحسين الصحة، والرعاية، والوقاية من الأمراض، للمساعدة على تحويل النظام من التركيز على معالجة الأشخاص المرضى مرضاً شديداً، إلى معالجة الأمراض المزمنة والعوامل التي تؤدي إلى زيادة خطورتها.
- توظيف قوة عمل ذات مهارات وكفاءات عالية، وتدريبها وتعليمها – قوة عمل ماهرة ومتعلمة ومدعومة – والتغلب على التحديات التي يعكسها نقص أعداد المهنيين العاملين في الرعاية الصحية.
- وضع إطار عمل رصين للسياسات والتنظيم يسترشد به قطاع الصحة ويضمن الجودة والمساءلة.
- تنسيق تخطيط البنية التحتية للرعاية الصحية ومراقبتها وتمويلها، لضمان تقديم خدمات فعالة يستطيع الناس تحمل تكلفتها.

- دعم البحوث العالية الجودة لتحسين فاعلية الرعاية الصحية وجودتها، من خلال استمرار الابتكار والبحث القائمين على المعرفة.

وسوف يتقرر نجاح هذه الاستراتيجية من خلال تنفيذها. وسوف يتوقف نجاحها على التعاون مع قطاعات أخرى، وتكون فيه الصحة هدفاً وعاملاً تمكينياً. وتمثل الصحة العامة الرابط الأهم عبر القطاعات. وقد أدركت الحكومات في مختلف أنحاء العالم أن الصحة العامة هي مسؤولية جميع الجهات ذات العلاقة، وليس مسؤولية قطاع الرعاية الصحية وحده. وفيما يتعلق الأمر بدولة قطر فإنه ينطوي على جهد وقائي يعمل فيه المجلس الأعلى للصحة مع الجهات ذات العلاقة في الحكومة. وسوف تتبلور هذه الروابط المشتركة عبر القطاعات بشكل أوضح كلما انتقلت الاستراتيجية إلى المرحلة التالية، وهي مرحلة التحقق والاتساق داخل القطاع .

## بناء المعرفة والمهارات

في الوقت الذي يتنوع فيه اقتصاد دولة قطر ويتحول من اعتماده على الغاز والنفط، فإن نجاح هذا التنويع سوف يعتمد على قدرة المنافسة في اقتصاد معرفي عالمي.وإن مواصلة الاستثمارات الكبيرة في تعليم القطريين وتدريبهم أمر جوهري لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية الوطنية. وفيما يتجاوز هدف التعليم عملية إعداد المواطنين ليكونوا جزءاً من المحرك الاقتصادي للبلد، فإن التعليم والتدريب يقدمان فوائد متعددة للمجتمع أيضاً. فالتعليم يرسخ القيم القطرية الدينية والمعنوية والأخلاقية، والهوية الوطنية، والتقاليد والتراث الثقافي. وتعد المدارس مواطنين مطلعين وملتزمين، وتبني مجتمعات أكثر تماسكاً وأكثر تشاركاً. والتعليم يساعد السكان على اتخاذ قرارات أفضل بشأن الصحة والزواج والعلاقات الأبوية والمسؤولية الاجتماعية. وأخيراً فإن استراتيجية التعليم الناجحة تدعم الابتكار في العلوم والطب والصناعة.

لقد قطعت دولة قطر شوطاً بعيداً نحو بناء نظام تعليمي على مستوىً عالمي، من خلال مبادرة "تعليم لمرحلة جديدة" التي بدأت بعد إنشاء المجلس الأعلى للتعليم عام 2002، وإصلاحات جامعة قطر، التي بدأت عام 2003. بالإضافة إلى ذلك واصلت المدينة التعليمية التابعة لمؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع التوسع والتقدم طيلة العقد المنصرم، باستضافتها مجموعة من فروع الجامعات الدولية الرفيعة المستوى، التي تُساعد على جعل قطر بلداً رائداً في المنطقة في التعليم والبحث الابتكاريين.

وسوف يُصبح نظام التعليم والتدريب في دولة قطر أكثر تكاملاً من خلال تطبيق استراتيجية التنمية الوطنية، وسيمتد التعليم من سن الطفولة المبكرة حتى التعليم العالي بالإضافة إلى التدريب . وقد غُرس في هذا النظام مفهوم التعلّم مدى الحياة، مع تشجيع الأفراد على التعليم وتحديث مهاراتهم طيلة حياتهم. وتجمع هذه السلسلة المستمرة بين ثلاثة قطاعات تعليمية، وهي: التعليم العام (من روضة الأطفال حتى الصف الثاني عشر)، والتعليم العالي والتعليم التقني والتدريب المهني. ومع أن لكل قطاع هويته المميزة ومهمته ووظيفته، فإن القطاعات الثلاثة تحتاج إلى التكامل ضمن إطار واحد شامل يجسد المبادئ المتصلة بالسياسة التعليمية. كما أنه يجب أن يبني كل من التعليم والتدريب روابط أقوى مع سوق العمل القطرية.

وإن زيادة تطوير نظام التعليم والتدريب في دولة قطر، يستلزم التعرض لمسائل الجودة والمساواة والشمولية، وسهولة النقل والانتقال بين مراحله ومجالاته. وسوف تكون هذه المتطلبات موجها للقرارات المتعلقة بالسياسات بالإضافة إلى التنّوع وتوفير الخيارات. وسيكون لهذا التطوير دوره في مواجهة عدد من التحديات الأساسية، والفرص التي تؤثر في العرض والطلب على التعليم والتدريب. وتشمل هذه التحديات المستويات غير المرضية من الإنجاز في الرياضيات والعلوم واللغة الإنجليزية للطلبة القطريين في جميع المستويات التعليمية، والحاجة إلى مزيد من التحسين لمستوى القيادة التعليمية، ومهنة التدريس. ومواءمة المنهاج التعليمي ليكون أكثر تلبية لاحتياجات سوق العمل، وحاجة النظام التعليمي إلى أن يوفر مسارات متعددة تعزز قيم المجتمع القطري وتتجاوز مستوى التعليم الثانوي لتشجيع زيادة معدلات الاستمرار في التعليم.

إن الجودة أساسية لضمان نتائج نظام التعليم والتدريب التي تلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل في الوقت الحاضر وفي المستقبل. ويظهر التحدي في تحقيق جودة متسقة ومستمرة في جميع القطاعات. وإن توفّر المعلمين والمدربين والمحاضرين ذوي الجودة العالية شرط أساسي مسبق يجعل من اللازم أن تُراقب جميع القطاعات تدريب المعلمين ومؤهلاتهم وتطويرهم المهني. ويجب تقليل نسبة التنقل المرتفعة في الوقت الحاضر لهيئة التدريس سواء للقطريين منهم أم للوافدين. وستنال الجودة إهتماماً خاصاً عند وضع المناهج التعليمية، وعند توفير الموارد للمدارس ومراكز التدريب، وعند تحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعند ترتيبات الإدارة والحوكمة. وسوف يُسهم ذلك في تحسين التحصيل التعليمي للطلبة على جميع المستويات، لاسيما في العلوم والرياضيات واللغات. ومن شأنه

كذلك أن يدعم زيادة التوجه إلى الدراسات اللاحقة للمرحلة الثانوية. وتبرز أولوية زيادة نسبة الطلبة ، لاسيما الذكور منهم، الذين يتابعون دراساتهم الجامعية كأولوية رئيسية لما للتعليم الجامعي من عوائد مالية واجتماعية مرتفعة.

إن المساواة والشمولية تغطيان جميع مستويات قطاع التعليم والتدريب. وينبغي لهذا المبدأ، المتصل بالتعلم مدى الحياة، أن يُمكِّن جميع الناس من اكتساب المهارات وتطويرها ورفع مستواها طيلة فترة حياتهم. وينبغي أن يكون التعليم والتدريب المناسبان متاحَين ويمكن للجميع الوصول إليهما. وإن تلبية الهدف المُعلن، وهو "برامج التعليم مدى الحياة التي يمكن الوصول إليها" ، في سياق المشاركة والإدماج، يتطلب سياسات تتخطى الحواجز الاجتماعية والاقتصادية المتمثلة بنوع الجنس والمناطق الجغرافية والسن.

ولتحقيق مبدأ الشمولية، من المهم التوسع في عدد المدارس الخاصة، وأن يكون الهدف النهائي هو السماح لجميع الطلبة القطريين بالمشاركة، دون أن تكون الرسوم المدرسية عاملاً في اختيار المدرسة. ويعتبر التطوير المبني على معايير الجودة الذي بدأ يطال المدارس الخاصة بعد أن أصبح جزءا من مسؤولية المجلس الأعلى للتعليم أحد الأسباب التي يمكن أن تنسب لها زيادة الإقبال. ومن المتوقع أن تبرز المنافسة لا بين المدارس المستقلة فحسب، وإنما أيضا بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة، وهذا يُشجع التنوُّع وتعدد الخيارات.

إن قابلية النقل والانتقال بين المراحل والمجالات التعليمية، وهي موضوع آخر رئيسي من مواضيع السياسة العامة، تُشجع أيضاً على التنوع والاختيار. ويتوقع الطلبة والجهات أصحاب العلاقة أن تعترف مؤسسات التعليم والتدريب وأصحاب العمل بدراساتهم السابقة. وبالإضافة إلى ذلك يتوقع الطلبة وأصحاب العلاقة حياة وظيفية ومسارات دراسية مرنة لدخول نظام التعليم والتدريب وإعادة الدخول لهما دون عوائق. ويزيد هذا النهج مرونة تخطيط الحياة الوظيفية للمواطنين، دون تقييدها بمرحلة الحياة أو المنطقة الجغرافية.

ولتحقيق رؤية قطر الوطنية بإتاحة الفرص للمواطنين لإطلاق كامل قدراتهم الكامنة، يجب تمكين القطريين من التحرك بسهولة بين الخيارات التعليمية والتدريبية، وبين تلك الخيارات ومكان العمل. ولم يعد في الإمكان اعتبار أن التقدم في مسارات التعليم يتم من خلال خط أفقي للمؤهلات؛ فالحاجة تدعو إلى وجود مسارات عمودية ومسارات أفقية داخل القطاعات والمؤسسات وفيما بينها. ومن شأن الإطار الوطني للمؤهلات أن يُعزز تنسيق نُظم التعليم والتدريب وتكاملها.

لقد استثمرت دولة قطر استثمارا كبيرا في أفضل نماذج الممارسة في قطاع التعليم. وستواصل هذا الاستثمار للتكيف مع التعليم الأساسي والتعليم العالي والتوحيد بينهما لتحصيل ما يتطلبه الاقتصاد الأكثر تنوعا من مهارات، مع احترام القيم الثقافية القطرية والتراث القطري.
وتحدد استراتيجية قطاع التعليم والتدريب 20 نتيجة أساسية و29 مشروعاً متصلاً بها تشمل ما يلي:
أولاً: معالجة المسائل التعليمية والتدريبية من خلال:
- وضع خطة استراتيجية شاملة مدتها 10 سنوات لجميع الجهات ذات العلاقة وتنفيذها.
- تعزيز قيم المجتمع القطري والهوية الوطنية والثقافة العربية والإسلامية في كل مراحل التعليم والتدريب.
- وضع خطة لتطوير القوى العاملة والمؤسسات (تطوير الأخصائيين والمؤسسات في مجال التعليم والتدريب).
- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات التعليمية والإدارية والتطويرية .
- استخدام الجهات المعنية الرئيسية لقاعدة البيانات المطورة في التعليم والتدريب لرسم السياسات
- التواصل وزيادة الوعي بفوائد التعليم .

ثانياً: تحسين التعليم العام، من خلال:
- تعميم التعليم ذي الجودة العالية من الروضة حتى السنة الثانية عشرة
- توفير تعليم ذي جودة عالية باتساق من روضة الأطفال حتى السنة الثانية عشرة
- دعم الطلبة من رياض الأطفال حتى السنة الثانية عشرة ليتمكنوا من تحقيق أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم.
- توفير خيارات تعليمية ملائمة للطلبة ذوي الإعاقات .
- زيادة الإرشاد والتوجيه المهني والأكاديمي بالمهارات المطلوبة في بيئات العمل في المستقبل.
- تعزيز المشاركة المجتمعية وزيادة مساهمة قطاعات المجتمع في التعليم العام.
- توفير بدائل متنوعة من برامج التعليم الأساسي للكبار.

ثالثاً: تحسين التعليم العالي، من خلال:
- المواءمة بين التعليم العالي واحتياجات الاقتصاد المبني على المعرفة.
- توفير مسارات بديلة للتعليم الجامعي.

رابعاً: تعزيز التعليم التقني والتدريب المهني، من خلال:
- تطوير نموذج تنظيمي في مجال التعليم التقني والتدريب المهني وتطوير القدرات اللازمة له.
- تطوير إطار تنظيمي للمواءمة بين التعليم التقني والتدريب المهني مع قطاع التعليم واحتياجات سوق العمل.
- مواءمة برامج التعليم التقني والتدريب المهني مع احتياجات المجتمع القطري وسوق العمل.
- إبراز أهمية ومكانة برامج التعليم التقني والتدريب المهني.

خامساً: تحسين البحث العلمي، من خلال:
- تحقيق مستوىً أعلى للابتكار العلمي.

## بناء قوة عمل كفؤة وذات دافعية عالية للعمل

يتوقف تحوُّل دولة قطر إلى اقتصاد معرفي متنوع مع زيادة مشاركة القطاع الخاص في الفعاليات الاقتصادية، على تطوير وتعميق التعليم والمعرفة والمهارات لدى القطريين. ويتطلب تنسيق هذه الأهداف الاقتصادية الانتقال من الاقتصاد الحالي القائم على المهارات المتدنية وانخفاض الإنتاجية والأجور إلى اقتصاد مبني على المهارات العالية وعلى ارتفاع الإنتاجية والأجور.

ويتطلب بناء قوة عمل أكثر إنتاجيةً ومهارةً وذات دافعية إصلاحات كبيرة في سوق العمل، لاسيما في سبل تشجيع القطريين على المشاركة في القطاع الخاص. وبالرغم من أن القطاع الخاص في قطر يمثل حصة صغيرة من الاقتصاد، لكن لديه فرصاً كثيرة للتوظيف، إذ وظف نحو 80% من إجمالي القوى العاملة عام 2009.

وإن تركُّز القطريين في القطاع العام والوافدين في القطاع الخاص، لاسيما في الإنشاءات والخدمات، يجعل سوق العمل مُجزأةً إلى حد كبير.

وتؤثر القواعد الحالية لكفالة العمالة الوافدة في سوق العمل القطرية. فهي تدفع إلى تعيين عمالة وافدة بتكاليف منخفضة، وتثبط عزيمة القطريين على التوظُّف، وتثنيهم عن استخدام الأتمتة. وتشجع مستويات الهجرة المرتفعة اقتصاداً منخفض الإنتاجية وقائماً على انخفاض الأجور وكثافة اليد العاملة. كما أن استقدام العمالة الوافدة غير الماهرة يحمل الحكومة جزءا كبير من تكلفتها. وعلاوة على ذلك يقيِّد نظام الكفالة حركة العمال الوافدين وقُدرتَهم على الاستجابة لتحولات سوق العمل. وإن سوق العمل غير المرنة تعرقل تنمية قوة عمل تلبي تطلعات الاقتصاد المعرفي. ومع أن معدلات البطالة كانت منخفضة في السنوات الأخيرة، لكن هذه المعدلات تخفي بطالة مقنعة وانخفاضاً في إنتاجية اليد العاملة، لاسيما في قطاعي الإنشاءات والخدمات.

إن تحقيق هدف رؤية قطر الوطنية 2030 المتمثل في ضرورة وجود قوة عمل قادرة ومشاركة، يتطلب توعية الشباب القطري وتحفيزه على الاستفادة من الفرص الكثيرة للتعليم والتدريب بعد المرحلة الثانوية. وسوف تنتقل دولة قطر من وضع أهداف عددية لتوظيف القطريين إلى التأكيد على الآليات المرتكزة على السوق التي تربط الأجور بالإنتاجية.

وسوف تشجع تنمية القدرة على ريادة الأعمال لدى القطريين، لاسيما الشباب والنساء، على زيادة مشاركتهم في القطاع الخاص. وستدرس المعوقات التي تعترض سبيل المشاركة في إقامة الأعمال وإطلاق المبادرات، بما في ذلك حوافز التدريب على إدارة الأعمال، وبناء القدرات في الداخل والخارج في مجالات ذات صلة بحاجات سوق العمل. ومن شأن زيادة مشاركة القطريين في القطاع الخاص، وانخفاض اعتمادهم على القطاع العام في التوظيف تضييق الفجوات في العلاوات الاجتماعية وشروط العمل.

وثمة سؤال مهم وهو: إلى أي مدى ينبغي تخفيض الفروقات بين الأجور فيما بين القطريين والوافدين، وفيما بين العاملين في القطاع العام والعاملين في القطاع الخاص؟ لذلك سيعاد النظر في فئات الرواتب والأجور والعلاوات الاجتماعية، بما في ذلك مشاريع التقاعد، في القطاع العام (قطاع الإدارة الحكومية، والشركات الحكومية، والشركات المختلطة).

وستكون برامج التدريب موجهة نحو تلبية الطلب على اليد العاملة وستصمم بشكل يتماشى والأولويات، مع الانتباه إلى مضمونها وجودتها واعتمادها من قبل الجهات المعنية. وإن توسيع دور العمالة والخدمات الوسيطة سيُقلل من أوجه التضارب بين عرض اليد العاملة والطلب عليها. وسعياً إلى تلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة، سوف توفر الحكومة حوافز لأصحاب العمل والموظفين بغية التعلُّم مدى الحياة من خلال إعادة التدريب.

وسوف تراجع السياسات المتعلقة باستقدام العمالة ولوائحها، والكفالة، والترخيص، وتحدث حسب الحاجة كي يكون الطلب الاستراتيجي على العمالة الوافدة متسقا مع المقصد المتمثل في

استقدام المزيج الأمثل من العمال الوافدين والاحتفاظ بهم. وسوف تُنقَّح قوانين العمل القطرية، حسب الاقتضاء، لزيادة حماية حقوق العمال الوافدين وتعزيز معايير سلامتهم في حدود إطار شامل للحماية الاجتماعية، ووفقاً للقواعد والمعايير الدولية. وإن برامج تخطيط المسارات الوظيفية والبرامج المهنية للوافدين المستهدفين مسألة هامة جداً في الاقتصاد المعرفي، لكي يتسنى للوافدين أن يُعلِّموا ويدرِّبوا الشباب القطري في جميع القطاعات تدريباً فعالاً.

وسوف يدرس قانون إدارة الموارد البشرية لعام 2009 ويعدل بسياسات تحد من الآثار السلبية على مشاركة القطريين في قوة العمل وعلى استقدام قوة العمل الوافدة والإحتفاظ بها.

وللمساعدة على تحقيق أهداف سوق العمل، تقترح الحكومة القيام بالكثير من الإصلاحات أثناء الفترة 2011-2016، لتعزيز تنمية رأس المال البشري اللازم لتحقيق نمو اقتصادي مستدام، وتمكين الانتقال إلى اقتصاد المعرفة. وتهدف الحكومة أيضا إلى زيادة كفاءة سوق العمل من خلال المطابقة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها في القطاعين العام والخاص.

وسوف تساهم التدابير الإصلاحية في تحقيق ثمان نتائج في قطاع سوق العمل، وهي:

- توسيع فرص التدريب العالي الجودة للقطريين.
- تقديم حوافز لتوظيف القطريين في القطاع الخاص.
- تعزيز إنتاجية قوة العمل.
- استقطاب الكفاءات الوافدة ذات الجودة العالية والاحتفاظ بها.
- رعاية الموارد البشرية وإدارتها.
- تحسين مرونة سوق العمل.
- بناء قاعدة أدلة لصنع السياسات ذات العلاقة.
- تعزيز الخدمات الاستشارية في مجال التوظيف والحياة الوظيفية.

وتتطلب الأهداف الطموحة لكل واحدة من هذه النتائج تنفيذاً مبكراً وفعالاً ومستداماً للإصلاحات والتدابير المتصلة بها إذا ما أُريدت تلبيتها بحلول عام 2016.

## تكامل التنمية الاجتماعية السليمة

تتطلب سياسة التنمية الاجتماعية لدولة قطر تكاملا متسقا لخمس سياسات قطاعية مترابطة وهي: تماسك الأسرة وتمكين المرأة، الحماية الاجتماعية، الأمن والسلامة العامة، الرياضة، والثقافة. والهدف من وراء ذلك هو وضع برامج مختلفة، ومجموعات مستهدفة ومؤسسات ذات مصالح اجتماعية ضمن إطار واحد لدعم ركيزة التنمية الاجتماعية في رؤية قطر الوطنية 2030، ولجعل قطر مجتمعاً أكثر رعاية وأكثر تماسكاً، ومبنياً على مبادئ اجتماعية سليمة للجيل الحالي والأجيال المقبلة.

ومن شأن التكامل بين السياسات القطاعية المتعددة والمترابطة في استراتيجية واحدة أن يفيد دولة قطر بعدة طرق في سعيها إلى تنفيذ برنامج اجتماعي متطور وحديث، مع تمسكها بالقيم الأسرية والثقافية التقليدية. وسوف يضمن هذا المنهج احترام الثقافة القطرية التقليدية والهوية العربية، في الوقت الذي يتحقق فيه التقدم الضروري في المساواة والحماية والعدالة الاجتماعية، وأن تظل الأسرة القطرية قوية ومتماسكة وأن توفر بيئة داعمة للجميع. ويجب أن تُعطى المرأة في الوقت نفسه فرصة أكبر للمساهمة في عالم الاقتصاد والثقافة دون الإقلال من دورها الأسري.

كما يجب أن يعمل جميع أفراد الأسرة معاً على بناء أسرة قوية ومستقرة، وعلى جميع مكونات الهيكل الاجتماعي العمل معاً على بناء مجتمع قوي ومستقر. وسوف يتم تحقيق أهداف سياسة التنمية الاجتماعية المتكاملة المتطلعة إلى المستقبل من خلال استراتيجيات عبر القطاعات مع ركائز التنمية البشرية والاقتصادية والبيئية.

وبينما تواصل قطر تجاربها في التنمية الاقتصادية والتقدم وتُصبح أكثر تكاملاً في عمليات العولمة، سوف تؤدي السياسة الاجتماعية المتكاملة لاستراتيجية التنمية الوطنية للفترة 2011-2016، إلى نتائج أقوى وأكثر استدامة، بما في ذلك:

- تعزيز التماسك الأسري وتمكين المرأة.
- ضمان الحماية الاجتماعية وتعزيز التنمية الشاملة.
- تعزيز الأمن والسلامة العامة.
- العمل على إقامة مجتمع نشط ورياضي.
- المحافظة على تراث قطر وثقافتها وتعزيزهما.

وسوف تحقق دولة قطر، ببنائها مجتمعاً سالماً وآمناً ومستقراً من خلال مؤسسات حكومية وأسرية قوية نتائج رؤية قطر الوطنية 2030 المتمثلة في أسر متماسكة قوية وحماية اجتماعية فعَّالة، وهيكل اجتماعي سليم، وتعاون إقليمي ودولي. كما تضع استراتيجية التنمية الوطنية أساساً لهذه الأهداف العامة من خلال استراتيجية تنمية اجتماعية لتحسين أحوال السكان دون

الإضرار بثقافة قطر التقليدية وهويتها العربية والإسلامية.

## تعزيز التماسك الأسري

الأسرة هي أساس المجتمع القطري، وإن خصائص الأسر الصحية المتماسكة هي الأساس لجميع جوانب الهيكل الاجتماعي في دولة قطر، من تكريس الالتزام بالزواج، والفهم الدقيق للمسؤولية الشخصية، وتقدير القيم التقليدية، والصلة القوية بين الوالدين والأطفال، والإحساس بالاحترام المتبادل بين جميع الرجال والنساء والأطفال.

هذا وتسود الهوية العربية والإسلامية جميع جوانب الحياة الأسرية في دولة قطر، وتظل الموجه لهيكل الأسرة، ولكن التغيرات الناجمة عن الضغوط الخارجية والداخلية أخذت تغير ديناميات الأسرة القطرية. وتُشير التغيرات إلى مجتمع أخذ يوسع بصمته الثقافية ويتقدم بطرق إيجابية مع الإبقاء على هويته العربية الحقيقية. والمرأة هي محور هذه السمة الإيجابية المتطورة للأسرة القطرية. وحتى مع محافظة المرأة والتزامها بالتقاليد القيِّمة، فقد أخذت تتكيف مع آثار الحداثة بشكل أصبحت تمثل فيه المرأة القطرية مثالاً للاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة نتيجة للنمو الاقتصادي السريع والتحول الاجتماعي للبلاد.

إن الأساليب التقليدية لمساندة الأسرة ورعايتها لن تتلاشى في خضم تكيف المجتمع القطري مع المتغيرات العالمية الجديدة. وتعمل الحكومة على مساعدة الأسر في رعاية أفرادها والحفاظ على قيمها الأخلاقية والدينية ومُثلها الإنسانية. وسوف تبدي الحكومة أيضا تفانياً متزايداً في تعزيز قدرات المرأة وتمكينها للمشاركة بشكل أكبر في المجالين السياسي والاقتصادي.

وتدعو استراتيجية التنمية الوطنية إلى اعتماد منهج شامل لرفاه الأطفال. وسوف يُمكّن هذا المنهج دولة قطر من أن تنسج سياساتها الهامة نسجاً مترابطاً وأن تطور منظوراً متماسكاً لبرامج الأطفال على اختلاف أعمارهم، لزيادة رفاهيتهم، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لرأس المال البشري.

وسوف تدعم الحكومة، في استراتيجية التنمية الوطنية، برامج من شأنها تحقيق ما يلي:

- تعزيز مكانة الأسرة القطرية باعتبارها ركيزةً للمجتمع.
- تعزيز أدوار الوالدين وتقليل الاعتماد على عُمّال المنازل.
- تخفيف عدد حوادث العنف الأسري وحماية الأسر المتضررة من ذلك ودعمها.
- تقديم أنظمة دعم للأُسر التي لديها ظروف خاصة.
- تقليل الضعف الاقتصادي والاجتماعي للأسر القطرية وتحسين إدارتها المالية .
- زيادة رفاه الطفل ورعايته وحمايته.
- تحسين الدعم المقدم للأسر العاملة لا سيما النساء.
- زيادة عدد النساء في المناصب القيادية ومناصب اتخاذ القرارات، مع تخفيض الأدوار والمسؤليات النمطية للمرأة.

## ضمان الحماية الاجتماعية وتعزيز التنمية الشاملة

يشمل رأس المال الاجتماعي في دولة قطر المؤسسات والعلاقات والمواقف والقيم التي تحكم أوجه التفاعل بين الناس، وتُساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وإن الأسرة، في أوجه التفاعل هذه، هامة وأساسية، لكن المجتمع المحلي الأوسع بما في ذلك المؤسسات العامة والخاصة له أدوار مكملة. ويمكن أن يتغير رأس المال الاجتماعي في الأوقات التي يكون فيها التحديث والتطوير سريعين. وقد يؤثر هذا على الأسر المعرضة لانخفاض دخلها. وإن حماية الأفراد من المخاطر التي قد تؤثر على قدرة مساهمتهم في المجتمع، وتقديم الدعم لمساعدة الأفراد المحتاجين هي من المكونات المركزية لالتزام دولة قطر برعاية المجتمع المحلي ودعم الحياة الوظيفية.

وسوف تلتزم الحكومة، من خلال استراتيجية التنمية الوطنية، التزاماً حازما بوضع نظام للحماية الاجتماعية يحفظ الحقوق المدنية لجميع المواطنين، ويقدر مساهمتهم في المجتمع، ويوفر دخلا كافيا لهم للمحافظة على حياة صحية وكريمة. ومما يذكر أن النظام الحالي يُقدم دعماً سخياً للمواطنين بوسائل مختلفة، ولكنه بحاجة إلى التعزيز الكافي ليضمن إتاحة فرص النجاح لجميع أفراد الأسرة، بما في ذلك الفئات الضعيفة والمحتاجة، ويتم ذلك من خلال توسيع نطاق فُرص التوظيف.

وتهدف الحكومة، بتعزيزها التحول من الرعاية إلى تأمين العمل، إلى توفير بيئة تمكينية لحماية الفئات الضعيفة والمحرومة ومنحها فرصة لإعالة نفسها وأسرها.

وسوف يتم أيضا بذل الجهود لتوسيع مشاركة القطاع الخاص في نظام الحماية الاجتماعية. وسيتم تحديد اتجاهات استراتيجية مشتركة وحلول مستدامة من خلال إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات القطرية، وتعزيز الشراكات بين القطاع الخاص والحكومة والجهات المعنية بنظام الحماية الاجتماعية.

وستقوم الحكومة، خلال فترة تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية، بما يلي:

- وضع نظام متكامل ومتطور وفعّال للحماية الاجتماعية.
- تيسير إدماج الفئات الضعيفة وذات الظروف الخاصة في المجتمع وقوة العمل، وضمان النمو والتنمية الشمولية.
- الحفز على إقامة شراكات واسعة النطاق تؤدي إلى وجود نظام مستدام للحماية الاجتماعية لضمان مساهمة شركات الأعمال ودعمها لنظام الحماية الاجتماعية في البلاد.

## تعزيز الأمن والسلامة العامة

وكما أن على دولة قطر واجب توفير مجتمع آمن ومستقر لمواطنيها قائم على أسرة قوية ونظام شامل للحماية الاجتماعية، فإن من واجبها أيضا توفير مؤسسات عامة فاعلة لضمان السلامة العامة. فالمجتمع الذي يرعى مواطنيه بطريقة محترمة وكريمة هو مجتمع يقوم على أساس مبادئ العدل والمساواة وسيادة القانون. ودولة قطر ملتزمة بتوفير هذا المجتمع.

إن نسب الجرائم المسجلة في قطر من أدنى النسب في العالم، بالرغم من الزيادة الكبيرة في عدد السكان الوافدين إلى البلاد. ففي عام 2010 اتت قطر في المرتبة الأولى بين بلدان المنطقة العربية، والخامسة عشرة بين 149 بلداً على الصعيد العالمي، وفقاً لدليل السلام الذي يعده معهد الاقتصاد والسلام العالمي، الذي يأخذ في الحسبان الأمن والسلامة العامة وعلاقات البلد الخارجية.

وإن استراتيجية التنمية الوطنية لتعزيز السلامة العامة، تتجاوز مفهوم الأمن التقليدي لتغطي كذلك أمن الإنسان وتوسيع نطاق الحماية.

وسيتم تعزيز جهود قطاع الأمن والسلامة العامة وأدائه من خلال برنامج لتحسين إدارة المعلومات الجنائية. وسوف تعزز قاعدة الأدلة اللازمة لتحسين صنع السياسات دعماً لنظام العدالة الجنائية في قطر.

وستظل سلامة الطرق ذات أولوية، حيث تبني استراتيجية التنمية الوطنية على المبادرات الحالية التي ساعدت على تقليل الوفيات الناتجة عن حوادث الطرق. واعترافاً بأنه يمكن عمل المزيد للحد من حوادث الطرق، سوف يتم التركيز على منهج كليّ لنظام السلامة على الطرق، تدعمه شراكات عبر القطاعات.

وسعياً إلى تحقيق الأمن والسلامة العامة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- تحسين إدارة المعرفة بالأمن والسلامة العامة، وذلك بتكامل البيانات من خلال تطوير نظام إدارة المعلومات الجنائية.
- تقليل عدد حوادث المرور على الطرق التي غالبا ما تؤدي إلى وفيات وإصابات بليغة.
- تعزيز المنهج الوطني لتحسين الصحة والسلامة المهنية، وتحسين سلامة المباني، بما في ذلك الرقابة المنتظمة وتنفيذ اللوائح.
- وضع نهج مُنسق عالي المستوى لإدارة الكوارث الوطنية.

## تعزيز إقامة مجتمع نشط ورياضي

تطمح رؤية قطر الوطنية 2030 إلى بناء مجتمع سالم وآمن ومستقر، وتوفير مستقبل نابض بالحياة ومزدهر للبلاد. ومن منظور التنمية الاجتماعية يبدأ تحقيق هذه الرؤية بتعزيز الأسرة، وضمان حماية جميع المواطنين في بيوتهم ووظائفهم ومجتمعاتهم المحلية. والخطوة التالية هي ضمان التميز في الأمد الطويل على نحو يتجاوز ضروريات الأسرة وشؤونها المالية بتحسين الصحة البدنية والنفسية والفكرية لجميع الناس، لاسيما الشباب، من خلال الثقافة والألعاب الرياضية.

والنشاط البدني ليس مجرد مصدر للثروة والمتعة لمن يشاركون في الألعاب الرياضية، وإنما هو أيضا في الغالب عنصر يربط بين مكونات النسيج الاجتماعي والثقافي للمجتمع المحلي، وعلى الصعيد الدولي. ولقد حظيت دولة قطر بإعتراف عالمي لا سابقة له في ميدان الرياضة في السنوات الأخيرة. وهي تستثمر استثمارات كبيرة من خلال اللجنة الأولمبية القطرية والنوادي المرتبطة بها، واتحادات الألعاب الرياضية وغير ذلك من الحلفاء الاستراتيجيين لتوفير مرافق للرياضة والترفيه، وتنمية اللاعبين الرياضيين، واستضافة المباريات الدولية وإذكاء الوعي بفوائد الرياضة والنشاط البدني.

وستدمج الألعاب الرياضية والأنشطة البدنية في برنامج صحي وقائي أوسع نطاقاً. وسوف توفر استراتيجية التنمية الوطنية الفرص والمعلومات الكافية لكل الناس، لا سيما الشباب، والناشطين بدنيا، عن البيئة التمكينية التي تدعم وتشجع أنماط الحياة الصحية والنشيطة. وإن التقدم نحو أنماط حياة صحية ونشطة سوف يزيد تعزيز المشاركة المحلية في الألعاب الرياضية وتنميتها.

وإن دولة قطر، بتطويرها لمجموعة كبيرة من المرافق الرياضية

العالية الجودة، وتوفير مسارات تطويرية واضحة للرياضيين الوطنيين، والاستمرار في استضافة المباريات والمناسبات الإقليمية والدولية، ستكون في مركز يُمكنها من تحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030، القائمة على التسامح والحوار البناء والانفتاح من خلال عدة مجالات بما في ذلك المبادئ الرياضية التي تركز على العمل الجماعي والإنصاف والتميز.

وستقوم الحكومة، بموجب استراتيجية التنمية الوطنية بما يلي:

- توعية الجمهور بأهمية الحياة الصحية والنشطة وزيادة الفرص لإشراك الناس من كل الأعمار والقدرات في النشاطات البدنية.
- ضمان إيجاد مرافق كافية وملائمة يمكن الوصول إليها للألعاب الرياضية الترفيهية والتنافسية.
- تعزيز برامج تنمية المواهب لتحقيق النجاح والتميز في الألعاب الرياضية.

### حفظ التراث والثقافة القطرية وتعزيزهما

على الرغم من التغير الاجتماعي والاقتصادي السريع الذي شهدته دولة قطر خلال فترة قصيرة نسبيا فقد حافظ المجتمع القطري على جوهر ثقافته واستمراريته مع الماضي، التي تشمل التقيد بالمبادئ الأساسية للإسلام، وبقاء الوضع الاجتماعي الموروث والمحافظة على المكانة الاجتماعية للأسر العريقة، والمحافظة على وحدة الأسرة باعتبارها نواة المجتمع. وإن ثمة تحدياً أساسيا ومستمراً يتمثل في المحافظة على التوازن المناسب بين الحياة الحديثة وقيم البلاد الثقافية والتقليدية.

وتتصدى دولة قطر لهذا التحدي بطرق عديدة، منها عمليات التبادل الثقافي، والمنافسة الرياضية، والمناهج الأكاديمية الثرية، التي تستهدف التنمية الفنية وما هو أكثر من ذلك. لقد شكلت فعاليات احتفالية الدوحة عاصمة للثقافة العربية عام 2010، حدثاً مميزاً احتفي فيه بالفن والموسيقى والأفلام من خلال العروض واللقاءات الثقافية وتبادل المعارف. وتزيد دولة قطر أيضا الانتباه لتاريخها الخاص من خلال تعزيز الحفاظ على مواقعها التراثية والالتزام المستمر بتخصيص الموارد للمتاحف والبرامج التعليمية الجديدة.

وإن دولة قطر، بتمسكها بهويتها الثقافية في سياق تنوعها السكاني، سوف تكون في وضع جيد لحماية طابعها الفريد، بينما تواصل تعزيز مجتمع خلاق واستثنائي. وسوف تمكن استراتيجية التنمية الوطنية من رفع المستوى الثقافي لشعب دولة قطر وإقامة علاقات دولية جديدة، بينما ترسخ دولة قطر مكانتها كمركز للثقافة العربية بواسطة هويتها الوطنية المتميزة.

وسوف توجه استراتيجية التنمية الوطنية إلى تنمية قاعدة ثقافية قوية مبنية على الأدلة لدعم وتنمية السياسة الثقافية في المستقبل وتحسين اتخاذ القرارات في القطاع الثقافي.

وسوف تقوم الحكومة، بموجب استراتيجية التنمية الوطنية بما يلي:

- زيادة الطلب على الأنشطة الثقافية المنوعة ودعمها.
- زيادة تقدير الشباب للثقافة ومشاركتهم فيها.
- تحسين إدارة الموارد الثقافية.
- استقطاب المواهب العالية الجودة ورعايتها لتحفيز نمو قطاع الثقافة.
- إجراء بحوث وتقديم معلومات عن نمو قطاع الثقافة وإمكاناته الكامنة .
- تحسين صورة دولة قطر كوجهة ثقافية ومركز للتبادل الثقافي.

## الإدارة البيئية

إن استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 تعمل لأول مرة وبوضوح على مواءمة نمو الازدهار الوطني مع واقع المحددات البيئية. وبوضعها برنامجا لتعزيز الإدارة البيئية عبر قطاعات الاقتصاد والموارد الطبيعية، فإنها تضع إطاراً لاستمرار النمو الاقتصادي مع تجنب الإضرار بحقوق الأجيال القادمة ومصالحها. وبتطوير مشاريع أعمال محددة للمحافظة على المياه وتحسين نوعية الهواء، وإدارة النفايات وحماية التنوع البيولوجي، تتمسك الاستراتيجية بالمفهوم الأساسي للعدالة بين الأجيال.

وتدعو الاستراتيجية الوطنية للبيئة إلى اتخاذ إجراءات مترابطة تشمل جميع مجالات الإدارة البيئية. وبوضعها أهدافاً محددة فإنها تطور برنامجا شاملا للحفاظ على نوعية حياة الأجيال القادمة، وسيشمل ذلك الحفاظ على المياه وحمايتها من التدهور، وتخفيض إحراق الغاز الطبيعي، والتوسع في إعادة تدوير المخلفات الصلبة وتحسين إدارتها. كما أن التنظيم والرصد الدقيق سوف يحميان الأنواع الأحيائية المعرضة للخطر ويحفظان التراث الطبيعي القطري على نطاق واسع. وتعتبر المناطق الحضرية المفتوحة، المعرضة لحركة بناء مكثفة على طول العقد الماضي أكثر صحة وأكثر ملاءمة للعيش بإضافة مساحات خضراء.

## المياه النقية والاستخدام المستدام

إن أكثر المخاوف البيئية المتعددة التي تواجه قطر، هي الندرة الحادة في المياه التي تحتاجها البلاد. فدولة قطر، التي هي من بين الدول الأقل مطراً في العالم، تعتمد في الحصول على المياه على تحلية مياه البحر، والمياه الجوفية، والمياه المعاد تدويرها. وجميع مصادر الماء الثلاثة هذه تتعرض لضغوط كبيرة. وعلى الرغم من ذلك فإن استهلاك قطر للماء عال جداً وكذلك نسب تسربه من شبكات التوزيع، وبالتالي فمعدل استخدام الماء في قطر للفرد هو من أعلى المعدلات في العالم. وسوف تسن قطر قانونا وطنيا للمياه يُنشئ نظاماً متكاملا لمتطلبات الجودة، ومراقبة تسرب المياه وحوافز للحفاظ على المياه، وسيكون هذا بديلا عن التشريعات المجزأة القائمة حاليا. والهدف هو وضع سياسات وتشريعات حكومية للمواءمة بين توفير المياه واستهلاكها على مر الزمن مع حماية جودتها.

## الهواء النقي

لدى قطر فئتان من التحديات المتعلقة بجودة الهواء. الفئة الأولى هي ملوثات محلية مختلفة ممزوجة بجسيمات منتشرة في الهواء، بما في ذلك مستويات عالية مزمنة من الغبارتقلل من جودة الهواء التي هي من أسباب أمراض الجهاز التنفسي. والفئة الثانية هي انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون، التي يأتي معظمها من إنتاج الطاقة، تُضاف إلى غازات الدفيئة وتُساهم جميعها في التغير المناخي العالمي.

وسوف تضع قطر سياسة وطنية لإدارة تلوث الهواء وانبعاثات غازات الدفيئة ومواجهة تحديات أوسع نطاقاً متمثلة في التغير المناخي. وينبغي أن يكون ثمة دور لجميع قطاعات المجتمع لا سيما القطاع الخاص لتحقيق تلك الاهداف.

## تحسين إدارة النفايات

تميل المجتمعات الغنية إلى إنتاج كميات كبيرة من النفايات، وقطر ليست استثناء. فانتشار أعمال البناء النشطة، واتساع قطاع المواد الهيدروكربونية، وتنامي عدد الأسر العالية الدخل، يولِّد في دولة قطر أكثر من 7 000 طن من النفايات الصلبة يوميا.

وسوف تعتمد قطر استراتيجية متعددة الجوانب لاحتواء مستويات النفايات المتولدة من القطاع المنزلي والمواقع التجارية والصناعية وإعادة تدوير جانب من هذه المخلفات أكبر كثيرا مما هو عليه الأمر الآن. وإن الحكومة، في تصديها لهذا التحدي المتمثل في تحسين إدارة النفايات، تدرك ضرورة القيام بسلسلة من الأعمال لتخفيف الضغوط عن البيئة، وأفضل هذه الأهداف هو تجنب توليد النفايات. وعندما يستحيل تجنب توليد النفايات، فستكون الأهداف اللازمة هي تخفيضها وزيادة إعادة تدويرها وكفاءة استخدامها.

## إدارة الطبيعة والتراث الطبيعي على نحو مستدام

يواجه التنوّع البيولوجي في دولة قطر، كما يواجه في بلدان كثيرة، تهديدات آتية من مجموعة من الأنشطة البشرية. فنمو السكان والتحضُّر السريع يشكلان ضغط كبيراً على التوازن الحساس للثروات الطبيعية، ويزاحمان بعض العناصر الأحيائية في خليط التنوع البيولوجي. فأعمال البناء والتصنيع يضُران بالموائل الساحلية الهشة ويعطلان حياة الأحياء البحرية. وقد أدخلت الملاحة الدولية والتجارة الدولية أنواعا غازية تشكل تهديداً للأنواع الأصلية من الأحياء البحرية. وقد برز الصيد الجائر كأحد المشكلات البيئية التي تهدد إمدادات الغذاء المستقبلية.

وستدعم الحكومة إجراء مسوحات استقصائية تفصيلية تُحدد خطوط الأساس للتنوع البيولوجي بغية تمكين أصحاب القرار من القيام بالتحليل اللازم لبناء وسائل حماية جديدة للتنوع البيولوجي تستند إلى أدلة مثبتة. وإن استراتيجية التنمية الوطنية تتضمن سلسلة من الخطوات العملية في هذا السياق، بدءاً بإنشاء قاعدة بيانات مركزية عام 2016 لتوفير المعلومات لصنَّاع القرار وتحسين خطط الإدارة، ودعم الأنشطة الإقليمية. وسوف تستفيد قاعدة البيانات من أفضل الممارسات الدولية في تصميمها، ويمكن توسيعها في النهاية لتشمل جميع بلدان مجلس التعاون الخليجي.

## بيئة معيشة حضرية صحية

لقد نمت الدوحة خلال السنوات القليلة الماضية بشكل كبير مدعومة بطفرة بناء قوية نجم عنها مباني عصرية لافتة للأنظار. ولكن العاصمة تفتقر إلى المزايا التي توفرها المساحات الخضراء. ومن شأن استمرار توسع الدوحة دون توفير مساحات خضراء مفتوحة، زيادة تحديات الاستدامة التي تواجه قطر. وسوف تُصبح الأوضاع الحضرية أكثر ازدحاماً على مر الزمن، وأكثر تعرضا للضوضاء والتلوث. وإن إدخال بُعد أخضر في التخطيط الحضري يُمكن أن يُعزز الاستدامة وأن يجعل المدن أكثر ملاءمة للمعيشة.

وثمة تصورات لإحداث تحولات كبيرة في البنية العمرانية لمدينة الدوحة. وتُكرس الحكومة انتباها خاصا للبيئة الحضرية. ومع أن التصميم الأول للدوحة لم يتضمن مساحات خضراء، فإن

استراتيجية الحكومة لتحسين الإدارة البيئية تدعو إلى تحديث وتعديل المدينة بطرق أكثر فاعلية توازن بين البيئات الطبيعية والعمرانية. ولجعل مدينة الدوحة أكثر اخضرارا تخطط الحكومة لإقامة شبكة من المساحات الخضراء الضيقة نسبيا المزدانة بالأشجار بدلا من الحدائق الكبيرة الواسعة والمفتوحة.

## سكان يتزايد وعيهم بالبيئة

تتطلب الإدارة البيئية الناجحة المشاركة الفعالة من خلال المجتمع. وهناك أدوار هامة يجب أن تقوم بها الشركات التجارية الكبيرة وصنّاع السياسة، وكذلك الحال بالنسبة لكل الافراد في المجتمع. وهناك أيضا أدلة على وعي أعمق متزايد بالبيئة. وعلى سبيل المثال فقد أضافت المدارس برامج دراسات بيئية إلى مناهجها الدراسية .

وستقوم الحكومة بتعبئة السكان لاستدامة تحسين إدارة البيئة ودعمها وسوف تعتمد حملة حماية الثروة البيئية القطرية على القيم باعتبارها جزءا لا يتجزأ من تراث البلد الديني والثقافي. وتُلاقي فكرة حماية البيئة لصالح الأجيال القادمة رواجاً واسع النطاق.

## الشراكات الاستراتيجية

إن معالجة المخاوف البيئية هي عملية تتخطى حدود الدول وتطال الأجيال المختلفة. وإن ثمة وظيفة رئيسية للحكومة في قطاع البيئة، وهي أن تعمل على تكوين شراكات استراتيجية مع البلدان المجاورة، ومع الشركات الخاصة، والمنظمات الدولية كمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ومنظمة الصحة العالمية التي يمكن أن توفر معارف رئيسية وموارد بشرية وتكنولوجيا مناسبة.

والتحديات البيئية التي تواجهها دولة قطر مشتركة إلى حد ما مع البلدان الاخرى في كل منطقة من مناطق العالم. وسوف تتبنى قطر وجهة نظر دولية متطلعة إلى الخارج، لبناء شراكات تعظم فرص النجاح للسياسات المتبناة والتكنولوجيا المستخدمة.

وفي منطقة الخليج تشترك البلدان في مواجهة التحديات التي يحركها النمو المدفوع بالموارد الهيدروكربونية وأحوال الصحراء، ونُدرة المياه. وعلاوة على ذلك، ولأن الملوثات لا تتوقف عند الحدود الوطنية، فإن المشاكل البيئية تتجاوز الحدود الجغرافية، وتتطلب حلولاً إقليميةً لا وطنية. وسوف يتطلب التعاون الإقليمي القوي دبلوماسية مستمرة وتعاوناً مستمراً على جميع المستويات. وكما تحتاج الحكومة الوطنية إلى قواعد بيانات وطنية لدعم التنظيم البيئي والسياسات البيئية، فإن منطقة الخليج تحتاج إلى قواعد بيانات إقليمية لدعم المبادرات الإقليمية.

ويمكن فهم الدور الرئيسي للقطاع الخاص في حفظ البيئة وصيانتها في سياق المواطنة. إذ يمكن للشركات أن تكون مصدراً للتلوث كما هي حاضنات للابتكارات التي تستعيد التوازن الايكولوجي. وفي الوقت الذي تُنوع قطر اقتصادها خارج الموارد الهيدروكربونية، فإن لديها إمكانات واضحة لتُصبح رائداً عالمياً في القطاع البيئي. ويمكن للبحوث في المجالات المتقدمة للعلوم والمبادرات التنموية الجارية حاليا في واحة العلوم والتكنولوجيا القطرية التابعة لمؤسسة قطر للتربية وللعلوم وتنمية المجتمع أن تساعد على تحقيق هذه الإمكانية. وقد تبرز الدوحة كمختبر عالمي لمعالجة مشكلة تجمعات المياه في المناطق الحضرية، وكمصدر لقاعدة بيانات للتنوع البيولوجي ولإطلاق برنامج إقليمي لمراقبة جودة الهواء.

## الحوكمة المُحسَّنة والنتائج

ثمة حاجة لتشجيع صُنع السياسات التي تستند إلى الأدلة، تدعمها نظم المعلومات التي تضمن أن تكون القرارات المتخذة قد تمت في البداية بناء على معلومات كافية، وأن تظل خاضعة للمراقبة لضمان الامتثال لهذه القرارات، وقياس النتائج الناجمة عنها. ولتثبيت مبادئ جمع معلومات أفضل وإشراك الآخرين فيها، ستضع وزارة البيئة شروطاً جديدة للإبلاغ، حيث تقدم جميع الشركات الصناعية الرئيسية، تقارير ربع سنوية عن الأداء البيئي، تغطي الانبعاثات وتصريف المياه ومعالجة النفايات الخطرة الناتجة عن نشاطاتها. وسوف تقدم أيضا نموذجا لجميع الشركات تستخدمه لتقديم هذه التقارير.

وسوف يتطلب جدول أعمال الحكومة إحداث تغييرات تنظيمية وبناء قدرات كبيرة تُعزز المؤسسات المسؤولة عن البيئة. وعلى الرغم من أنه سيتم إشراك جهات متعددة من الحكومة والقطاع الخاص، فإن وزارة البيئة سوف تأخذ زمام المبادرة. وسوف يتم الاستفادة من الخبرات في جميع أنحاء العالم لضمان حصول الحكومة على الأفكار والابتكارات الواعدة. وفي الوقت المناسب سوف تبرز قطر، كرائدة إقليمية ودولية للتكنولوجيات البيئية وتطبيقاتها.

وإن التدخلات التي سيباشَر بها أثناء الفترة 2011-2016 ستضع دولة قطر على مسار التنمية البيئية المستدامة.

وترى استراتيجية التنمية الوطنية للبيئة حدوث تحول واسع النطاق في التشريعات ونُظم الإدارة والتكنولوجيات المستخدمة والمواقف تجاه القضايا البيئية، وتعمل هذه الاستراتيجية في هذا السياق على تحقيق سبع نتائج هي:

- توفر المياه النقية والاستخدام المستدام.
- الهواء النقي والاستجابات الفعالة لتغير المناخ.
- الحد من النفايات وزيادة إعادة تدويرها وكفاءة استخدامها.
- الحفاظ على الطبيعة والتراث الطبيعي وحمايتهما وإدارتهما على نحو مستدام.
- زيادة التوسُّع الحضري المستدام وخلق بيئة معيشية صحية.
- زيادة وعي السكان بيئياً.
- تحسين الإدارة البيئية والتعاون الاقليمي والدولي.

## تحديث وتطوير المؤسسات العامة

إن كثيرا من التحديات والفُرص المذكورة في استراتيجية التنمية الوطنية تتجاوز الحدود التقليدية للقدرات الفردية للمؤسسات العامة، وبذلك فإنها تتطلب مستوى أعلى من التضافر والتعاون بين المؤسسات. وسوف يُعتمد منهج متكامل للحكومة لمعالجة القضايا والتحديات المشتركة. وستعمل الوزارات والأجهزة الحكومية عبر حدود الحقيبة الوزارية الواحدة كحكومة متكاملة. وسوف يُطبق هذا المنهج على وضع السياسة العامة، وتطوير البرامج، وتقييم النتائج.

وستوجه إصلاحات القطاع العام نحو العملاء، مع تحسين نظم تقديم الخدمات العامة عبر الوزارات والأجهزة الحكومية وبشكل متكامل، وتتمحور حول الناس وشركات الأعمال. وللإسراع في اتخاذ القرارات والتنفيذ، ستمنح سلطة أكبر لأجهزة حكومية مختارة، مع ربط ذلك بزيادة القدرة والمساءلة. ولتحسين منافذ تقديم الخدمات العامة، ستعتمد المنافسة وآليات السوق بصورة متزايدة.

وسوف تتطلب عملية تحديث وتطوير مؤسسات القطاع العام في دولة قطر جهداً طويلا موزعا على مراحل زمنية متعددة لتحقيق التغيير الهيكلي المخطط بشكل جيد. ففي المرحلة الأولى من التحديث والمتمثلة بمرحلة بناء الأساس سيركز التغيير على تحقيق الشعور بملكية التغيير من قبل جميع الوزارات والأجهزة الحكومية، ويشمل ذلك موظفي القطاع العام. وسوف تُوازن إدارة التغيير بين سرعة الإصلاح والقدرة على تبنيه وإدامته.

وتشير المقارنات المرجعية للممارسات المتميزة في بلدان أخرى نجحت في تحديث قطاعاتها العامة إلى وجود مفهومين متصلين ببعضهما بعضاً ترتكز عليهما عملية تحديث المؤسسات العامة وتطويرها. الأول يتضمن موجهات التحديث، وهي العوامل التي تؤثر في الأداء، والحاجة إلى التحديث، وتستخدم كمقاييس للنجاح المؤسسي، وتشتمل على: الكفاءة، والفاعلية، وخلق قيمة مضافة، والشفافية، والمساءلة، وأهمية حاجات العملاء وكيفية التعامل معها. ويغطي المفهوم الثاني عوامل تمكين التحديث التي يجب أن تراعيها المؤسسات العامة لكي يصبح التحديث حقيقة واقعة، وتشتمل العوامل على: التخطيط والسياسة العامة، والإدارة المالية والموازنة، وتنمية الموارد البشرية، والاتساق التنظيمي، والمشتريات، والعمليات المؤسسية، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأداء.

وكجزء من تحليل الوضع الراهن والتحليل التشخيصي لاستراتيجية تحديث المؤسسات العامة وتطويرها، أجابت الوظائف المركزية الحكومية والوزارات والأجهزة الحكومية على الاستبيان الذي استهدف تقييم عوامل التمكين التي تحتاج المؤسسات إلى تحديثها وتطويرها لتعزيز أداء القطاع العام. وتشير استجابات الحكومة ككل، إلى أن السياسة العامة والتخطيط وإدارة الأداء هي عوامل التمكين التي تتطلب تحسينا كبيراً في القدرات. وعلى صعيد المؤسسات، هناك فرق كبير بين الوزارات والأجهزة الحكومية في تصنيف عوامل التمكين التي بحاجة إلى تحديث، حيث تبين بأن إدارة الأداء، والموارد البشرية، والسياسة والتخطيط هي عوامل التمكين المشتركة التي توفر فرصا عالية لتطوير القدرات.

ولبناء أساس قوي، يجب البدء ببرنامجين اثنين أثناء مرحلة التخطيط، هما: توسيع نطاق عمل وظائف الحكومة المركزية ودعمها، وتطوير إطار لإدارة أداء القطاع العام. ولأن كثيراً من الوزارات والأجهزة الحكومية تفتقر إلى القدرات اللازمة لتنفيذ جميع مشاريع استراتيجية التنمية الوطنية، فسوف تقوم الوظائف المركزية للحكومة بالتنسيق بين الوزارات، وتقدم المشورة الموضوعية، وتحدد التحديات التي لا تستطيع وزارة واحدة بمفردها أن تتصدى لها. وسوف يركز نظام إدارة الأداء جهوده وموارده على ضمان تنفيذ برامج ومشاريع استراتيجية التنمية الوطنية تنفيذاً ناجحاً.

وسوف توفر مؤشرات الأداء الرئيسية المعلومات للوزارات والأجهزة الحكومية عن الثغرات في الأداء وأساليب معالجتها خلال رحلة التحديث والتطوير المؤسسي. كما سيتم وضع

مجموعة محددة من مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى الحكومة ككل وذلك لقياس النتائج على مستوى البلد بأسره. وكلما أصبح نظام إدارة الأداء أكثر رسوخاً في تقارير الحكومة، كلما ازداد عدد المؤشرات.

وسوف يمهد ترتيب المشاريع ترتيباً متسلسلاً بعناية لاستيعاب الروابط بين عوامل تمكين تحديث القطاع العام: فبناء القدرات في الإدارة المالية، مثلا، يمهد لإصلاح عمليات وضع الموازنة العامة، وإن دعمها بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمهد لتطوير برامج تركّز على المواطنين، وهياكل قواعد بياناتٍ مركزية. وقد وضعت الخطوات الوسيطة للتحديث وفقاً لمؤشرات المقارنة المرجعية، كما وضعت أهداف قصيرة ومتوسطة الأمد. وان البناء على هذه المعلومات يساعد على تصميم مشاريع هادفة ذات أولويات واضحة وتلسلسل زمني دقيق على مدى الفترة 2011-2016، للحكومة ككل وللمؤسسات العامة كلٍ على انفراد.

وقد طور منهج تحديث مستنداً إلى ثلاث مراحل بناء أساسية: المرحلة الأولى وهي المرحلة الأطول، وتركز على وضع الأساس للقدرات على مستوى الحكومة ككل. والمرحلة الثانية هي تقوية وترسيخ قدرات المؤسسات. وتركز المرحلة الثالثة على تطوير القدرة على التميز في تقديم الخدمات العامة عبر الوزارات والأجهزة الحكومية.

وسوف تُكرس جهود تحديث المؤسسات العامة وتطويرها، أثناء جزء كبير من فترة استراتيجية التنمية الوطنية لمرحلة الأساس، وذلك في ستة مجالات تركيز هي:

- التخطيط الاستراتيجي والسياسات العامة.
- الإدارة المالية والموازنة.
- الاتساق التنظيمي.
- تنمية الموارد البشرية.
- تحسين العمليات المؤسسية.
- إدارة الأداء.

يستمد كل مجال تركيز من عوامل تمكين أداء القطاع العام، ولجميعها نتائج تؤثر تأثيراً مباشراً في الموجهات السبعة لأداء القطاع العام وهي: الكفاءة، والفاعلية، وخلق قيمة مضافة، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، والأهمية.

وفي مجالات التركيز الستة هذه، تم تصميم ستة عشر مشروعاً مستهدفاً على مستوى الحكومة ككل لرفع مستوى أداء القطاع العام في دولة قطر إلى مستوى أفضل الممارسات. وتُشكل هذه المشاريع جزءاً من الخطوة الأولى لوضع الأساس في رحلة التحديث الطويلة الأمد. ويتناول كل مشروع فجوة كبيرة يتوقف توقيت تنفيذها على قدرة كل جهة حكومية واستعدادها. وتلك المشاريع المقترحة صممت بشكل مرن، وتسمح هياكلها الحالية بوضع أهداف أكثر تحديداً ووضوحاً، وتكون قابلة للتعديل أثناء تخطيط المشاريع وتنفيذها. وسوف تراجع وتُعدل هياكل المشاريع، حسب الاقتضاء من خلال عملية تعاونية مع الجهات المعنية الرئيسية.

وسوف يضع البرنامج الوطني لتحديث المؤسسات العامة وتطويرها منهجاً للتخطيط الاستراتيجي المستند على النتائج باعتباره وسيلة فعالة لإدارة الموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة. وسوف يدعم هذا المنهج الثقافة المستندة إلى الأداء، وينمّي أنماط تفكير الإدارة العامة الموجهة إلى تقديم الخدمات العامة ذات الجودة العالية.

## الانتقال من الاستراتيجية إلى التنفيذ

تبين استراتيجية التنمية الوطنية، الشاملة والمتعددة الأبعاد، تحديات تنفيذ متعددة في أجزائها المختلفة (الجدول1). وفي حين أن عملية بناء آلية التنفيذ قد بدأت بالفعل، لكنها تحتاج إلى التسريع كما تحتاج الإنجازات إلى تعزيز.

وسوف يتوقف التنفيذ الناجح أولا وآخراً على طلب قيادة دولة قطر معلومات منتظمة عن التقدم والنتائج. وسوف يعتمد أيضاً على تعميم الاستراتيجية عبر الحكومة بأسرها. وسوف تحتاج الوزارات والأجهزة الحكومية إلى تبنّي ملكية الاستراتيجية في خططها التشغيلية الخاصة وقبول المساءلة عن تنفيذها. وفي المركز، سيلزم أن تؤثر الاستراتيجية في العمليات التي تؤثر على القرارات الحاسمة بشأن كيفية استخدام الموارد وتوفير أدوات تشغيلية تسمح بتقييم مشاريع مختارة ومقترحات لسياسات محددة، بطريقة متكاملة. وهناك تحديات كبيرة في الآفاق، خاصة في بناء القدرات البشرية والمؤسسية لتخطيط المشاريع وتنفيذها بطريقة فعَّالة، وفي توفير الأساس القانوني لبعض التغيرات المقترحة.

ويتطلب الانتقال من تحديد الاستجابات الإستراتيجية (الجدول 1) إلى تنفيذ تدخلات محددة تخطيطاً دقيقا من قِبَل الجهات المنفذة، تدعمها الوظائف المركزية للحكومة. وتحتاج المفاهيم والأهداف المحددة في الاستراتيجية وفي

الجدول 1 ملخص أولويات استراتيجية التنمية الوطنية

| ركيزة رؤية قطر الوطنية 2030 | التحديات الرئيسية | الاستجابات الاستراتيجية |
|---|---|---|
| تعزيز الازدهار المستدام | ضمان الاستدامة في بيئة يشكل فيها استنفاذ الموارد الهيدروكربونية المصدر الرئيسي للدخل | وضع سياسة خاصة باستنفاذ الهيدروكربون؛ الحفاظ على معدلات عالية من الادخار والقيام باستثمارات سليمة في الأصول البشرية والرأسمالية والمالية للمستقبل |
| | تعزيز الاستقرار في بيئة يؤدي فيها تقلب أسعار النفط والغاز إلى خلق المخاطر | إصلاح العمليات المالية وعمليات إعداد الموازنة، وضع برنامج استثمار عام، إدارة السيولة وتطوير سوق رأس المال المحلي |
| | تحسين كفاءة استخدام كافة الموارد لدعم مستويات معيشة مرتفعة للأجيال الحالية والمستقبلية | تعزيز المنافسة والتجارة والاستثمار؛ تحسين اللوائح والنظم، تقوية إدارة الطلب على المياه والكهرباء والوقود؛ الإصلاح الزراعي |
| | تنويع الاقتصاد لتحقيق ثروة دائمة ودعم الإزدهار الاجتماعي الأوسع | دعم إنشاء المؤسسات وتطوير القطاع الخاص؛ تحسين مناخ الأعمال وتعزيز التكامل الإقليمي؛ إصلاح سوق العمل |
| تعزيز التنمية البشرية | إعادة التوازن إلى نظام الرعاية الصحية بتقليل التركيز على الرعاية الاستشفائية وزيادة التكامل بين مستويات الرعاية | تأسيس نظام رعاية صحية متكامل لتحويل الرعاية بإتجاه نموذج وقائي يتمحور حول المريض ويعتمد على مشاركة المجتمع المحلي |
| | تلبية الحاجة الملحة إلى توفير قوة عمل عالية الجودة في القطاع الصحي (والتي تؤثر على قطاعات أخرى) | وضع وتنفيذ خطة وطنية للقوى العاملة تتبع نهجا متعدد الأوجه وتحسين مزيج المهارات إلى أبعد حد ممكن |
| | تحسين إنجازات الطلبة القطريين وخاصة في الرياضيات والعلوم واللغة الانجليزية، مما يؤدي إلى زيادة مستويات تحصيلهم التعليمي | تعزيز الإصلاحات في التعليم العام من رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية للتخفيف من قيود الطلب والعرض |
| | التكامل والتنسيق بين مؤسسات التعليم والتدريب واتساق برامجها ومقرراتها مع احتياجات سوق العمل | الاهتمام بالجودة والشمول وقابلية نقل المهارات بين كافة أنظمة التعليم والتدريب |
| | ضمان اتساق تركيبة سوق العمل مع أهداف بناء اقتصاد معرفي متنوع | إعادة الاتساق بين الطلب و العرض في تكوين قوة العمل القطرية، مع التشديد على التطوير المستمر للمهارات |
| | تقليص الاعتماد على العمالة الوافدة ذات التكلفة المنخفضة والمهارات المتدنية | مراجعة قانون الكفالة وتحديد وسائل استقطاب عمالة أجنبية عالية المهارات والاحتفاظ بها |
| إتباع نهج متكامل لتحقيق تنمية اجتماعية سليمة | الموازنة بين قوى التحديث والعولمة والقوى التي تدعم القيم التقليدية للعائلة القطرية والأنماط التقليدية لتكوين الأسرة | تنفيذ إجراءات شاملة لتوثيق الروابط والقيم والعلاقات الأسرية |
| | دفع الانحدار الحاصل لرأس المال الاجتماعي وشموله في الاتجاه المعاكس | إطلاق برنامج تشارك فيه عدة جهات معنية يهدف إلى تقوية برنامج حماية اجتماعية شامل |
| | تحسين مستوى السلامة على الطرق والقضاء على الحوادث المرورية المتزايدة، لاسيما بين الشباب | وضع نهج شامل للسلامة على الطرق، يتضمن الشراكات بين القطاعات |
| | المحافظة على الثقافة القطرية والهوية العربية | استخدام الثقافة كمنبر لصون تراث قطر الوطني وتطويره عبر برنامج فيه عدة جهات معنية |
| | تشجيع أساليب حياة أكثر نشاطاً للشباب، وذلك للحد من المخاطر الصحية المرتبطة بالخمول | تشجيع المشاركة في الرياضة المحلية والعمل على تطويرها كجزء من برنامج شامل لإرساء أسلوب حياة نشطة |
| المحافظة على البيئة للأجيال المستقبلية | إصلاح أنماط استهلاك المياه غير المستدامة | وضع خطة متكاملة لإدارة المياه في جميع مراحل إنتاجها وتوفيرها |
| | إبطاء وتيرة التحضر السريعة والاستهلاك المتزايد اللذين يتسببان في إجهاد البيئة | تعزيز عملية تحضر أكثر استدامة وتوفير بيئة معيشة أكثر صحة |
| تطوير مؤسسات قطاع عام عصرية | تقوية القدرات المؤسسية الضعيفة | تعزيز دور الوظائف المركزية لدعم التطوير والتحديث المؤسسي |
| | توسيع قدرات الموارد البشرية عبر القطاع العام | تطبيق سياسات تسهم في جذب الكفاءات، تشمل برامج تطوير الموظفين |
| | إنشاء نظام مركزي لإدارة النتائج ولربط تخصيص الموارد بالخطط الاستراتيجية | وضع إطار لإدارة أداء القطاع العام يربط الأداء المؤسسي بالخطط الاستراتيجية والموازنات |

التقارير القطاعية التي تدعم الاستراتيجة الوطنية إلى تطويرها برامج عمل مفصلة يقودها التركيز على النتائج التي يمكن أن تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.

ويجب أن تتضمن هذه البرامج تقييمات منطقية مرتكزة على تشخيصات سليمة، ونُهج ثابتة ثبتت صحتها، ومُخرجات قابلة للقياس ونتائج وآثار يمكن على أساسها قياس التقدم المحرز

وتقييمه، وتحديد واضح للمساءلة، وإجراءات تخفف من المخاطر المحددة. ويجب طبعاً توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لإدارة المشروع وتنفيذه واستدامة فوائده. وسوف تتأثر مخاطر المشروع ونجاحه ومعنى ملكيتها له تأثراً كبيراً جداً بإدراك الجهات المعنية وفهمها للمشروع.

وفي إطار استراتيجية التنمية الوطنية هناك حاجة للنظر في محفظة المشاريع لضمان التكامل السليم للأنشطة وتَعاقُبها، ولتوجيه الموارد إلى الأولويات وتقديم "القيمة مقابل التكلفة". وعلى مستوى الجهة المنفذة سيبرز هذا المنظور للمحفظة من خلال وضع خطط استراتيجية وتشغيلية في إطار التركيز الأوسع للقطاع. وعلى الصعيد الوطني ستوضع أولويات التمويل من خلال عمليات إصلاح الموازنة وبرنامج تخطيطي لمشاريع الاستثمار العام.

ولتنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية، سوف تحتاج الوزارات والأجهزة الحكومية إلى وظائف متخصصة لإدارة المشاريع. وحيث لا توجد هذه الوظائف ينبغي إنشاؤها على سبيل الأولوية. وفي أجزاء أخرى من الحكومة، ربما تحتاج الوظائف الموجودة إلى تعزيز. وعلى مدى الفترة الانتقالية التي قد تكون غير قصيرة، ربما تحتاج بعض الأجهزة الحكومية إلى الاستعانة بمثل هذه الخدمات من الخارج، لكن ذلك يجب أن يكون بموجب ترتيبات تُنقَل بواسطتها المعرفة، وتُبنى من خلالها القدراتُ الوطنية بنجاح. ويجب معالجة القيود التي يتعرض لها استقطاب الموارد البشرية الماهرة والاحتفاظ بها على نطاق أوسع.

ويمكن أن تؤدي أوجه القصور في الموارد البشرية في القطاعات الرئيسية إلى تقويض تحقيق النتائج الرئيسية. فالاستراتيجية، مثلا، تدعو إلى توسع كبير في الرعاية الصحية الأولية والوقائية. لكنه لا يوجد في دولة قطر إلا 1.9 طبيب متخصص في الرعاية الأولية لكل 10 000 شخص، وهذا أقلُّ كثيراً من المستوى الذي توصي به منظمة الصحة العالمية، والبالغ متوسطه 5.6 أطباء. وهذه صورة للثغرات العميقة في المهارة الموجودة في القطاع العام.

ولمعالجة القيود التي تتعرض لها القدرات البشرية في القطاع العام، ستقود إدارة الموارد البشرية المركزية التابعة لمجلس الوزراء الجهود الرامية لوضع خطة التوظيف المركزي. وستقوم الوزارات المكلفة بمسؤولية إدارة برامج معينة على سبيل الأولوية بإجراء تقييمات للمهارات وتحديد الثغرات التي يتعين سدها. وسوف تُستطلع الشراكات مع الجامعات والقطاع الخاص وجهات أخرى كوسيلة لسد النقص في القدرات. ولكن لتخفيف القيود التي تتعرض لها الموارد البشرية، ربما يكون من الضروري تعديل قانون عام 2009 لإدارة الموارد البشرية، لكَيلا يعوق الجهود الرامية إلى الاحتفاظ بأفضل المواهب الموجودة في القطاع العام في دولة قطر. ونظرا لقلة عدد المواطنين، وتزايد الطلبات على الحكومة، وخصائص المجتمع و الاقتصاد القطري، فسوف يُنظر في نهج استراتيجي مرن لتعيين خبراء رفيعي المستوى وأخصائيين من السوق العالمية.

وإن بناء القدرات المحلية في القطاع العام أمر حتمي. وسوف يقود معهد التنمية الإدارية الجهود المتضافرة لبناء القدرات في جميع قطاعات الحكومة، وتدعمه إدارة الموارد البشرية المركزية التابعة لمجلس الوزراء. وسوف يبني المعهد ويُشغِّل مركز تدريب على مستوى عالمي لمساعدة الأجهزة الحكومية على تطوير القدرات التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ولمساعدة القطريين على تطوير إمكاناتهم الوظيفية.

وسوف تتاح موارد من الموازنة العامة لدعم أولويات استراتيجية التنمية الوطنية المحددة. وربما تلزم موارد مالية لتعيين موظفين جدد في المجالات التي تحتاج إلى سد ثغرة المهارات لديها أو للاستفادة من خدمات مهنية وتقنية واستشارية من الخارج. ويمكن أيضا أن تُتاح في البداية موارد محدودة لدعم النفقات الرأسمالية اللازمة. وسوف يتضمن منشور وزارة الاقتصاد والمالية المتعلق بالموازنة وضع السياسة وتقديم وتوفير المعالم الفنية والمالية لتوجيه إعداد الموازنة. وسوف توفر الوظائف المركزية للحكومة دعماً محدداً للأجهزة الحكومية المنفذة في الوقت الذي تكيف فيه برامجها مع الترتيبات الجديدة.

وسوف تعد موازنة السنة المالية 2011 بموجب قانون الموازنة لعام 1989. غير أن تصنيف النفقات الوظيفي (المرتكز على تعريف الأمم المتحدة للوظائف والقطاعات الحكومية) سوف يكون مشروعاً تجريبياً لدعم المنهج القطاعي لإعداد الموازنة وتمهيد الطريق لوضع موازنة برامجية تُركز على النتائج. وسوف تعمل الأجهزة الحكومية المعنية بالتعاون لإعداد موازنات مشاريع تخدم الأهداف المشتركة. وفي هذا السياق سوف تنظر وزارة الاقتصاد والمالية في ميزانيات الأجهزة الحكومية للمشاريع المشتركة والتشاور معها كمجموعة بدلا من المشاورات الثنائية.

وفيما بعد السنة المالية 2011، سوف يستمر الدفع باتجاه وضع موازنة برنامجية، ترتكز على التصنيف الوظيفي الجديد

للنفقات، وتستند إلى خطط استراتيجية وتشغيلية تضعها وتملكها الوزارات والأجهزة الحكومية. وسوف يتم إعداد نماذج جديدة ومبادئ توجيهية فنية لإعداد المشاريع والموازنات لدعم عمليات تحديث الموازنة، وسيوفر التدريب المناسب لهذه الغاية. وفي السنة المالية 2013 أو السنة المالية 2014 يُتوقع أن يتم النظر في المشاريع الرأسمالية الكبيرة وذلك في إطار برنامج الاستثمار العام الذي من شأنه أن يستند إلى تقييم محفظة المشاريع ككل، وليس بشكل مشاريع انفرادية. وبحلول ذلك الوقت أيضا، ستكون معالم التخطيط المالي قد رُبطت بصورة راسخة في إطار مالي كلي بمنظور مستقبلي.

وسوف يتطلب التنفيذ الناجح سد الثغرات في المعلومات. وفي عملية إعداد استراتيجية التنمية الوطنية، كُشف عن قدر كبير من المعلومات الجديدة، لكن يلزم الأخذ بنهج استراتيجي ومنطقي ومستدام لجمع المعلومات الإحصائية ونشرها. ويدرك جهاز قطر للإحصاء هذه الحاجات ويعمل على تلبيتها.

ويمكن لمشاركة أصحاب العلاقة والفئات المستهدفة في تصميم المشاريع وتنفيذها رفع مستوى الوعي وزيادة الثقة والشعور بالملكية، مما يؤدي إلى تصميم أفضل للمشاريع وتقليل المخاطر وزيادة فرص تحقيق نتائج مفيدة. ولكن ربما لا تكون عمليات المشاركة القوية دائماً كافية. ولا يمكن تحقيق بعض الأهداف إلا إذا أقنعت الحكومة جهات فاعلة أخرى بتغيير مواقفها وسلوكياتها. ولدعم بعض عناصر استراتيجية التنمية الوطنية فإنه لا بد من إطلاق حملات مناصرة قوية لإبلاغ رسائل واضحة.

وإن العنصر الأخير من عناصر التنفيذ الناجح هو الرصد والتقييم لدعم التعلُّم واتخاذ أفضل القرارات. ويتطلب نجاح التنفيذ على مستوى المشاريع نظماً ذاتية لرصد المخرجات والنتائج. وتستطيع الحكومة، من خلال تتبع نشيط ومستمر للعلامات الأساسية للمشروع على مستوى الوزارات والأجهزة الحكومية، جمع معلومات هامة جداً عن الأداء، وتعزيز المساءلة لتحقيق النتائج المتفق عليها. ومن شأن الرصد النشيط لأداء المشاريع تمكين الأجهزة المنفذة من تحديد العقبات والتصدي لها قبل أن تعرض المشاريع للخطر أو تعرقل نتائجها.

وعلى مستوى القطاع، سوف تَجمع نظمُ الرصد والتقييم المعلومات وتستخلص الدروسَ التي يمكن أن يكون لها تطبيقات أوسع. ويمكن في الوقت المناسب أن يُنظر في مراجعة النفقات على مستوى القطاع وعلى مستوى العملية التنموية ككل. وسيتم النظر في مسألة اختيار المكان الذي ستوضع فيه وظيفة المتابعة داخل الحكومة.

وعلى المستوى الوطني سيكون التقييم مصدرا هاما من مصادر المعرفة حول ما نجح وما لم ينجح، وعن سبب وكيفية تفاعل الأبعاد الاجتماعية والبشرية والاقتصادية والبيئية للاستراتيجية.

وسيجرى تقييم في منتصف الفترة لاستراتيجية التنمية الوطنية على مستوى المشروع والقطاع وعلى الصعيد الوطني في النصف الثاني من عام 2013 ليُسترشَدَ به في عمليات التحسينات الممكنة للتوجُّهات الاستراتيجية.

× × ×

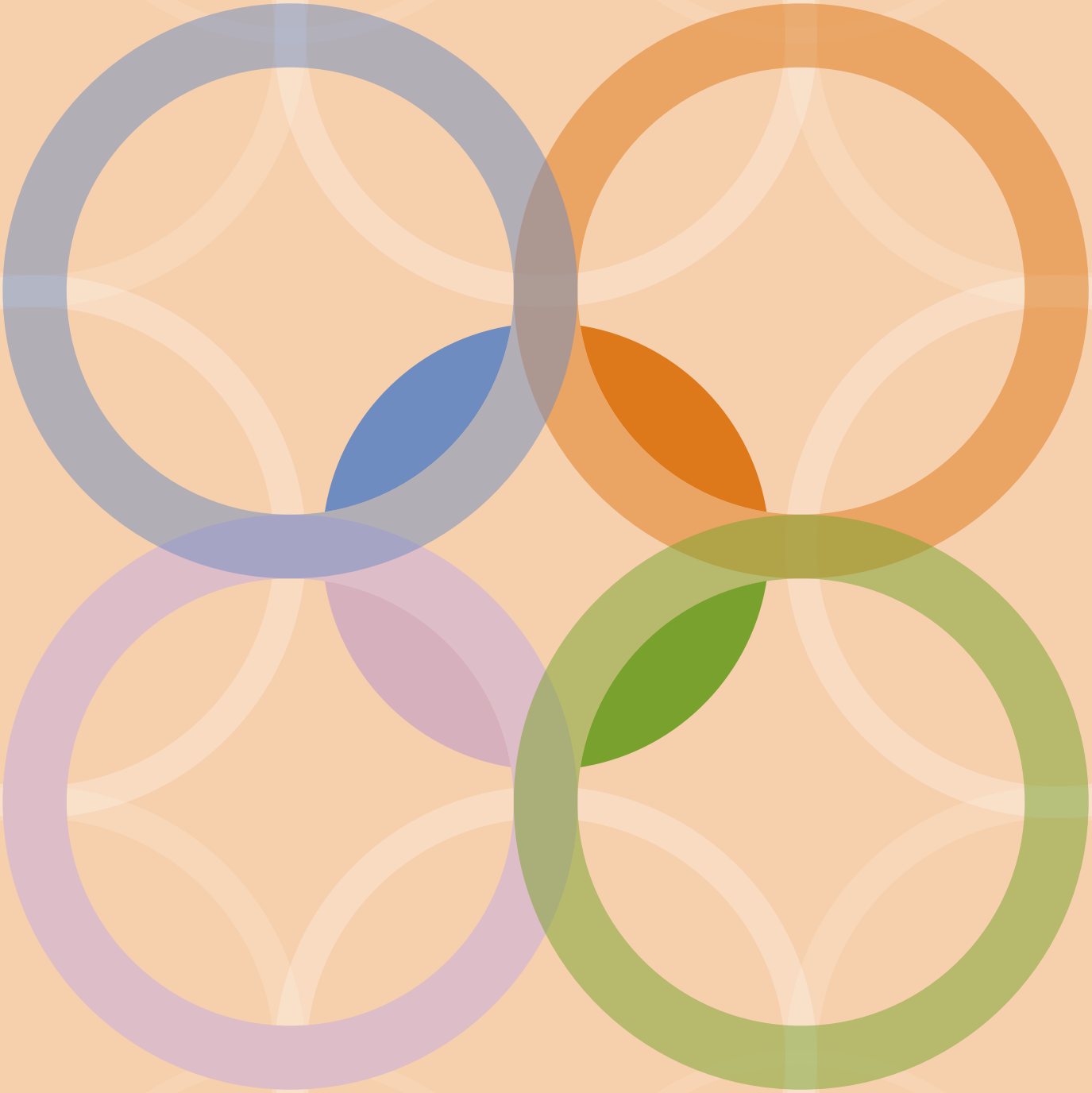
سيصف الجزء الأول من استراتيجية التنمية الوطنية، في الصفحات التالية، كيف أعدت الاستراتيجية وكيف عالجت التحديات الكبيرة التي حددت في رؤية قطر الوطنية 2030. ويعرض أيضا التطلّعات الاقتصادية المواتية بوجه عام للفترة 2011-2016، والموارد التي يرجح أن تُتاح لدعم الاستراتيجية. وينظر الجزء الثاني بالتفصيل في الغايات والنتائج والأهداف لكل ركيزة من ركائز التنمية الأربع الواردة في رؤية قطر الوطنية: استدامة الازدهار الاقتصادي، وتعزيز التنمية البشرية، واتباع نهج متكامل للتنمية الاجتماعية واستدامة البيئة من أجل الأجيال المقبلة. ويحدد الجزء الثالث البرامج والأولويات لتطوير وتحديث مؤسسات القطاع العام دعماً للاستراتيجية. وسوف يعرض أيضاً رسوماً ومسارات لتنفيذ برامج ومشاريع عديدة للاستراتيجية، مشددا على ضرورة الرصد والتقييم لجمع المعلومات الضرورية عن الأداء لتعزيز المساءلة وتحقيق النتائج المتفق عليها.

# الجزء الأول

## جدول الأعمال والموارد

# الفصل 1

## إعداد أول استراتيجية تنمية وطنية لدولة قطر



# 1 إعداد أول استراتيجية تنمية وطنية لدولة قطر

تقف دولة قطر الآن عند مفترق طرق. فبعد توسع اقتصادي لا نظير له أدى إلى ازدهار اقتصادي واسع النطاق، أعدت الدولة استراتيجية التنمية الوطنية للفترة 2011-2016، التي تتسق مع رؤية قطر الوطنية 2030، مسترشدة بالدستور الدائم لدولة قطر لتنقل هذا الازدهار إلى المستقبل.

وضعت رؤية قطر الوطنية 2030 إطاراً عملياً لطموحات قطر اشتمل على أهداف عامة تضمن ازدهاراً مستداماً للأجيال القادمة. وقادت الحكومة، بعد إطلاق رؤية قطر الوطنية 2030 في تشرين الأول/أكتوبر 2008، عملية مشاورات واسعة النطاق مع أصحاب العلاقة، ودراسات وتحليلات، تُوِّجَت باستراتيجية التنمية الوطنية للفترة 2011-2016 التي تحدد نشاطات ونتائج كي تتغلب على التحديات وتحقق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030.

وتؤكد الاستراتيجية بأن دولة قطر في أقل من جيل واحد، قد حققت من خلال تنمية مواردها الهيدروكربونية الضخمة، تحوُّلاً اقتصادياً واجتماعياً. فمتوسط دخل الفرد القطري هو من أعلى متوسطات الدَّخل الفردي في العالم، والتعليم الأساسي والتعليم الثانوي متوفران للجميع، ونسبة الوفيات بين الأطفال شهدت انخفاضاً كبيراً.

لكن اعتماد الاقتصاد القطري المتنامي على قوة عمل وافدة كبيرة، قد أدى إلى زيادة سريعة في عدد السكان، لا سيما خلال الفترة 2006-2009. وقد ولد التسارع في التطوير الحضري، وإقامة مشاريع التنمية الرئيسية، وارتفاع الطلب على الموارد النادرة، لا سيما المياه، ضغوطاً على هذا الاقتصاد. كما توسع نطاق التحديث ليتحدى الأسرة القطرية التقليدية، والهوية الوطنية، والقيم الثقافية، ويزيد من الضغط على الخدمات الصحية والتعليمية.

يتطلب التغير السريع في دولة قطر التحديد الدقيق للاحتياجات والمتطلبات، وإيجاد أساليب جديدة لتحقيق التنمية المستدامة المتسقة مع المسار الذي اختارته رؤية قطر الوطنية 2030.

وتُحدثت رؤية قطر الوطنية 2030 القيم الأساسية من جديد، بينما تلتزم بأهداف المستقبل التي أقرتها جميع قطاعات المجتمع. فهي انعكاس للطموحات والأهداف والقيم الوطنية. غير أن الرؤية الوطنية، حتى وإن كانت تدعو إلى التحوُّل في الأمد الطويل فهي ليست مخططاً للعمل. فالوصول إلى مرحلة العمل يتطلب متابعة الرؤية بإعداد أول استراتيجية تنموية تتضمن برامج ومشاريع محددة والتي ستبادر الحكومة إلى الشروع بها وفقاً لإطار زمني معين. وبينما تضع رؤية قطر الوطنية 2030 الأساسَ، فإنَّ تنفيذ الاستراتيجية هو الذي يدفع المجتمع إلى التحول قدماً في الأمد الطويل عبر التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## من الرؤية إلى الاستراتيجية: التصدي للتحدِّيات الكبيرة

ستواصل الإدارة السليمة للموارد الهيدروكربونية في دولة قطر تحسينَ مستويات المعيشة. لكن النمو الاقتصادي لا يمكن أن يكون الهدف الوحيد؛ فثمة أهداف أخرى لها أهمية بالغة. واستراتيجية التنمية الوطنية تهدف إلى تحقيق توازن بين التحديات الرئيسية الخمسة التالية، التي حددتها رؤية قطر الوطنية 2030:

- التحديث والمحافظة على الثقافة والتقاليد القطرية.
- تحقيق التوازن بين احتياجات هذا الجيل والأجيال القادمة.
- التحكم في النمو الاقتصادي وتجنب التوسع غير المنضبط.
- المواءمة بين النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية وإدارة البيئة.
- مطابقة نوعية العمالة الوافدة وحجمها مع مسار التنمية المستهدف.

إن الحفاظ على التقاليد الثقافية في عالم مترابط عملية صعبة. فالخيارات الأوسع نطاقاً المصاحبة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي يمكن أن تصطدم بالقيم الاجتماعية العميقة الجذور في المجتمع. ومع ذلك، يمكن الموازنة بين الحداثة والتقاليد، وجني ثمارالتنمية الاقتصادية والاجتماعية دون التضحية بالموروث الثقافي.

وإن دولة قطر، باتباعها مسار التنمية المستدامة، ستسعى جاهدة إلى تلبية احتياجات هذا الجيل دون الإضرار باحتياجات الأجيال القادمة، وضمان ما يسمى غالباً بالعدالة بين الأجيال. وإن الحكومة، بتمسكها بهذا الإطار، سوف تستثمر العوائد المالية للثروة الهيدروكربونية استثماراً كفؤاً يحقق مردوداً عالياً.

تتبنى دولة قطر مساراً للتنمية متسقاً مع التحسينات المستدامة في سبل المعيشة ونوعية الحياة. فنمط النمو الاقتصادي غير المنضبط وغير المتوازن يستنفد الموارد، ويشكل ضغطاً على الاقتصاد، ويحرف عملية التنمية المستدامة عن طريقها المرسوم. ويمكن للضغوط الناتجة عن التسارع وعدم الانضباط أن تؤدي إلى أوجه ضعف اقتصادية واجتماعية متعددة.

إن النمو السكاني الراهن في دولة قطر ناجم عن عدة عوامل منها: التطور الحضري الكبير، والمشاريع الاستثمارية الواسعة النطاق، وارتفاع الإنفاق الحكومي. لقد أدت هذه العوامل بمجموعها إلى زيادة كبيرة في عدد العمالة الوافدة. ولكي تحدد قطر حجم القوى العاملة الوافدة ونوعيتها المناسبة، عليها أن توازن بين عواقب استقدام عمال من خارج البلاد (وهي: الإضرار بالحقوق الثقافية، وزيادة الاحتياجات من الإسكان والخدمات العامة، وإضعاف الهوية الوطنية) والفوائد الاقتصادية المتوقعة من استقدامهم.

ويمكن أن تكون للتنمية آثار سلبية على البيئة الطبيعية. ويمكن التقليل من هذه الآثار باستخدام التكنولوجيات المتقدمة، والاستثمار في المشاريع الصديقة للبيئة. ولكن نمط التنمية القائم على صناعة الطاقة يفترض وجود بعض الآثار البيئية التي لا مفر منها. ودولة قطر ملتزمة بالمعايير الدولية لحماية البيئة عندما تصمم مشاريعها الصناعية وتنفذها، فتجعل مسار تنميتها في المستقبل متماشياً مع حماية البيئة والمحافظة عليها.

## إعداد استراتيجية التنمية الوطنية للفترة 2011-2016

تعتبر التنمية الوطنية عملية طويلة الأمد تتطلب سياسات واستثمارات على جميع المستويات. ولإدارة التغيرات المتعددة على نحو فعال، تعبئ الحكومات التزامها بمجموعة الأهداف العامة، وتطور قدراتها كي تتصدى للتحديات الجديدة. والتنمية، وهي عملية مستمرة، تتمخض عن تحول مجتمعي واسع يُهيئ الناس تهيئةً أفضلَ، لتحقيق أمانيهم واتباع نمطٍ الحياة الذي يثمنوه.

وهكذا تضع استراتيجية التنمية الوطنية مجموعة نشاطات محددة لمساعدة دولة قطر على تحقيق أهدافها، إلى جانب الآليات الضرورية لرصد التقدم في التنفيذ، وإدخال الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وسوف تكون دولة قطر يقظةً لتلقّي المعلومات عن سير الاقتصاد، ومستعدةً لتعديل البرامج عند الضرورة. وبهذه الطريقة تكون الاستراتيجية جزءًا جوهرياً من عملية التنمية، وتتطور استجابة للظروف المتغيرة.

### تحديد المبادرات الوطنية

تقوم استراتيجية التنمية الوطنية بترجمة رؤية قطر الوطنية 2030 إلى إجراءات محددة وغايات مستهدفة تمثل الموجة الأولى من التغيرات الهادفة إلى بدء المرحلة التالية من عملية التحول لدولة قطر. وقد وضعت استراتيجية التنمية الوطنية من خلال طريقتين متكاملتين هما: من القمة إلى القاعدة وبالعكس (الشكل 1-1).

تستهدف الاستراتيجية تحقيق ما يلي:

- تحديد الأهداف والتحديات التنموية الأكثر أهمية.
- تحديد المبادرات الاستراتيجية المتسقة مع الأهداف العامة لرؤية قطر الوطنية 2030.
- توفير الترابط الاستراتيجي بين الخطط التنموية الوطنية والموازنة العامة، والتحول من أسلوب الانتقاء الجزئي لمشاريع التنمية إلى التخطيط المتطلع إلى المستقبل والمستند إلى النتائج.
- تعزيز مؤسسات القطاع العام وتحسين قدرتها على تنفيذ برامج تحديث وتطوير مخططة، وضمان معالجة القضايا المشتركة عبر القطاعات.
- بناء إطار للموارد (الطبيعية والبشرية والمالية) كافٍ للتنفيذ الفعال.

الشكل 1-1 وضعت استراتيجية التنمية الوطنية من خلال الجمع بين مقاربة تنطلق من الأعلى الى الأسفل وأخرى من الأسفل الى الأعلى

## التشاور على نطاق واسع

كان إعداد استراتيجية التنمية الوطنية عملية مشاركة رفيعة المستوى، وشاملة لجميع قطاعات المجتمع. فالقطريون وغير القطريين من جميع القطاعات أبدوا حماساً عالياً، وشاركوا بفاعلية ونشاط في تنفيذ مهامهم. وانتظم أصحاب العلاقة من الوزارات والقادة البارزين في مجموعات تنفيذية أشرفت على أربعة عشر (14) فريقاً من فرق العمل التي تشكلت من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني لإعداد أربع عشرة استراتيجية وطنية قطاعية. وكانت الجهات الرئيسية المسؤولة عن إعداد الاستراتيجية القطاعية ومتابعة تنفيذها تقود فرق العمل. وقد انبثقت عن فرق العمل هذه مجموعات فرعية متعددة شاركت في الاجتماعات والمناقشات وأعدت التقارير والمذكرات ذات العلاقة بقطاعاتها (الشكل 1-2).

وكانت المشاورات المكثفة بين القطاعات، بما في ذلك المقابلات والمباحثات والمناقشات والبحوث هامة لبناء استراتيجية يفترض أن تحظى بشعور قوي وايجابي بملكيتها منذ البداية. وعلاوة على ذلك، استفادت الحكومة من مجموعة منوعة من المدخلات كانت ضرورية جداً لتحديد أوجه الضعف التي ينبغي معالجتها من خلال سياسات وتشريعات واستثمارات.

وقامت الأمانة العامة للتخطيط التنموي بدور تنسيقي من خلال إنشاء مكتب إدارة مشروع استراتيجية التنمية الوطنية. وقام هذا المكتب، بدعم من الإدارات التابعة للأمانة العامة للتخطيط التنموي، بوضع أطر، ومسودات شروط مرجعية، وتقديم الدعم الفني لكل من فرق العمل.

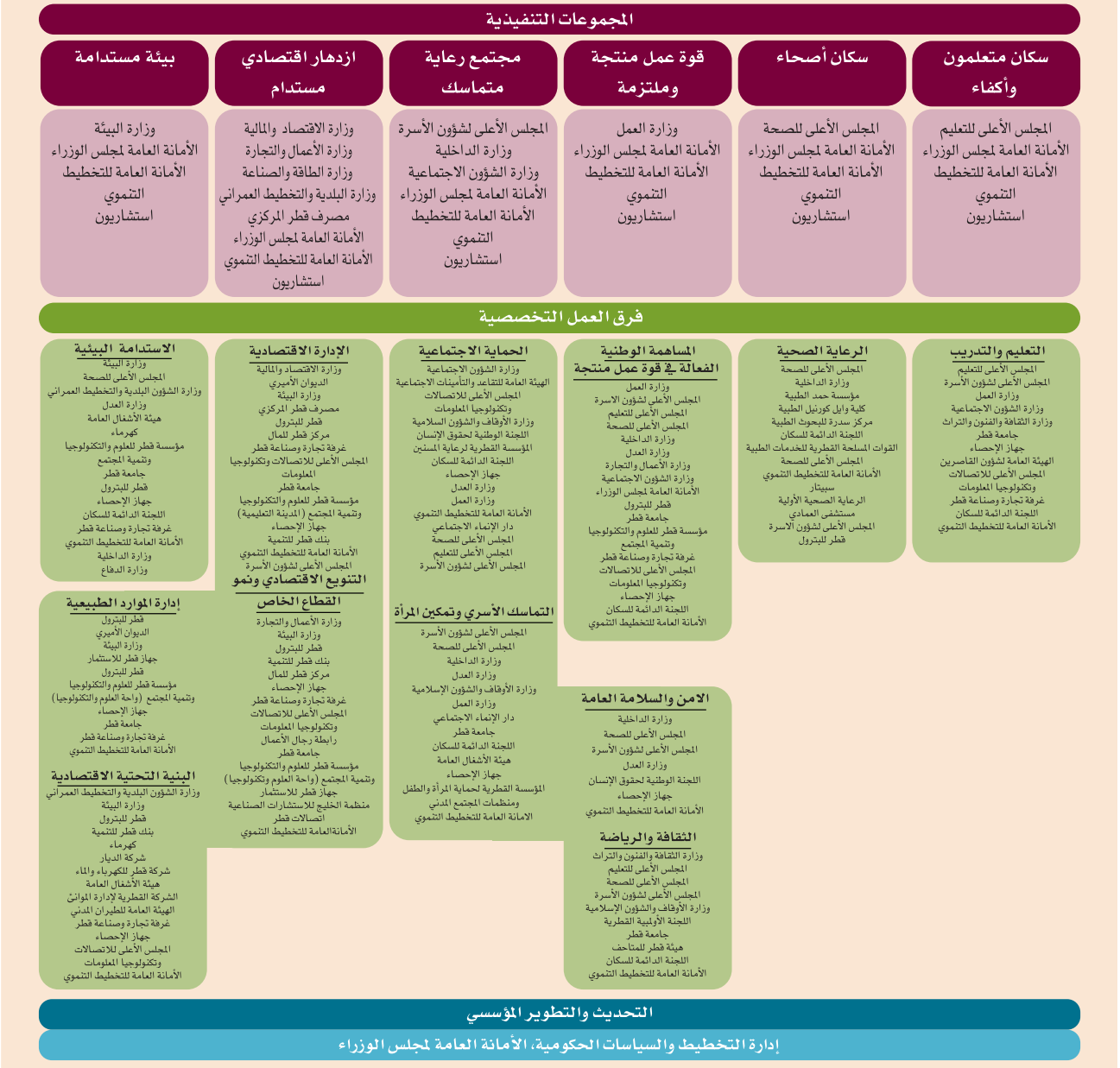
وقد أعد كل فريق عمل استراتيجية قطاعية وطنية، حدد فيها أولويات القطاع المذكور. وطُوِّرت هذه الاستراتيجيات بشكل تعاوني، مستخدمة تحليلات مفصلة للوضع الراهن، وتشخيصات، ومقارنات مرجعية مع أفضل الممارسات الإقليمية والدولية. ثم تمت الموافقة على كل استراتيجية من قِبَل رئيس الجهة المسؤولة عن استراتيجية القطاع، ورؤساء المجموعات الست التي أشرفت على إعدادها، ومن قبل اللجنة التسييرية الوطنية (الشكل 1-3). وصيغت استراتيجية التنمية الوطنية من خلال دمج متكامل للاستراتيجيات القطاعية الأربع عشرة.

## برامج ومشاريع استراتيجية التنمية الوطنية للفترة 2011-2016

جاءت البرامج والمشاريع المحددة في استراتيجية التنمية متسقة مع الأهداف العامة لرؤية قطر الوطنية 2030. وإن تقارير الاستراتيجيات القطاعية، التي وضعت من خلال عملية مشاورات مكثفة، آخذةً في الحسبان الروابط الكثيرة المشتركة بين القطاعات، تقدم تحليلاً تشخيصياً معمَّقاً وشفافاً يتضمن مقارنات مرجعية إقليمية ودولية، وتحدد أولويات البرامج والمشاريع على مستوىً أكثر تفصيلاً مما هو متوفر في استراتيجية التنمية الوطنية.

وتمثل الأهداف المحددة الواردة في الاستراتيجية الوطنية مجموعة منتقاه من تلك الواردة في الاستراتيجيات القطاعية التي طورت بالتشاور مع أصحاب العلاقة. وسوف تتم مراجعة هذه الأهداف المحددة الكمية والنوعية وتعديلها، حسب الحاجة،

الشكل 1-2 تم اعداد استراتيجية التنمية الوطنية 2011 - 2016 من خلال مشاركة واسعة وشاملة لمختلف المؤسسات

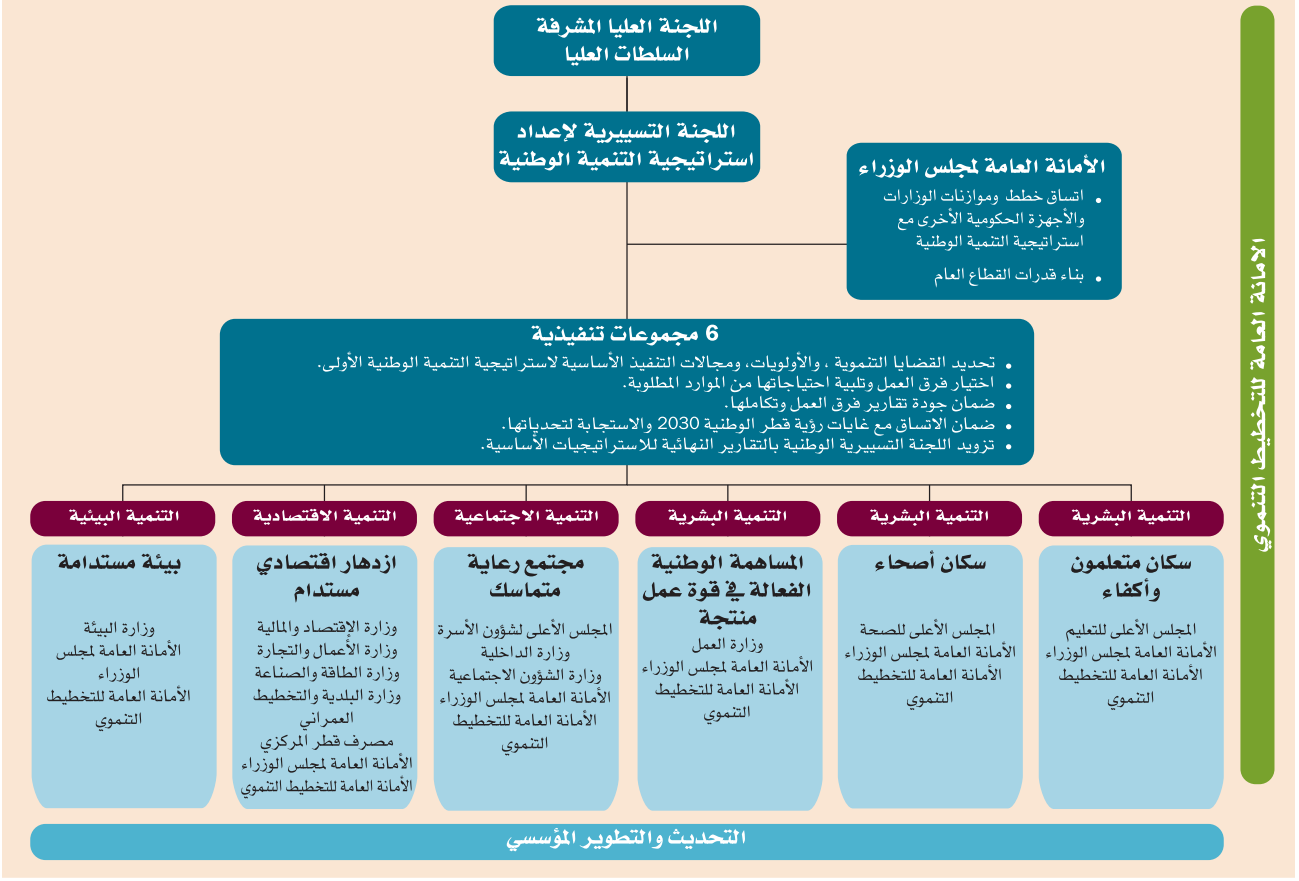



من قِبَل أصحاب العلاقة مع بداية تنفيذ البرامج والمشاريع الخاصة بها. وهذه المراجعة والتعديل سوف تقوي الشعور بملكية أصحاب العلاقة لهذه الاهداف، وتُعزِّز ثقافة التخطيط المستند إلى النتائج، وإدارة الموازنات لتحقيق النتائج.

ويشتمل تقرير كل قطاع على مستندات نموذجية لوصف المشاريع تتضمن الأنشطة الرئيسية المطلوب تنفيذها، والتي تم تحديدها وفقاً لأطر زمنية تبين مراحل التنفيذ. وسوف تستعرض الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى أولويات البرامج والمشاريع وجداول التوقيت التي وضعت لها.

وتشتمل المستندات النموذجية أيضاً على المتطلبات من الموارد الضرورية لتنفيذ كل برنامج ومشروع، وتحدد أصحاب العلاقة الرئيسيين للمشاريع، والمخاطر، وإجراءات التخفيف من آثارها. يضاف إلى ذلك أن بعض الروابط عبر القطاعات لكل برنامج ومشروع قد تم تحديدها في المستندات بغرض تحسين الاتساق بين السياسات. وتجدر الإشارة إلى أن كل تقرير يحتوي على إطار رصد وتقييم أساسي، تدعمه مؤشرات رصد

الشكل 3-1 الهيكل التنظيمي لإعداد استراتيجية التنمية الوطنية 2011 - 2016




مختارة للتمكين من التعديل أثناء عملية التنفيذ.

## النمو مع التوازن

تدعو استراتيجية التنمية الوطنية إلى اتخاذ مبادرات من شأنها أن تقيم أسساً للازدهار المستدام. ولا يمكن تحقيق هذا الازدهار إلا إذا توسعت القاعدة الإنتاجية للدولة المشتملة على الأصول الرأسمالية، والبنى التحتية، ورأس المال البشري والاجتماعي، والموارد الطبيعية، والتكنولوجيا، والمؤسسات. وإن نمو القاعدة الإنتاجية هو الأساس لرفع مستويات المعيشة لعدد متزايد من السكان، ولزيادة الفرص للأجيال القادمة.

تأتي استراتيجية التنمية الوطنية بنمط جديد من التفكير بتأكيدها على التوازن والاستدامة. وسيتم العمل على تحقيق التوازن بين الازدهار الاقتصادي والأهداف البيئية، مع التأكيد على الفرص التي تعود بفوائد على كلا المجالين. كما أن استقرار الاقتصاد سوف يدعم التنمية الاجتماعية والبشرية. وتُعتبر تنمية القدرات البشرية والمؤسسية والاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من توسيع القاعدة الإنتاجية. وسوف تدعم مبادرات التنمية في هذه المجالات زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتوفير مجالات أوسع للقطاع الخاص.

ستواصل دولة قطر، كجزء من استراتيجيتها الاقتصادية الأوسع نطاقاً، استغلال مواردها الهيدروكربونية الغنية وزيادة تطوير قطاعاتها الكثيفة الاستخدام للطاقة، وقطاعات البتروكيماويات والمعادن. كما أن البلاد سوف تتطلع، في الوقت نفسه، إلى فرص لتنويع قاعدتها الإنتاجية في مجالات جديدة بما في ذلك تهيئة الظروف المناسبة للوصول إلى الاقتصاد المعرفي. وهذه المجالات ستعزز من مرونة الاقتصاد وقدرته على مواجهة الأزمات، وتقدم سبلاً أخرى لتكوين الثروة.

## أربع ركائز مترابطة للتنمية

تعكس برامج ومشاريع استراتيجية التنمية الوطنية أولويات تنموية، وهي تتصل بأربع ركائز مترابطة للتنمية.

## التنمية الاقتصادية

إن الحكومة ملتزمة باستغلال مواردها الهيدروكربونية استغلالاً يتسم بالمسؤولية واستثمار عائداتها استثماراً رشيداً لصالح الأجيال الراهنة والقادمة. وستظل الاستثمارات في البنى التحتية والسكان والمؤسسات تحظى بالأولوية لأنها ستكون أساسا لتطوير القدرات الجديدة وبناء اقتصاد قائم على المعرفة. وسوف يتم تحقيق مزيد من المرونة من خلال تعزيز الترتيبات اللازمة لإدارة الاقتصاد، وتنسيق حملة من أجل زيادة الكفاءة الاقتصادية، وتحسين القدرة التنافسية التي توفر فرصاً أفضل للتنويع الاقتصادي.

## التنمية البشرية

ستواصل قطر الاستثمار الكثيف في نظم حديثة للصحة والتعليم تقوم على أعلى مستويات المعايير الدولية، وتقدم لجميع المواطنين الفرص المناسبة، وتوفر لهم سبل الوصول لتحقيق إمكاناتهم وطموحاتهم. ومن شأن نظام متكامل ومتطور للرعاية الصحية أن يساعد جميع سُكان دولة قطر على العيش حياة صحية مديدة. وسوف يُمكنهم جميعاً من المشاركة الفاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والمساهمة في استمرار ازدهار المجتمع. وسوف تعزز برامج التعليم والتدريب المتطورة القيم القطرية، وتُشجع على التفكير التحليلي، والابتكار وريادة الأعمال. وسيتم رفع مستوى قدرات القوى العاملة ومهاراتها باستمرار على نحو يتفق مع الأولويات الاجتماعية والاقتصادية. ومن شأن تطوير القدرات البشرية، لا سيما في مجالي العلوم والتكنولوجيا، ومن خلال البحث والتطوير أن يدعم الهدف الأوسع وهو تحفيز القطريين على العمل في أنشطة يتزايد اتساعها كلما تطور الاقتصاد.

## التنمية الاجتماعية

ستعمل الحكومة على تعزيز القيم الأسرية، وتطوير نظام فعال للحماية الاجتماعية لجميع القطريين، مما يضمن لهم دخلاً كافياً يمكنهم من أن يحافظوا على حياة كريمة. ومن المتوقع أن يتم توسيع المؤسسات الديمقراطية وتعميقها، بما في ذلك منح المجتمع المدني فرصة أوسع في رسم السياسة الاجتماعية. وستتخذ مبادرات لزيادة تمكين المرأة القطرية في المجالين الاقتصادي والسياسي، وإتاحة تكافؤ الفرص لها كي تشارك على جميع مستويات المجتمع. وستتخذ تدابير للحفاظ على التراث الوطني والثقافة الوطنية للبلاد، وتعزيز القيم وهوية دولة قطر العربية والإسلامية. وسوف تواصل الحكومة توفير سبل متقدمة لتنمية الرياضيين الوطنيين وتطويرهم. كما ستواصل استضافة المباريات والأحداث الرياضية الإقليمية والدولية، وبذلك تُشجع تنمية الأنشطة الرياضية الوطنية.

## التنمية البيئية

سوف تبني قطر نظاماً لإدارة البيئة يكون متسقاً مع النمو الاقتصادي، لتقليل استنزاف الموارد النادرة، لا سيما المياه، وتعزيز الاستخدام المستدام لهذه الموارد. وستلتزم الحكومة أيضا بتحسين نوعية الهواء، وتقليل النفايات وزيادة إعادة تدويرها. وستُبذل جهود قصوى لحماية التراث الوطني القطري والتنوع البيولوجي. وإن جدول الأعمال البيئي لاستراتيجية التنمية الوطنية يشجع على التطور الحضري والعمراني والبيئة الصحية. وسوف تشجع برامج التوعية على الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه البيئة، إلى جانب تنمية مواقف وقيم إيجابية تجاه البيئة. وسوف تعمل قطر على المشاركة بفاعلية في برامج تعاون إقليمية ودولية تشجع التكنولوجيات الخضراء وتدعم الاستدامة.

## الروابط عبر القطاعات

إن برامج استراتيجية التنمية الوطنية ومشاريعها، في المجالات الأربعة، مترابطة بقوة ويعزز بعضُها بعضاً. فالتحسينات المراد إدخالها على نظام التعليم، مثلا، ستنتج خريجين أفضل استعداداً للمشاركة في اقتصاد عالمي حديث يؤكد على الخدمات القائمة على أساس المعرفة، والرعاية الصحية، والتكنولوجيات الخضراء. كما أن هذه التحسينات ستساعد على بناء قوى عاملة أعلى تأهيلاً وإنتاجية، والتي بدورها ستساهم في تحسين الرعاية الصحية، وتقديم الخبرة لوضع سياسات وتكنولوجيات بيئية. ومن شأن زيادة المشاركة في هذه القطاعات أن تؤدي، بدورها أيضاً، إلى خدمة الهدف الاقتصادي المتمثل بتوسيع القاعدة الإنتاجية وتنويع الفرص المتاحة أمام الأجيال القادمة.

## القدرة المؤسسية

إن التنفيذ الناجح لبرامج استراتيجية التنمية الوطنية ومشاريعها يتوقف على تحديث القطاع العام في دولة قطر. وهذا يتطلب تعزيز اداء المؤسسات من خلال برامج بناء القدرات، وتطوير ثقافة الابتكار، وإدارة قائمة على الأداء، وتحسين تقديم الخدمات العامة. كما يتطلب أيضا تعزيز القيم الأساسية التي تغرس في نفوس الناس مواقف إيجابية ودافعية أعلى للعمل، وممارسات عمل أعلى إنتاجية. وإن التعاون فيما بين الجهات سيكون ضرورياً جداً لضمان التوافق بين برامج التطوير والتحديث، وتنفيذها بكفاءة.

## برنامج للمجتمع بأسره

ستأخذ الحكومة زمام المبادرة لإنجاز استراتيجية التنمية الوطنية. ولتحقيق الأهداف سوف تقوي دولة قطر مؤسسات القطاع العام، وتوسع قدرات الموارد البشرية، وتبني هياكل تنظيمية مناسبة. وستكون مشاركة المجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والبحثية والقطاع الخاص ضرورية جداً لتحقيق كثير من النتائج.

وفي بعض المجالات، ستكون الحكومة بمثابة داعم رئيس لتشجيع الجهات الفاعلة الأخرى على التحول في سلوكها إلى أنماط تدعم تحقيق الأهداف العامة لاستراتيجية التنمية الوطنيّة. ومن الأمثلة على ذلك، ولرفع مستوى الوعي بضرورة حفظ المياه والطاقة، سوف تقود الحكومة حملة لتوعية الجمهور بمخاطر هدر الموارد غير المتجددة. ولكي تحقق الاستراتيجية أهدافها العامة، ستضطر الأسر إلى تغيير أنماط سلوكها. وسوف يحتاج أصحاب المباني التجارية إلى أن يكونوا أكثر وعياً بالدواعي المقلقة بالنسبة للاستدامة، وأن يدعموا ويعتمدوا ممارسات تساعد في الحفاظ على الطاقة.

ويمكن أن تؤدي الشراكات الابتكارية والاستثمارات والحوافز إلى الإسراع بتحقيق تقدم المجتمع. وسوف تُدير الحكومة، من خلال برنامج الاستثمار العام ميزانيتها الرأسمالية كي تكون المشاريع متسقة مع استراتيجية التنمية الوطنية. ولزيادة مشاركة القطاع الخاص، واستثمار مهاراته الإدارية إلى جانب معرفته بالأسواق والمدخلات والتكنولوجيات، سوف تنفذ بعض المشاريع ذات الأولوية على أساس شراكات بين القطاعين العام والخاص.

وقد قادت الحكومة سلسلة من الجهود البناءة التي من شأنها أن تساعد دولة قطر على التنويع خارج حدود قطاع الهيدروكربونيات. فواحة العلوم والتكنولوجيا القطرية تعزز عملية البحث والتطوير، والصندوق القطري لرعاية البحث العلمي يدعم الابتكارات الواعدة. كما أن مشروعات قطر، ومؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، ومركز قطر المالي، وبنك قطر للتنمية تدعم الجهود الرامية إلى تقليل اعتماد قطر على الصادرات الهيدروكربونية ، وتسرع التحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

وتحدد استراتيجية التنمية الوطنية أيضاً البنى التحتية الرئيسية التي يمكن لاستثمار الحكومة فيها أن يأتي بنتائج هامة للاقتصاد. وتشمل هذه الاستثمارات مرافق معالجة مياه الصرف الصحي، ومراكز إعادة تدوير النفايات، ومرافق الرعاية الصحية الأولية، ومراكز التعليم العالي والتدريب، ومرافق الترفيه، والطرق والسكك الحديدية.

بالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة الحكومة للقطاع الخاص في إنشاء المشاريع الاستثمارية الجديدة ستساعد مؤسسات هذا القطاع على العمل في مجالات اقتصادية جديدة. ومن شأن القاعدة الاقتصادية الأكثر تنوُّعاً أن توفر فرصاً أكثر للجيل القادم، وأن تحمي الاقتصاد من تقلُّبات واسعة في الأسعار العالمية للطاقة.

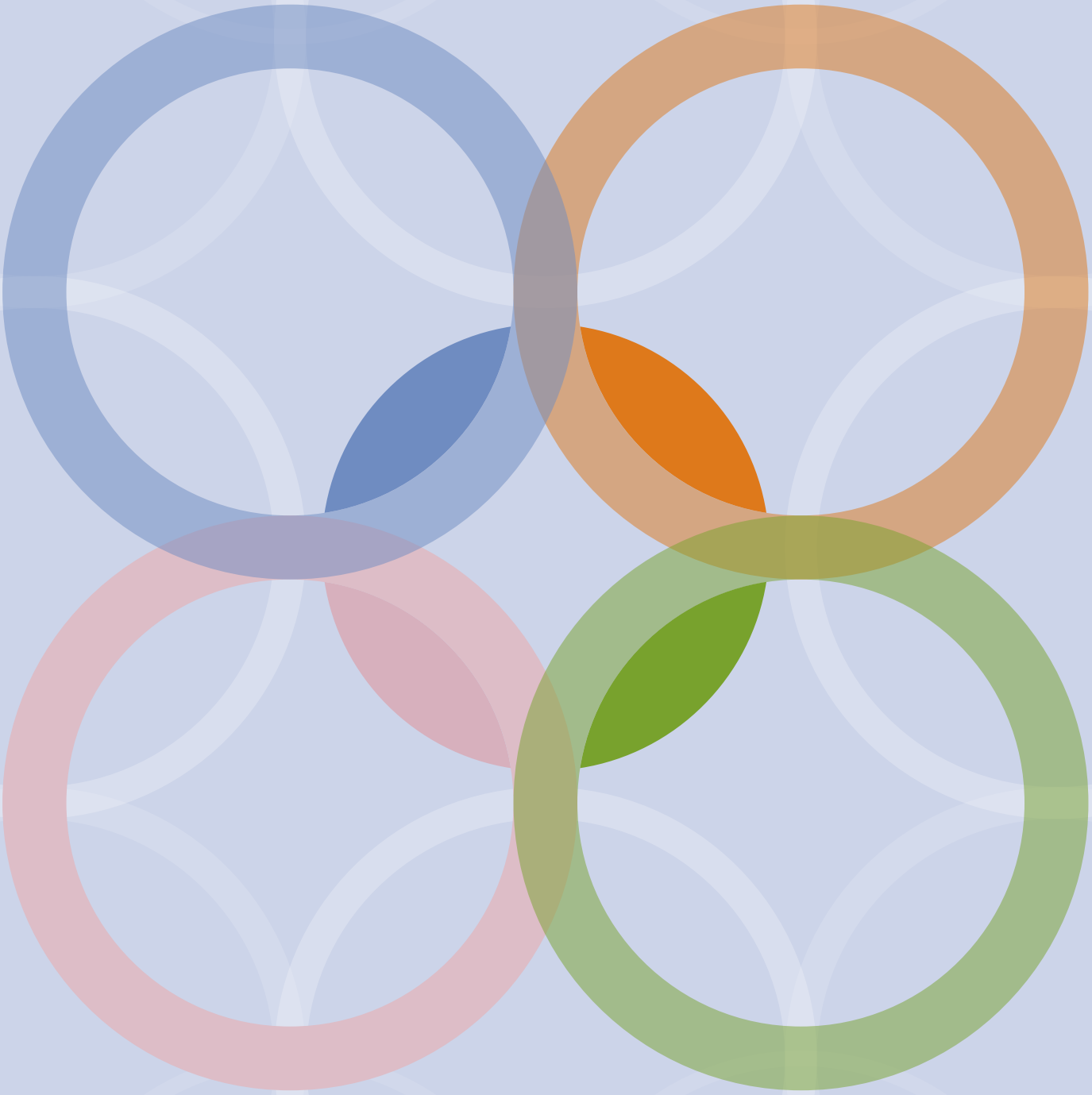
## الارتكاز على زخم المبادرات القائمة مسبقا

تمثل استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 خطة عمل الحكومة في السنوات القادمة، وهي تتضمن مبادرات جديدة إضافة إلى ارتكازها إلى المبادرات القائمة مسبقا، حيث ستقدم الاستراتيجية مزيدا من التركيز والزخم لكل المشاريع والسياسات والمؤسسات القائمة حاليا.

توجد عدة عوامل أساسية مطلوب توفرها لنجاح استراتيجية التنمية الوطنية عندما يتم إقرارها ونشرها، وهي: الإهتمام بالنتائج القابلة للقياس في كل مجال، التنفيذ الفعال، المراقبة والتقييم، المسألة، والتعاون والتنسيق عبر القطاعات داخل دولة قطر.

# الفصل 2

## الإنجازات والاستشراف الاقتصادي 2011-2016



# 2 الإنجازات والاستشراف الاقتصادي 2016-2011

على الطريق المفضي إلى تحقيق أوجه التقدم الواردة بالتفصيل في رؤية قطر الوطنية 2030، أرست قطر أساساً متيناً للشروع في استراتيجيه التنمية الوطنية 2016-2011. إن النمو السريع الذي شهدته دولة قطر في العقد الأول من هذه الألفية وهو الأسرع في العالم، وفر لها واحداً من أعلى مستويات نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في العالم. وتجسد الادخار المرتفع في القطاعين الخاص والعام في استثمار محلي كبير وتراكم كبير للأصول الأجنبية. وقد دعمت التحسينات التي طرأت في مجال السياسات والتقدم الذي حققته المؤسسات هذا الأداء الاقتصادي المتميز. وإن التطور السريع للقطاع المالي، مع الاقتران بالتوسع السريع في الميدان المصرفي وأسواق الأسهم، قد لبى احتياجات اقتصاد أكبر وأكثر تعقيداً.

تبدو التوقعات الاقتصادية للفترة 2016-2011 إيجابية بوجه عام مع استمرار الانتعاش العالمي، وذلك بفضل النمو القوي في الأسواق الناشئة وتعافي التجارة العالمية. سوف يتناقص النمو في الدخل المتأتي من الموارد الهيدروكربونية، ولكن سيظل مستواه عالياً. والتوسع في ميادين أخرى من الاقتصاد سيساعد على الإبقاء على النمو النشط للناتج المحلي الإجمالي بوجه عام. فقطاعات النقل والاتصالات والأعمال والخدمات المالية يمكن أن تنمو بقوة. أما أعمال البناء فسوف تنمو بصورة مطردة وسيتحسن النمو في الصناعة التحويلية.

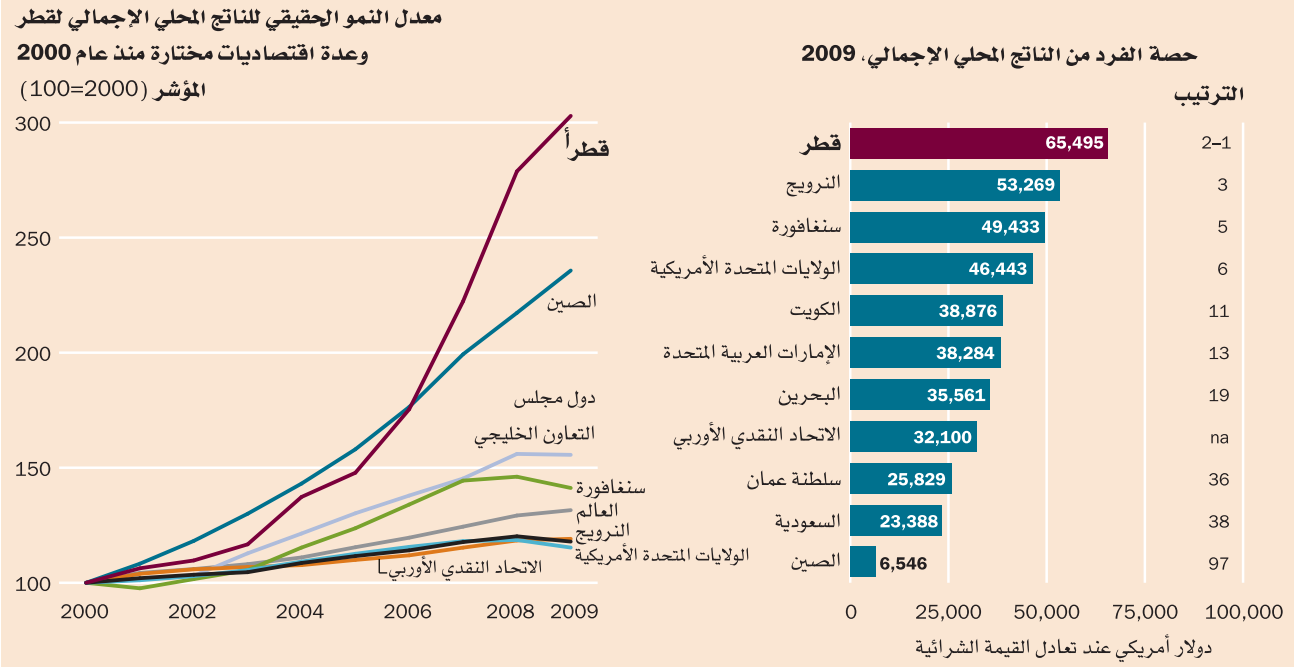
ومن المخطط إنجاز استثمارات كبيرة في البنية التحتية في الفترة 2016-2011 بحيث تلبي بالكامل احتياجات دولة قطر من البنى التحتية في معظم المجالات حتى عام 2016 وما بعده. وعلى الرغم من أن الاستثمار في البنية التحتية سوف يفرض ضغطاً كبيراً على موارد الدولة، فسيظل الموقف المالي للحكومة جيدا بوجه عام. وستكون الموارد المالية المتوقعة كافية لدعم مبادرات استراتيجية التنمية الوطنية للفترة 2016-2011. ومن غير المتوقع تلمس الآثار الرئيسية للأنشطة التحضيرية والاستعدادات لكأس العالم 2022 إلا في المراحل الأخيرة من هذه الفترة وما بعدها.

## إرساء أساس متين للمستقبل

ارتفع الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لقطر بمتوسط سنوي بلغ 13.1% بين عامي 2000 و2009 ، حيث نما اقتصاد دولة قطر أكثر من أي اقتصاد آخر خلال هذه الفترة، وإن معدل نصيب الفرد من ناتجها المحلي الإجمالي مقاساً على أساس تعادل القوة الشرائية، هو من أعلى المعدلات في العالم الآن (الشكل 2-1). وقد حدث الكثير من هذا التوسع منذ عام 2004؛ فقد بلغ متوسط النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي 17.1% سنويا خلال الفترة 2004 – 2009.

إن مقاييس نمو الناتج المحلي الإجمالي على أساس الحجم (النمو الحقيقي)، على الرغم من كبرها، لا تعكس الزيادة الحقيقية للدخل المحلي بشكل كامل لأنها لا تتضمن المكاسب الكبيرة التي حققتها دولة قطر في شروط التبادل التجاري نتيجة لارتفاع أسعار الموارد الهيدروكربونية. وتشير تقديرات الأمانة العامة للتخطيط التنموي إلى أن المكاسب المتأتية من تحسن شروط التبادل التجاري وحدها ضاعفت الدخل الحقيقي خلال الفترة 2004-2008.

**الشكل 2-1** لقد نما الاقتصاد القطري أكثر من أي اقتصاد أخر، ومتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي هو من الأعلى في العالم الآن




أ). تم تعديل قيمة الناتج المحلي الإجمالي للفترة 2004-2009، وذلك باستخدام قاعدة بيانات جهاز الإحصاء المنقحة

المصدر: صندوق النقد الدولي، قاعدة بيانات آفاق الاقتصاد العالمي، تقرير صندوق النقد الدولي حول قطر: المادة الرابعة، الملحق الإحصائي ديسمبر – فبراير 2010، تقديرات استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016

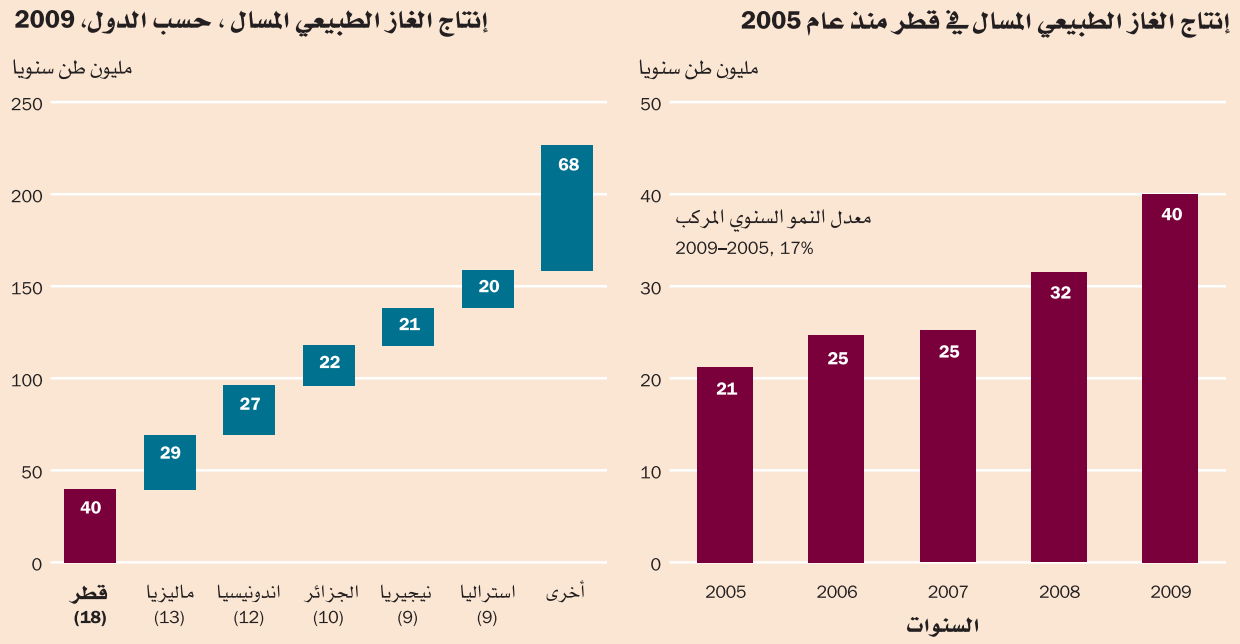
وكانت الحوكمة الرشيدة عنصراً بارزاً من عناصر النجاح الاقتصادي في دولة قطر. حيث أن وضع دولة قطر، في هذا الصدد، أفضل بالمقارنة مع بلدان أخرى؛ خصوصا فيما يتعلق بالفساد ومؤشرات الحكم، وأفضل بكثير إذا ما قورنت بالبلدان الأخرى الوفيرة الموارد. والمؤسسات القطرية لم تضعفها الثروة الهيدروكربونية ولم تحول تركيزها عن مقصدها العام. وبينما ترافقت الثروة الوافرة المتأتية من الموارد الهيدروكربونية بمستويات متدنية من الأداء في بعض البلدان "مفارقة الوفرة"، فإن دولة قطر استثمرت، وبحكمة، في شعبها وفي بنيتها التحتية.

لقد دفع الاستثمار الكبير في القطاع الهيدروكربوني الأداء الاقتصادي إلى الأمام. وقد أوشكت دولة قطر حالياً على الانتهاء من برنامج استثماري ناجح مدته 20 عاماً في قطاع الموارد الهيدروكربونية، وهي تضطلع الآن بدور رئيسي في أسواق الطاقة العالمية. لقد حقق استغلال مصادر الغاز على نطاق تجاري عوائد جيدة، وتنتج وتُصدِّر دولة قطر الآن من الغاز المسال أكثر من أي بلد في العالم (الشكل 2-2). لقد شهدت دولة قطر زيادة هائلة في الطاقة الإنتاجية من الغاز الطبيعي المسال عام 2010؛ حيث وصلت في أواخر العام إلى 77 مليون طن؛ أي انها ازدادت بمقدار المثل في غضون عام 2010.

يرتكز صعود دولة قطر إلى مستوى مورِّد عالمي للغاز الطبيعي على استراتيجية الاستفادة من تأثير التكنولوجيا المتقدمة؛ والخبرة الفنية لشركات النفط الدولية؛ واستخدام ترتيبات مشاريع مشتركة ناجحة. لقد حظيت دولة قطر بشهرة الشريك الموثوق والمرن لدى شركائها في الاستثمار ولدى زبائنها في الأسواق. فالاستثمارات في سلسلة الإمداد في قطاع نقل الغاز ومرافق إعادة التحويل إلى غاز أعطت مردوداً جيداً. وثمة عوامل أخرى لنموذج الأعمال الناجحة في دولة قطر تشمل التسويق الفعَّال والتقليل من التكاليف إلى حد كبير. وتعتبر دولة قطر حاليا من أقل المنتجين تكلفة في ميدان الغاز الطبيعي المسال، وتستفيد أيضا من إنتاج السوائل والمكثفات وغاز الإيثان.

لقد بلغ الإنفاق على البنى التحتية مستوى غير مسبوق في دولة قطر. ففي الفترة 2005-2009 بلغ معدل الإنفاق على البنية التحتية لعينة من 69 بلداً 4.2% تقريباً من الناتج المحلي الإجمالي، أما في دولة قطر فقد بلغت تلك النسبة 10%. هذا وبلغ متوسط معدل الزيادة السنوية في الإنفاق على البنية التحتية (مقاسا بالدولار الأمريكي) في دولة قطر 57.8%، (انظر الشكل 2-3). وقد فاق معدل النمو في إنفاق دولة قطر

الشكل 2-2 قطر رائدة عالميا في إنتاج الغاز الطبيعي المسال




ملاحظة: الأرقام في الأقواس تمثل نسبة إنتاج كل دولة من إجمالي إنتاج العالم من الغاز الطبيعي المسال (227 مليون طن)

المصدر: المادة 4، و الملحق الإحصائي لشهري ديسمبر – فبراير 2010 لدولة قطر– صندوق النقد الدولي، قاعدة بيانات سيديغاز

على البنية التحتية مثيلاته في الدول الأخرى في السنوات الأخيرة؛ كالصين والهند اللتين تشهدان نمواً متسارعاً .

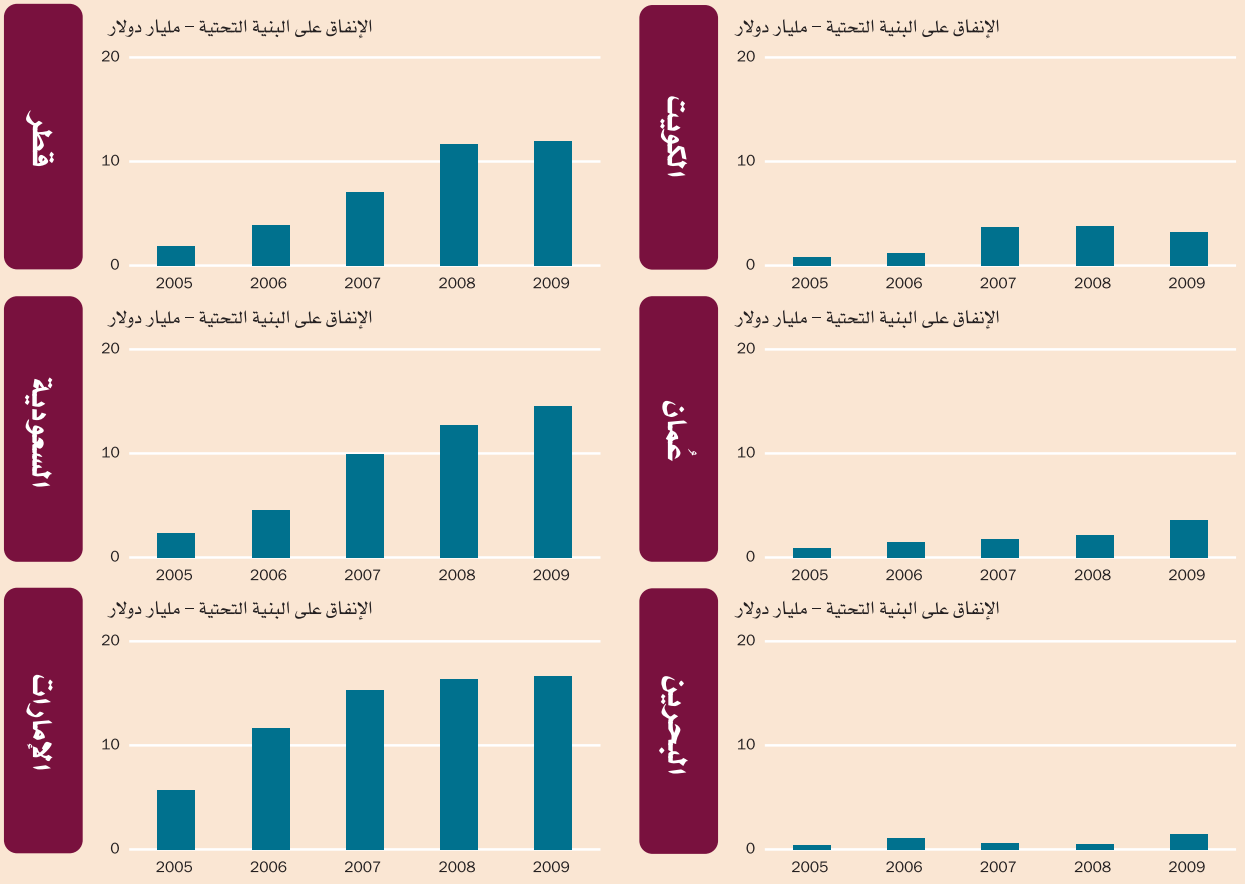
لقد أدى معدل الادخار المرتفع للغاية (بلغ مجموع معدل الادخار الوطني 60% تقريباً من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2002-2009)، إلى ضمان تمويل الاستثمارات في الأصول المادية والمالية. وما زالت الاستثمارات في المشاريع الرأسمالية المحلية كبيرة، وحافظ الاستثمار الإجمالي على نسبة تزيد عن 30% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة نفسها. ولا تستثمر دولة قطر بشكل مكثف في البنية التحتية الاقتصادية فحسب، وإنما أيضا في البنية التحتية الاجتماعية والأصول الصناعية الثابتة. أما في الخارج، فقد استثمرت دولة قطر في مجموعة متنوعة من الأصول ، بما في ذلك المساهمة في رؤوس أموال شركات عامة وخاصة، وقد مولت بصورة مباشرة سلسلة من المشاريع الرأسمالية.

## مركز مالي سليم

لقد كانت الفوائض المالية الحكومية كبيرة، حيث بلغ متوسط الرصيد الجاري للموازنة (الإيرادات الجارية مخصوماً منها نفقات التشغيل) 18% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2002-2009. وشهد الرصيد الكلي للموازنة العامة (الإيرادات مخصوماً منها مجمل كل نفقات التشغيل والنفقات الرأسمالية) فائضاً قوياً، متوسطه حوالي 10% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة نفسها. أما ميزان القطاع غير الهيدروكربوني، الذي يستثني عائدات القطاع الهيدركربوني من رصيد المالية العامة، فإنه ينطوي على عجز. وعلى الرغم من أن هذا العجز آخذ في التضاؤل فهو ما زال كبيرا، إذ بلغ 9.2% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2009. وإن حصة الضرائب في مجموع إيرادات الحكومة آخذة في الارتفاع. لكن هذه المقاييس المالية لا تشمل الدخل المستحق للدولة من أنشطة جهاز قطر للاستثمار أو الشركات المرتبطة به، كما أنها لا تتضمن الإنفاق الذي تقوم به الدولة خارج إطار الإنفاق الحكومي أو الإنفاق الذي تقوم به المؤسسات التجارية المرتبطة بالدولة.

يرتبط الإنفاق الحكومي ارتباطاً قوياً بإيرادات الموارد الهيدروكربونية. وعلى الرغم من أن تخطيط الموازنة ينطوي على افتراضات محافظة بشأن أسعار الموارد الهيدروكربونية، التي تكون في العادة أقل بكثير من الأسعار السائدة في السوق، فإن الإنفاق الحكومي يرتبط ارتباطاً قوياً بأسعار النفط والإيرادات الحكومية المتحققة فعلاً، (الشكل 2-4). والزيادات الكبيرة من سنة إلى أخرى في مجموع حجم الإنفاق

الشكل 2-3 انفاق قطر على البنى التحتية خلال الفترة 2005-2009 فاق مثيله في الدول التي شهدت نمو متسارعا




ملاحظة: قيمة الإنفاق على البنية التحتية مقدرة اعتمادا على المشاريع الإنشائية المنوحة في قطاعات الكهرباء والماء والنقل والتي تزيد موازنتها الإجمالية عن 50 مليون دولار خلال فترة التنفيذ
المصدر: مشاريع ميدل ايست ايكونوميك دايجست

تمثل تحديات لقدرة بعض الوزارات والأجهزة الحكومية على استيعاب الموارد الإضافية مع ضمان توفر الكفاءة في عملها، وتقديم أفضل قيمة مقابل الإنفاق، وتحقيق عوائد اجتماعية كافية على الاستثمار العام.

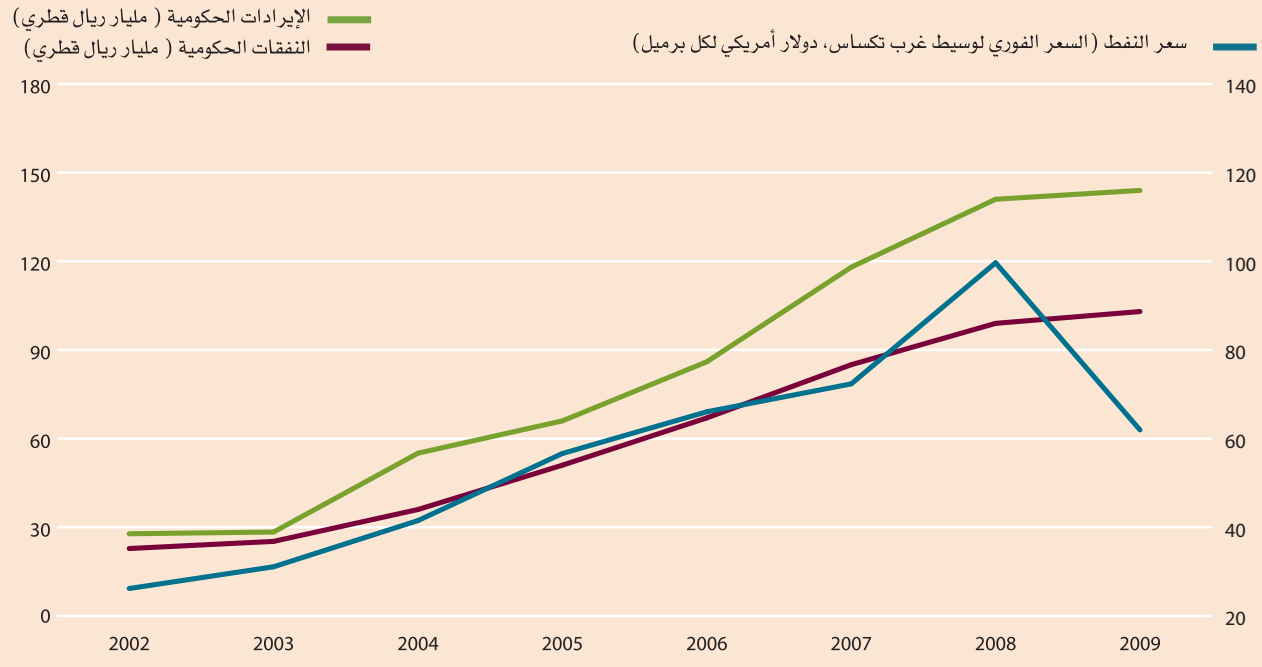
## التحسينات في السياسات

لقد تم تطوير قطاع الموارد الهيدروكربونية في دولة قطر منذ فترة طويلة من خلال شراكات مجدية مع شركاء استثماريين أجانب، وخاصة شركات النفط الدولية الكبيرة. لقد كان تواجد شركاء أجانب خارج مجال الموارد الهيدروكربونية والطاقة في دولة قطر محدودا جداً في السابق، ولكن هذا الأمر بدأ بالتغير مؤخرا.

وتسارعت عملية تخفيف القيود على المشاركة الأجنبية في الاقتصاد غير الهيدروكربوني في دولة قطر، وذلك منذ إقرار قوانين الاستثمار عام 2000. وعلى الرغم من وجود شرط الملكية المحلية على أغلبية رأسمال المشاريع في بعض القطاعات (أكثر من 50% من رأسمال مال المشروع يجب أن يكون محليا)، فإن قائمة القطاعات التي يسمح فيها بملكية أجنبية بنسبة 100% تزايدت لتشمل مجالات الصناعة، والزراعة، والصحة، والسياحة، والتعليم، والطاقة، والتعدين، وقطاعات الخدمات. يضاف إلى ذلك السماح بملكية أجنبية بنسبة 100% في المناطق الاقتصادية الخاصة في هيئة مركز قطر للمال ومؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع (ويشمل ذلك الفعاليات المقيمة في واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا).

وقد عملت دولة قطر، من أجل جذب الاستثمار الأجنبي والمحافظة عليه، على تبسيط اللوائح التنظيمية لضرائب الشركات، بحيث يخضع المستثمرون الأجانب الآن إلى معدل ضريبة ثابت منخفض بواقع 10% على أرباحهم. كما تسمح

الشكل 4-2 يرتبط الإنفاق الحكومي بشكل قوي بأسعار النفط والإيرادات الحكومية




المصدر: صندوق النقد الدولي ؛ تقرير المادة 4 الخاص بدولة قطر ؛ والملحق الإحصائي لشهري ديسمبر – فبراير 2010، لدولة قطر؛ والسيناريو الأساس المتوسط الآجل للاقتصاد القطري؛ وكالة معلومات الطاقة الامريكية؛ قاعدة البيانات الإحصائية.

القوانين المتعلقة بالحساب الرأسمالي في دولة قطر لجميع المستثمرين بتحويل الأرباح غير الخاضعة للضرائب منذ زمن طويل.

وتهدف المبادرات الوليدة إلى تعزيز القطاع الخاص، وقد بدأ دعم تنمية القطاع الخاص يؤتي ثماره. فعلى سبيل المثال، يمثل اللاعب الثاني في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية في دولة قطر شراكة بين فودافون (51%) ومؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع (49%). وصدر قانون جديد للمنافسة عام 2006 يتضمن أحكاما لمكافحة الاحتكار وحماية حقوق المستهلكين. كذلك تعول دولة قطر على منتجين مستقلين للطاقة الكهربائية وتدابير المياه لتوليد الطاقة الكهربائية وتحلية المياه. وبالإضافة إلى ذلك فقد تم تعزيز الملكية الخاصة للأسهم من خلال طرح مجموعة من أسهم شركات مملوكة للدولة للاكتتاب العام.

وفي عام 2009، أُعلن عن إنشاء جهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، لتحفيز وتنشيط خدمات دعم إنشاء الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم وتوسيعها. ويقوم بنك قطر للتنمية من جانبه بتوسيع نطاق أنشطته وذلك لتعزيز تحقيق مهامه وتقديم الخدمات بصورة أنجع إلى زبائنه من القطاع الخاص.

## أوجه تقدم المؤسسات

يتضمن الدستور الدائم لدولة قطر الذي صدر عام 2004، من ضمن ما يحتوي من بنود متعددة، المبادئ التي توجه تنظيم الدولة ومؤسساتها. يؤكد الدستور من منظور اقتصادي حق الملكية الخاصة والحرية الاقتصادية ويرسخ ملكية الدولة لثروة البلاد من الموارد الهيدروكربونية. وبموجب الدستور، تؤول السلطة التنفيذية لسمو الأمير ويعاونه في ذلك مجلس الوزراء. ويتولى مجلس الوزراء، برئاسة رئيس مجلس الوزراء، إدارة الهياكل المالية والإدارية والقانونية والتنظيمية في البلاد، ويتخذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الاقتصادية وتنفيذها وتقديم الخدمات العامة.

وبغية الوفاء بالمطالب الجديدة وتعزيز الأداء، شرعت دولة قطر في مجموعة من الإصلاحات؛ وتهدف هذه الإصلاحات إلى إدماج القرارات ذات الأهمية الوطنية في إطار عمل متكامل تتقرر فيه خيارات مدروسة جيداً ومتفق عليها بشأن مستقبل دولة قطر. أما على الصعيد العملي، فإن الإصلاحات تشدد على تحسين الخدمات العامة وتقديم أفضل قيمة مقابل التكلفة مما يعزز بشكل عام إتاحة الفرص والظروف للبلد والمواطنين. وبتوضيح أولويات التنمية الوطنية واتجاهها، فإن هذه الإصلاحات تهدف إلى توفير درجة أكبر من إمكانية

التنبؤ بالنسبة للقطاع الخاص والمجتمع المدني، مما يؤدي إلى مواءمة أفضل للمصالح في كل أنحاء البلاد.

وتجري حالياً إعادة عملية ترشيد كبيرة لوظائف الوزارات والأجهزة الحكومية وأدوارها، وذلك بهدف تشجيع سياسة أكثر تماسكاً، وتحسين الخدمات المقدمة، والقضاء على الهدر، وتحسين المساءلة والأداء في القطاع العام. والعمل على تنفيذ هذه التغييرات جار حالياً في جميع أجهزة الحكومة. وقد أوكلت للأمانة العامة لمجلس الوزراء مهمة التخطيط ومراقبة الأداء في جميع أجهزة الدولة. وثمة مبادرة هامة جداً تمثلت في توسيع دور وزارة المالية السابقة لتشمل دعم السياسة الاقتصادية وإسداء المشورة والتنسيق. وتأكيداً لهذا الدور الموسع، تم تغيير اسم الوزارة عام 2009 لتصبح وزارة الاقتصاد والمالية.

هناك إدراك أيضا للحاجة إلى إصلاح الموازنة. ومما يكتسب أولوية عليا وضع إطار عمل قانوني تنظيمي وشامل للمالية العامة يتماشى مع الدستور ويتضمن الممارسات الفنية الجيدة (الفصل 3). هذا و يتم العمل حاليا على اعداد مسودة قانون المالية العامة (قانون الادارة المالية للخدمات العامة).

وإدراكا للحاجة إلى المضي قدماً نحو تلبية الاحتياجات التنموية للدولة في الأمد الطويل، أنشئت الأمانة العامة للتخطيط التنموي عام 2006 وأوكلت إليها مسؤولية إدارة التخطيط التنموي في الأمد الطويل والمتوسط. وقد أنيط بها، وبموجب القرارين الأميريين 39 لسنة 2006، و50 لسنة 2009، مسؤولية صياغة رؤية قطر الوطنية 2030 ودعم الوزارات والأجهزة الحكومية في تنفيذها. وفي عام 2008 اكتمل إعداد رؤية قطر الوطنية 2030، والآن تم إعداد توصيات هذه الوثيقة؛ استراتيجية التنمية الوطنية الأولى 2011-2016، واعتمدتها السلطات العليا في البلاد.

وقد تحققت مبادرات مؤسسية كبيرة أخرى في دولة قطر. ففي عام 2005، أنشىء جهاز قطر للاستثمار، وأوكلت إليه مسؤولية إدارة الكثير من ثروة البلاد. ومن خلال الاستثمار في فئات مختلفة من الأصول الأجنبية المناسبة، يهدف جهاز قطر للاستثمار إلى بناء مصادر دخل قطر في المستقبل وتنويعها. كذلك، فإن إنشاء جهة ناظمة لقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية (المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في دولة قطر)، ودخول لاعب ثان إلى هذه السوق كان أيضاً من التطورات الكبيرة، خاصة في سياق الطموحات القطرية لتوسيع القاعدة المعرفية لاقتصادها.

## مجالات استثمار جديدة

يرتبط مسار الاقتصاد القطري ارتباطاً وثيقاً بالتطورات في قطاع الموارد الهيدروكربونية. فالصناعات الهيدروكربونية مازالت تهيمن على الساحة الاقتصادية، لكن دولة قطر تتوسع حاليا في مجالات جديدة.

إن الإمداد بالمواد اللقيمة الهيدروكربونية والطاقة بأسعار منخفضة ساعد على ازدهار وتطور الصناعات اللاحقة في قطاعي البتروكيماويات والصناعة التعدينية، كما شهدت بعض القطاعات الفرعية، كالأسمدة، نمواً سريعاً.

وتم تثبيت مواطئ قدم أيضا في مجالات جديدة: وتحتل الخطوط الجوية القطرية مكان الصدارة في قطاع النقل. وتقوم محطة الجزيرة الآن بدور قيادي معترف به في ميدان وسائط الإعلام الإقليمية والاتصالات. وتعد شركة "الديار القطرية للاستثمار العقاري" من أكبر شركات التطوير والاستثمار العقاري في دول مجلس التعاون الخليجي. أما واحة العلوم والتكنولوجيا في دولة قطر فإنها تضم حالياً أكثر من 30 مشروعاً في مجالات مثل العلوم الحياتية، والنفط، والكيماويات، والبيئة، والالكترونيات وهندسة البرامج. وشهد القطاع المالي في دولة قطر أيضاً تطوراً سريعاً لتلبية احتياجات اقتصاد واسع وأكثر تعقداً.

## التقدم في القطاع المالي

عرف القطاع المصرفي القطري توسعاً سريعاً. ففي نهاية عام 2000 كان لدى دولة قطر 96 مكتباً مصرفياً (المقرات الرئيسية والفروع)؛ وبحلول عام 2009 تضاعف الرقم، واقترن ذلك بتحقيق تقدم في الأعمال البنكية عبر شبكة الانترنت. وقد نمت موجودات البنوك من 50 مليار ريال قطري في عام 2000 إلى 484 مليار ريال قطري في آذار/مارس 2010، أي ما يعادل ارتفاعا من 78% إلى 123% من الناتج المحلي الإجمالي.

لقد تضاعفت القاعدة النقدية (م 0) والكتلة النقدية بالمعنى الواسع (م 2) خلال العقد الماضي. فقد ارتفع حجم القاعدة النقدية – خصوم البنك المركزي القطري – ارتفاعاً شديداً، من 3 مليارات ريال قطري تقريباً عام 2000 إلى 50 مليار ريال قطري في آذار/ مارس 2010. وخلال الفترة نفسها قفزت الكتلة النقدية بالمعنى الواسع من 35 مليار ريال قطري تقريباً إلى 243 مليار ريال قطري تقريباً. أما الودائع تحت الطلب فقد كانت المكون الأسرع نمواً في الكتلة النقدية بالمعنى الواسع.

وقد تعاظم الائتمان المقدم للقطاع الخاص؛ ففي جانب الأصول، كان نمو الائتمان المقدم للقطاع الخاص هو الأسرع من بين مكونات ميزانيات البنوك التجارية. وقد شهد الائتمان المقدم للقطاع الخاص نمواً سريعاً بدرجة كبيرة، حيث ارتفع من حوالي 20% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2000 إلى 50% تقريباً عام 2008، لكنه تباطأ بحدة عام 2009. يعكس الاتجاه الصاعد في معدل الائتمان المقدم للقطاع الخاص، مع المؤشرات الأخرى (أدناه)، التقدم المطّرد في تطوير سوق رأس المال.

ويتطور السوق المالي في دولة قطر بسرعة. فمن بدايات متواضعة، حققت بورصة قطر (سوق الدوحة للأوراق المالية سابقاً) تقدماً كبيراً بفضل الزيادة في رأسمال السوق الذي بلغ تقريبا 90% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2009. كذلك، ازداد عدد الشركات المدرجة في السوق زيادة كبيرة متضمنة البنوك وشركات التأمين والصناعة وغير ذلك من الخدمات غير المالية. وعلى الرغم من أن مؤشر السوق المالية صعد بسرعة خلال عام 2005، فإنه ما فتئ يهبط من ذلك الحين، لكنه بدأ بالتعافي مؤخرا. وحاليا، إن سوق الاوراق المالية القطرية مصنفة، وفقا للمؤسسات المالية المختصة عالميا "مورغان وستانلي كابيتال انترناشيونال"، على أنه "سوق حدوديّ" ويهدف إلى بلوغ مركز "السوق الناشئ" في المستقبل القريب.

كما أن مركز قطر المالي، الذي جذب العديد من المؤسسات المالية الرائدة في العالم، يركز حاليا على النهوض بتطوير القطاع المالي في دولة قطر. وبالإضافة إلى توفير نافذة لمعرفة الفرص المصرفية والاستثمارية، تسعى الاستراتيجية الجديدة لمركز قطر المالي إلى تطوير مكامن قوة الأعمال التجارية الأساسية في إدارة الأصول والتأمين الذاتي وإعادة التأمين.

## الاستثمارات تلحق بالاحتياجات

ما لبثت أن لحقت الاستثمارات المادية الاحتياجات. فقد ساهمت اختناقات البنية التحتية في الماضي في ارتفاع تكلفة المشاريع وعدم كفاءة تنفيذها، وربما أعاقت الاستثمار. وتعتبر خدمات البنية التحتية المتطورة والعالية الجودة عاملاً مهما وأساسيا في تحديد مستوى تنافسية الاقتصاد الوطني وفرص تنويع قاعدته الإنتاجية. ومن شان إنجاز المنطقة الصناعية الجديدة والاستثمارات المهمة في توليد الطاقة وتحلية المياه، وتحديث وتوسيع شبكات الطرق وتشييد مطار الدوحة الجديد، أن تساعد في تلبية متطلبات التوسع المستقبلية. أما الاستثمارات التي تقوم بها شركة الديار القطرية وشركة بروة وشركة الدوحة لاند فسيكون لها أثر قوي على بناء البيئة المستقبلية وعلى الترتيبات المكانية للنشاط الاقتصادي داخل البلاد.

إن الاستثمارات في الرعاية الصحية كبيرة وتدعم إنتاجية القوى العاملة وتعزز التماسك الاجتماعي. وبفضل الإستثمارات الضخمة في الخدمات الصحية العالية الجودة ونُظُم تقديم الخدمات، انخفضت معدلات الوفيات بدرجة كبيرة؛ وقد تحسنت معدلات البقاء على قيد الحياة عند فئات العمر الهشة كالأطفال والشيوخ. وهناك مجموعة متنوعة من المراكز والمؤسسات الصحية التي تلبي حالياً الاحتياجات المتنوعة وغالبا الاحتياجات التي تتطلب اختصاصات عالية، وذلك بوجود أكثر من 13 000 موظف، يتمتع معظمها بالمهارات الطبية والفنية اللازمة.

وقد كانت الاستثمارات في التعليم والتدريب أيضا كبيرة. وإدراكا من دولة قطر بوجود قصور في نظامها التعليمي وفي القدرات المتوفرة لديها فقد استثمرت بشكل كبير في هذين المجالين. فقد ازداد الإنفاق الحكومي على التعليم باطراد ليبلغ نحو 5% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2008، مما جعل دولة قطر البلد الثاني بعد المملكة العربية السعودية من بين بلدان مجلس التعاون الخليجي في هذا المضمار. وثمة مبادرات هامة في مجال التعليم العالي تتضمن توسيع حرم مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع ، وإصلاح جامعة قطر، وإنشاء كلية مجتمع جديدة وإدخال مسارات التعليم المهني والفني.

لقد توسعت مراكز التدريب لدى الشركات، بتيسير من شركات مملوكة للحكومة مثل شركة قطر للبترول، وذلك لدعم التعليم المستمر. وتكمل هذه المبادرات منح تعليمية وغير ذلك من الحوافز لتشجيع الشبان والمهنيين على تحسين مهاراتهم. وكنتيجة للتفاعل بين القطاعين العام والخاص، فإن الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي يمثل مبادرة أولى في جهود دولة قطر لدعم البحث والتطوير من خلال تخصيص 2.8% من الناتج المحلي الإجمالي لعمليات البحث والتطوير.

وعلى الرغم من أن هذه الاتجاهات الجديدة مفيدة وهي تدعم تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030، لكنها تعاني احيانا من نقص في التكامل والمواءمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض هذه التدابير ما يزال حبرا على الورق فقط، وبعضها تأخر تنفيذه.

وفي الوقت الذي ستستفيد فيه استراتيجية التنمية الوطنية

من المبادرات القائمة، فمن واجبها أن توفر أيضا الإطار الذي يمكن من سد الفجوات وتوفير التكامل الفعال والمواءمة بين مختلف القطاعات. وقبل الانتقال إلى تفاصيل تلك الاستراتيجية في الفصول التالية، فإن القسم التالي يعرض المشهد الاستشرافي للفترة 2011-2016.

## المشهد الاستشرافي للفترة 2011-2016

ما تزال آفاق الاقتصاد القطري في الأمد المتوسط مواتية، على الرغم مما يلوح في الأفق من عدم اليقين، وعلى الرغم من أن الانتعاش العالمي من الأزمة الاقتصادية والمالية الأخيرة يبدو متفاوتاً، فهو يتابع مساره ويعززه النمو القوي في الأسواق الناشئة (وبصورة رئيسية في آسيا) واستعادة نشاط التجارة العالمية. ومع ذلك، فإنه من غير المرجح أن يعود النمو العالمي السريع، الذي شهدته السنوات التي سبقت الأزمة، إلى الواجهة في السنوات القليلة القادمة. ويجري حاليا تعزيز وتقوية واقع المالية العامة في أوروبا واليابان والولايات المتحدة، وما زال طلب القطاع الخاص حذرا. ويسعى القطاع المنزلي لزيادة حجم الادخار و التعافي من الخسائر في الدخل. وبشكل عام، فإن آفاق التشغيل في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما تزال غير مستقرة. ومن المتوقع أن تظل العوائد على الاستثمار متدنية لفترة من الوقت، وأن يستمر السلوك الاقتصادي المجافي للمخاطرة قائما. ومع ذلك يرجح أن يكون النمو العالمي موزعا على نحو أوسع؛ حيث يحظى عدد كبير من بلدان الأسواق الناشئة بحصة أكبر من الزيادة في النمو.

وفي الأمد القصير إلى المتوسط، ستمضي دولة قطر في شق طريقها الخاص بها؛ إذ من المرجح أن تكون التنمية الاقتصادية في السنوات القليلة القادمة مدفوعة بعوامل محلية أكثر من العوامل الخارجية. وستؤثر الاستثمارات، وهي استثمارات خصصت لها الأموال بالفعل، بشدة في المسار الاقتصادي لدولة قطر. وستؤثر أيضا الإصلاحات الهيكلية التي ستبدأ السلطات بتنفيذها في ذلك الحين في المسار الاقتصادي. ولكن التوقعات بالنسبة لدولة قطر في الأمد الطويل مرتبطة بظروف عالمية أوسع، وخاصة الديناميات التي تقود أسعار النفط والغاز وتوقعات الاستثمار العالمي (الإطار 2-1). أيضا، سيكون لفوز دولة قطر بتنظيم كأس العالم لكرة القدم 2022 أثر مهم على الاقتصاد القطري، لكن سيتجسد القسم الرئيسي من هذا الأثر في المراحل الأخيرة من الفترة 2011-2016، وربما فيما يليها من سنوات.

### تغيرات هائلة في نمو دخل القطاع الهيدروكربوني

في ظل افتراضات معقولة بشأن المستقبل والخطط الراهنة لشركة "قطر للبترول" وغيرها من الأجهزة التابعة للدولة، ينتظر من الاقتصاد القطري أن يسجل نمواً ثنائي الرقم في الناتج المحلي الحقيقي في المستقبل القريب. ولكن من المرجح أن يهبط النمو الحقيقي في الناتج المحلي الإجمالي بعد عام 2011 (الشكل 2-5) حيث يكتمل البرنامج الحالي للاستثمار في قطاع الهيدروكربون ولا تعود هناك زيادات تُذكر في إنتاجه. ومن المتوقع أن دفع عجلة النشاط الاقتصادي الذي سينجم عن التحضيرات لكأس العالم 2022 سيتركز في الفترة ما بعد 2016 مع احتمالية وجود بعض الآثار البسيطة قبل ذلك.

لقد تمت برمجة هذا التغير الملموس في آليات النمو في البلاد بعد الأخذ بالحسبان قرار تعليق زيادة إنتاج الغاز الطبيعي من حقل الشمال حتى عام 2015 على الأقل، وربما بعده. وعندما يصل إنتاج الغاز الطبيعي المسال إلى الطاقة القصوى، فسيصل النمو في ناتج قطاع الغاز إلى 39% عام 2011، لكن سيقل الإنتاج من الغاز مع اقتراب عام 2013. وربما يتوقع حدوث انخفاض في إنتاج النفط الخام خلال هذه الفترة، مع أن الجهود جارية لمنع حدوث ذلك.

وعلى الرغم من التباطؤ الحاد للنمو الكلي، فإن ذلك لا يمثل انعطافا في مسار الثروات، لأن مستويات الدخل ستظل مرتفعة. ومن المتوقع أيضاً أن يساعد النمو الجيد للقطاع غير الهيدروكربوني على بقاء نمو الناتج المحلي الإجمالي بوجه عام قوياً (الشكل 2-6). ويتوقع أن يبلغ متوسط نمو الناتج غير الهيدروكربوني أكثر من 9.1% أثناء الفترة 2011-2016.

سيكون قطاع الخدمات هو المحرك الرئيسي للاقتصاد، وقد تنمو قطاعات النقل والاتصالات والأعمال والخدمات المالية بقوة خلال هذه الفترة. كما أن الأنشطة المرتبطة بتنظيم كأس العالم 2022 من شانها أن توفر فرصا جديدة في قطاع السياحة وفي مجالات أخرى أيضا. ويتوقع أن يوفر مطار الدوحة الجديد (عند إتمامه) مركزاً نشطا للنقل الجوي في دولة قطر. وإن التعديلات على قانون الاستثمار الأجنبي المباشر التي تمت في أوائل عام 2010، والتي تسمح بالملكية الأجنبية للمشاريع والشركات بنسبة 100% في قطاعات ذات الصلة بالخدمات (استشارات الأعمال، والخدمات التقنية، وتكنولوجيا المعلومات، والثقافة، والرياضة، والخدمات الترفيهية، وخدمات التوزيع) ربما تسهم أيضا في نمو قطاع الخدمات. وقد يشكل

## الإطار2-1 الملامح المستقبلية للاقتصاد القطري

لقد تم إعداد خلاصة إحصائية للاقتصاد القطري للعام 2009، وهو العام الأخير الذي تتوفر عنه البيانات المتاحة. لقد تم تنسيق وترتيب الحسابات الاقتصادية الأساسية في هذه الخلاصة الإحصائية بالشكل الذي يقدم نقطة انطلاق لقياس التغيرات المستقبلية. قد لا يكون هذا التصوّر للاقتصاد القطري معبرا بشكل كامل عن السنوات الأخرى.

لقد شهد الاقتصاد القطري تراجعا حادا في معدلات نمو الدخل الاسمي عام 2009 وقد أثر ذلك على القطاعات الأخرى بشكل متفاوت مثل التشييد والصناعة التحويلية. من أجل معرفة ملامح الاقتصاد في السنوات القادمة، فقد تم استخدام السيناريو الأساسي لعام 2009 لوضع تصورات وسيناريوات تصف رقميا التطور المحتمل في المحركات الخارجية ذات الصلة بالاقتصاد القطري (مثل أسعار الغاز والنفط) ومحركات أخرى داخلية (مثل الإنفاق الحكومي).

### سيناريو أساس متوسط الأجل 2011-2016

| المؤشر | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | المتوسط الحسابي 2016–2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الناتج القومي والأسعار | | | | | | | |
| الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي ( نسبة نمو مئوية، أسعار 2009) | 15.7 | 7.1 | 4.0 | 4.7 | 4.7 | 5.1 | 6.9 |
| الناتج المحلي الإجمالي الهيدركربوني | 22.2 | 5.2 | -0.9 | 0.0 | -0.2 | 0.0 | 4.4 |
| الناتج المحلي الإجمالي غير الهيدركربوني | 9.5 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.0 | 9.1 |
| نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الهيدركربوني (نسبة نمو مئوية) | 13.8 | 5.4 | 2.4 | 3.1 | 3.3 | 3.8 | 5.3 |
| المكّمش الكلي للناتج المحلي الإجمالي (نسبة نمو مئوية، متوسط الفترة) | 3.9 | 4.2 | 3.5 | 2.3 | 2.9 | -2.9 | 2.3 |
| الناتج المحلي الإجمالي الاسمي بأسعار السوق (مليار ريال قطري) | 547 | 611 | 657 | 704 | 759 | 775 | 676 |
| الناتج المحلي الإجمالي الاسمي (نسبة نمو مئوية) | 20.2 | 11.6 | 7.6 | 7.1 | 7.8 | 2.0 | 9.4 |
| السكان (مليون نسمة ) | 1.73 | 1.76 | 1.78 | 1.81 | 1.84 | 1.86 | 2.1[أ] |
| عمليات الحكومة المجمعة ( نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) | | | | | | | |
| المنح وإجمالي الإيرادات | 38.8 | 36.8 | 36.1 | 33.3 | 32.5 | 33.5 | 35.2 |
| إيرادات الهيدركربون | 26.1 | 24.7 | 23.4 | 21.0 | 19.7 | 19.2 | 22.4 |
| إيرادات النفط الخام | 12.2 | 11.0 | 10.3 | 9.8 | 9.3 | 9.5 | 10.3 |
| إيرادات الغاز الطبيعي المسال | 7.4 | 7.4 | 7.0 | 6.5 | 6.0 | 5.9 | 6.7 |
| دخل الاستثمار | 6.5 | 6.4 | 6.1 | 4.7 | 4.5 | 3.8 | 5.3 |
| إيرادات غير الهيدركربون | 10.1 | 9.4 | 9.9 | 9.3 | 9.7 | 10.8 | 9.9 |
| الإيراد الضريبي | 4.7 | 3.9 | 4.1 | 4.1 | 4.2 | 4.6 | 4.3 |
| إجمالي الإنفاق وصافي الإقراض | 26.9 | 26.0 | 25.4 | 26.2 | 26.4 | 27.9 | 26.4 |
| الإنفاق الجاري | 16.8 | 15.7 | 15.5 | 15.6 | 15.8 | 16.8 | 16.0 |
| الإعانات | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| الإنفاق الرأسمالي وصافي الإقراض | 10.1 | 10.3 | 9.9 | 10.5 | 10.5 | 11.2 | 10.4 |
| إجمالي الفائض/ العجز | 12.1 | 11.0 | 10.8 | 7.3 | 6.3 | 5.7 | 8.9 |
| رصيد غير الهيدركربون | -14.0 | -13.8 | -12.5 | -13.8 | -13.4 | -13.5 | -14.0 |
| نمو العرض النقدي الواسع( نسبة مئوية) | 20.2 | 11.6 | 7.6 | 7.1 | 7.8 | 2.0 | 9.4 |
| الاستثمار والادخار ( نسب مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) | | | | | | | |
| الاستثمار | 27.2 | 24.8 | 23.2 | 23.2 | 23.0 | 26.7 | 24.7 |
| الاستثمار الثابت العام | 10.1 | 10.3 | 9.9 | 10.5 | 10.5 | 11.2 | 10.4 |
| الاستثمار الثابت الخاص | 17.2 | 14.5 | 13.4 | 12.6 | 12.5 | 15.6 | 14.3 |
| الاستثمار الثابت في الهيدركربون | 7.0 | 4.1 | 2.3 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 2.6 |
| الاستثمار الثابت في غير الهيدركربون | 10.2 | 10.4 | 11.1 | 11.7 | 11.7 | 14.8 | 11.6 |
| مجمل الادخار المحلي | 59.2 | 54.7 | 49.4 | 46.9 | 43.6 | 45.4 | 49.9 |
| إجمالي الادخار | 27.2 | 24.8 | 23.2 | 23.2 | 23.0 | 26.7 | 24.7 |
| الادخار الأجنبي | -24.1 | -24.0 | -21.1 | -19.2 | -16.7 | -15.2 | -20.1 |

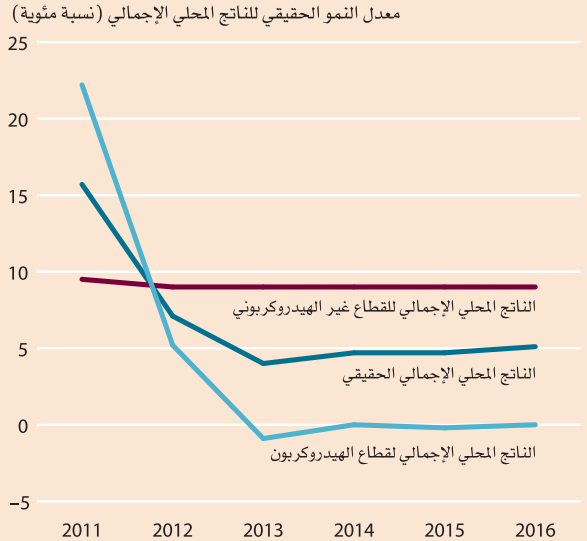
**الإطار 2-1 الملامح المستقبلية للاقتصاد القطري (يتبع)**

| المؤشر | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | المتوسط الحسابي 2011–2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مجمل الادخار القومي | 51.3 | 48.8 | 44.3 | 42.4 | 39.8 | 41.9 | 44.8 |
| العام | 22.0 | 21.1 | 20.6 | 17.6 | 16.7 | 16.7 | 19.1 |
| الخاص | 29.3 | 27.7 | 23.7 | 24.8 | 23.1 | 25.2 | 25.6 |
| القطاع الخارجي | | | | | | | |
| رصيد الحساب الجاري ( نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) | 24.1 | 24.0 | 21.1 | 19.2 | 16.7 | 15.2 | 20.1 |
| صادرات السلع والخدمات (مليار دولار أمريكي) | 89.4 | 96.6 | 96.9 | 98.4 | 98.5 | 100.0 | 96.6 |
| صادرات الهيدركربون (غاز ونفط) | 78.9 | 84.5 | 83.6 | 84.0 | 83.2 | 83.7 | 83.0 |
| صادرات السلع والخدمات (نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) | 59.5 | 57.6 | 53.6 | 50.9 | 47.2 | 47.0 | 52.6 |
| واردات السلع والخدمات (مليار دولار أمريكي) | 41.3 | 46.4 | 49.6 | 52.5 | 55.6 | 60.3 | 51.0 |
| واردات الهيدركربون | 12.1 | 9.6 | 7.9 | 6.5 | 6.5 | 6.6 | 8.2 |
| واردات السلع والخدمات ( نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) | 27.5 | 27.6 | 27.5 | 27.1 | 26.6 | 28.3 | 27.5 |
| مجمل الاحتياطي الدولي ( مليار دولار أمريكي) | 20.4 | 24.2 | 25.9 | 27.5 | 29.1 | 31.5 | 26.4 |
| معادل أشهر من الواردات | 5.5 | 5.8 | 5.8 | 5.8 | 5.8 | 5.8 | 5.8 |
| الدين الخارجي ( نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي) | | | | | | | |
| مجمل الدين الخارجي | 62.3 | 69.4 | 77.8 | 82.7 | 84.6 | 91.3 | 78.0 |
| الدين الخارجي العام | 9.9 | 9.0 | 8.5 | 8.5 | 8.3 | 8.7 | 8.8 |
| مجمل خدمة الدين الخارجي | 1.8 | 1.9 | 2.1 | 3.2 | 4.3 | 5.5 | 3.1 |
| بنود متعلقة بالاحتياطي الدولي | | | | | | | |
| سعر الصرف ( ريال قطري لكل دولار أمريكي متوسط) | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| سعر النفط الخام [ب] ( دولار أمريكي لكل برميل نفط) | 79.8 | 83.3 | 85.9 | 87.1 | 88.9 | 90.7 | 86.0 |
| الغاز الطبيعي، سعر اليابان،[ب] (دولار أمريكي لكل مليون وحدة بريطانية حرارية) | 9.8 | 9.6 | 9.6 | 9.5 | 9.5 | 9.6 | 9.6 |

أ: تم حساب معدل النمو المركب للسكان للفترة 2011 - 2016 اعتماداً على عدد السكان في نهاية عام 2010 البالغ 1.64 مليون
ب: تقديرات صندوق النقد الدولي لشهر نوفمبر 2010: وهناك جهات اخرى في دولة قطر تعتمد أرقام مختلفة.
ملاحظة: المجموع الكلي قد لا يطابق إجمالي جمع الكونات الجزئية نتيجة عملية التقريب

المصدر: تقديرات استراتيجية التنمية الوطنية 2011 - 2016

**الشكل 2-5 من المتوقع انخفاض النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي بعد عام 2011**



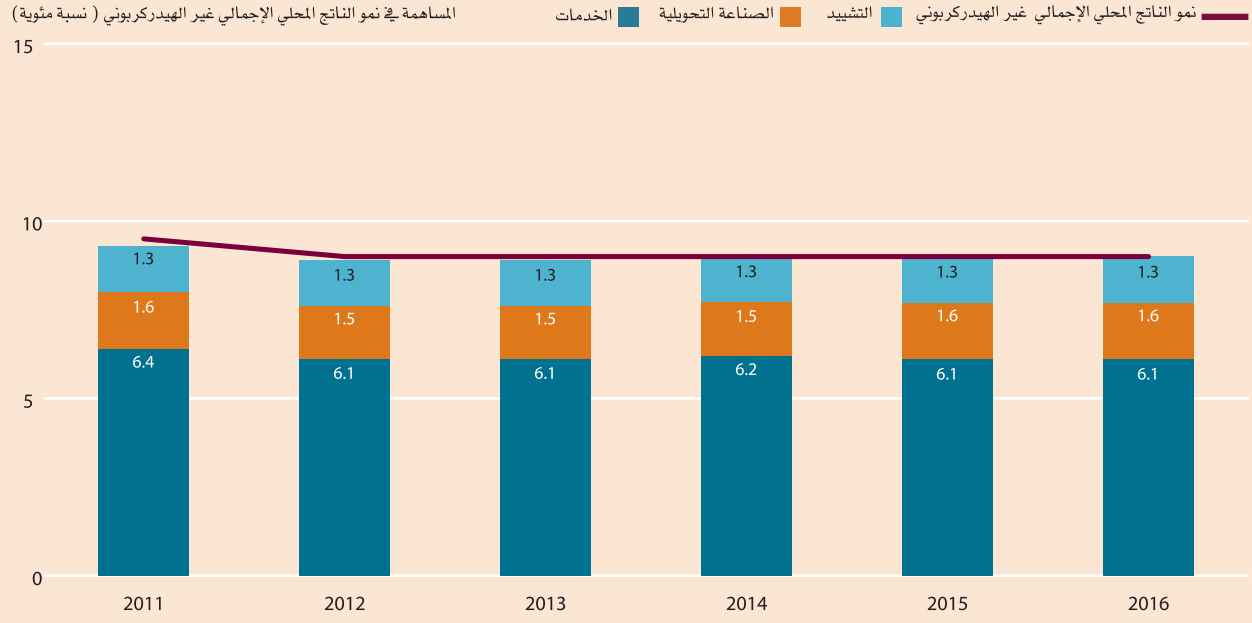

المصدر: الإطار 2-1

قطاع الخدمات 40% من الناتج الكلي بحلول عام 2016، مرتفعا عن نسبة 36% التي بلغها عام 2009 (الشكل 2-7).

ومن المتوقع أيضاً أن يتماشى النمو في قطاع الإنشاءات مع حركة ونمو الاقتصاد بشكل عام. في الجزء الأول من هذه الفترة سيكون من شأن الإنفاق الكبير على الاستثمار، وخاصة في المشاريع الضخمة، أن يدعم النمو في قطاع الإنشاءات. وقد يشكل قطاع الإنشاءات نحو 8% من الناتج الكلي بحلول عام 2016 مرتفعا عن 7% عام 2009 .

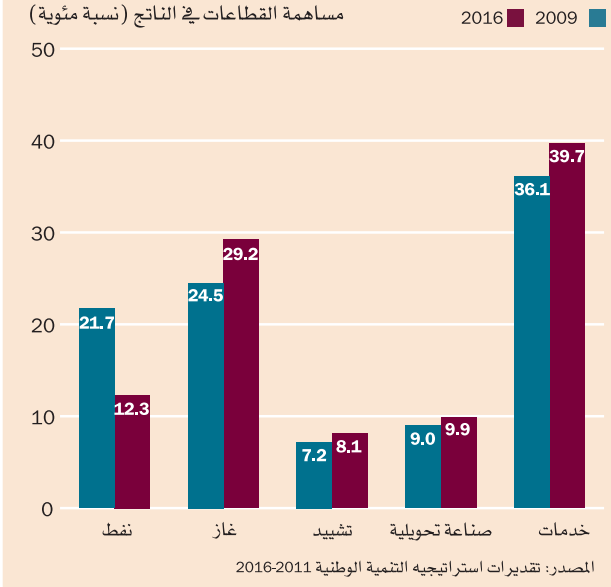
ومن المتوقع أن يتسارع النمو في الصناعة التحويلية. وعلى الرغم من أن الصناعة التحويلية قد سجلت نموا متواضعا في السنوات الأخيرة، فإنه يتوقع أن يؤدي التوسع المستمر في صناعات الأسمدة والبتروكيماويات والصناعات التعدينية إلى رفع مستوى الأداء. أما مبادرات السياسة المقبلة التي تركز على إنشاء المشاريع ، وترويج الصادرات والابتكار في العلوم

**الشكل 2-6** مع انخفاض وتيرة النمو الهيدركربوني، فإن التوسع الكبير في القطاعات الأخرى من الاقتصاد القطري سوف يحافظ على مجمل النمو الجيد في الناتج المحلي الإجمالي




المصدر: تقديرات استراتيجيه التنمية الوطنية 2011-2016

**الشكل 2-7** مع نهاية عام 2016، سيشكل قطاع الخدمات حوالي 40% من الناتج الإجمالي، قياسا إلى 36% عام 2009




المصدر: تقديرات استراتيجيه التنمية الوطنية 2011-2016

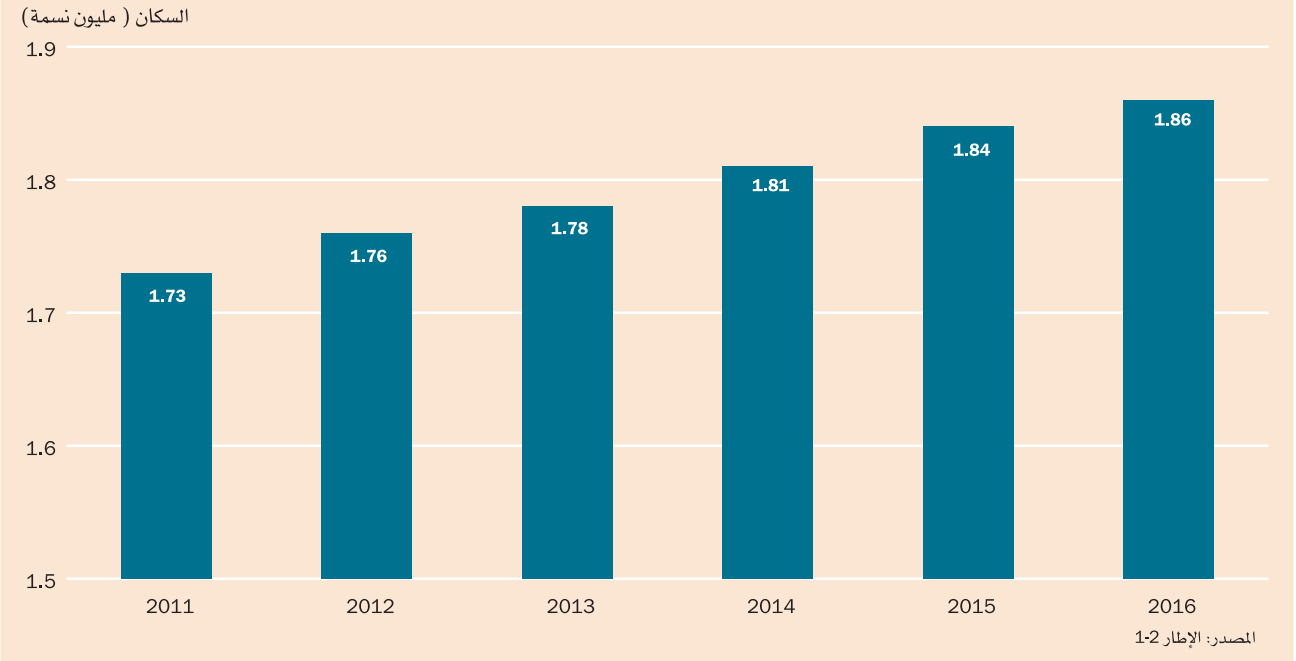
والتكنولوجيا فمن المتوقع لها أيضا أن تدر عوائد جيدة في السنوات المقبلة وأن تدعم زيادة حصة ناتج الصناعة التحويلية. إن انخفاض حصة النفط لن تعوضها الزيادة في حصة الغاز إلا تعويضاً جزئيا. وقد تنخفض حصة القطاع الهيدروكربوني من الناتج الكلي من 46% عام 2009 إلى نحو 42% بحلول عام 2016. وعلى الرغم من أن الغاز قد يزيد من حصته، فإنه من غير المرجح أن يعوض هذا عن انخفاض حصة النفط في الناتج الإجمالي.

وعلى الرغم من أن سيناريو خط الأساس هذا يتنبأ بنمو سريع خارج القطاع الهيدروكربوني وانخفاض في حصة القطاع الهيدروكربوني، فإن المستوى العام للتركز الاقتصادي سيبقى سائداً. وفي عام 2016، ستظل دولة قطر تعتمد اعتمادا كبيرا على نشاط القطاع الهيدروكربوني والدخل المتأتي منه.

## السكـــان

يتوقع حدوث زيادات أخرى، لكنها متواضعة، في عدد السكان. ووفقا لسيناريو خط الأساس، ينمو إجمالي سكان دولة قطر باطراد وبمعدل 2.1% تقريبا خلال الفترة 2011-2016، حيث يرتفع إجمالي عدد السكان من حوالي 1.64 مليون نسمة مع نهاية عام 2010 إلى أقل قليلاً من 1.9 مليون نسمة عام 2016 (الشكل 2-8). هذا، ولا يتوقع استمرار النمو السكاني السريع الذي شهدته دولة قطر في الماضي القريب. وهذا الافتراض يتماشى مع تخمينات نمو الناتج (الواردة أعلاه)، لكنه يحدث بعض التقدم في الإنتاجية مما يقلل من العمالة المطلوبة لكل وحدة من وحدات الناتج. في الوقت نفسه، فإن

الشكل 2-8 من المتوقع نمو عدد السكان بشكل مضطرد، بمتوسط قدره حوالي 2.1% خلال الفترة 2011-2016




المصدر: الإطار 2-1

الانتقال الهيكلي المفترض إلى نشاط اقتصادي ذي قيمة عليا، يفترض مسبقا تقدماً مطرداً في محتوى المهارة لدى القوة العاملة وتعميق استخدام رأس المال.

ومن المتوقع لأي تحول في التركيبة السكانية أن يقترن بالتحرك المتوقع نحو نشاط أعلى في الإنتاجية. وربما تحدث زيادة في نسبة الوافدين من ذوي المهارات العالية والأجور المرتفعة في قوة العمل؛ وسيترافق ذلك بزيادة في عدد عائلات هؤلاء المهاجرين. وسوف يتوقف نطاق وسرعة هذه التغيرات على السياسات التي تنظم استقدام العاملين وعائلاتهم وتشغيل سوق العمل. ربما ينجم عن السياسات التي تسرّع الانتقال إلى أنشطة ذات قيمة مضافة عالية وتعتمد على كثافة رأس المال والمعرفة زيادة مجموع السكان يصل إلى حدود 2.2-2.8 مليون نسمة بحلول عام 2030. ولكن إذا ما استمر تدني الأجور في القطاع الخاص، فمن شأن ذلك أن يرسخ الانحياز إلى تقانات كثيفة العمالة، وأن يدفع نحو اتجاه يفضي في المستقبل إلى عدد سكان أكبر لكن أقل مهارة. وإن توقيت وحجم الأنشطة المرتبطة بالتحضيرات لكأس العالم 2022 سيضيف عنصرا آخر من عدم اليقين حول تنبؤات عدد السكان المستقبلي.

## الاستثمار

فيما يتعلق بجانب الإنفاق، يفترض سيناريو خط الأساس أن يظل الطلب المحلي قويّاً يغذيه إنفاق القطاع المنزلي والاستثمار المحلي المتين. ومن المرجح استدامة الطلب القوي من جانب القطاع الخاص بفضل ارتفاع الدخل والزيادة السكانية المتواضعة.

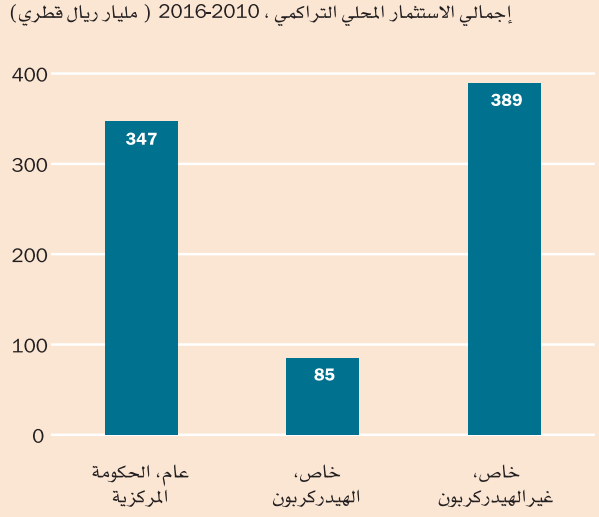
سينعكس الانخفاض في الإنفاق الرأسمالي في القطاع الهيدروكربوني على نمط الاستثمار. وخلال الفترة 2011-2016، قد يصل مجموع الاستثمار المحلي الإجمالي الحقيقي إلى 820 مليار ريال قطري (الشكل 2-9)، وربما يأتي نصف ذلك تقريباً من قطاع غير الهيدروكربوني. وتقدر استثمارات الحكومة المركزية بنحو 347 مليار ريال قطري.

يأخذ الاستثمار الخاص خارج إطار القطاع الهيدروكربوني دوراً قيادياً في دفع عجلة النمو. ويتوقع سيناريو خط الأساس أن يحفز إنفاق الشركات القطرية المرتبطة ارتباطاً قوياً بالحكومة، مثل بروة والديار القطرية وبنك قطر الوطني وشركة قطر للألمونيوم، الاستثمار في القطاع غير الهيدروكربوني. ومع اطّراد النمو، من الممكن أن تبلغ نسبة استثمار القطاع الخاص في القطاع غير الهيدروكربوني إلى الناتج المحلي الإجمالي 15% بحلول عام 2016، أي ما يعادل ضعف حصتها تقريبا عام 2009.

وبناءً على الخطط الحالية، سيبلغ الإنفاق العام على البنية التحتية ذروته عام 2012، وإن كانت صورة الإنفاق قيد الإعداد حاليا سوف تتغير إذا ما اعتمدت وأقرت استثمارات

جديدة كبيرة مرتبطة بتنظيم كاس العالم والمبادرات الأخرى قبل عام 2016. وفي سيناريو خط الأساس، يقدر أن يبلغ النمو

الشكل 9-2 من المتوقع أن يصل حجم إجمالي الاستثمار المحلي إلى 820 مليار ريال قطري خلال الفترة 2011-2016




ملاحظة: تتضمن الاستثمارات في قطاع غير الهيدروكربون استثمارات المؤسسات والمنشآت التابعة للحكومة والاستثمارات الخاصة
المصدر: تقديرات استراتيجيه التنمية الوطنية 2011-2016

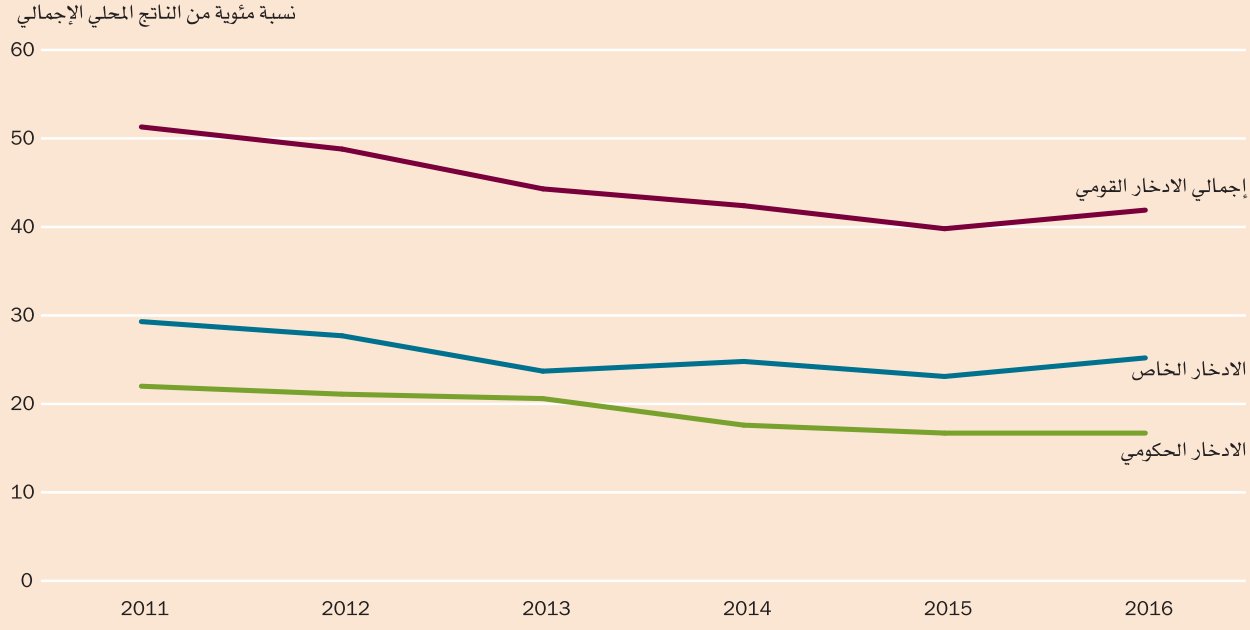
الحقيقي للاستثمارات العامة ذروته في الفترة 2011-2012، ويستقر عند معدل نمو سنوي بحوالي 5% بعد ذلك.

## الادخار القومي والأرصدة المالية

سيظل الادخار القومي مرتفعاً. ووفقا لافتراضات سيناريو خط الأساس، ستظل نسبة إجمالي الادخار القومي إلى مجموع الناتج المحلي الإجمالي فوق 40% حتى العام 2014، لكنها قد تهبط في السنوات التالية (انظر الشكل 2-10). كما أنه من المتوقع أن تميل نسبة الادخار الحكومي (الإيرادات الجارية مطروحاً منها النفقات) إلى الناتج المحلي الإجمالي الإسمي إلى الانخفاض.

يشير سيناريو خط الأساس إلى أن رصيد الموازنة العامة للحكومة (مجموع الإيرادات مطروحاً منها الإنفاق الحالي والرأسمالي) سيبقى قويا؛ مع فائض قدره 5.7% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2016، لكنه سيكون أقل من مستوياته السابقة (انظر الشكل 2-11). وينجم الانخفاض في فائض الموازنة العامة عن بطء نمو الإيرادات غير الضريبية أكثر مما هو عن نمو المكونات الرئيسية للإنفاق الجاري الرأسمالي. ومن المفترض أن تظل حصة الحكومة من تدفقات إيرادات النفط (والتي مساهمتها في الموازنة الحكومية كبيرة) والغاز (حيث مساهمتها الحالية أقل)، مستقرة. لكن، إذا ازدادت حصة الحكومة من تدفقات إيرادات النفط والغاز،

الشكل 10-2 من المتوقع أن تنخفض نسب الادخار القومي الإجمالي والادخار الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2011-2016، مع محافظة معدل الادخار الخاص على مستويات مستقرة



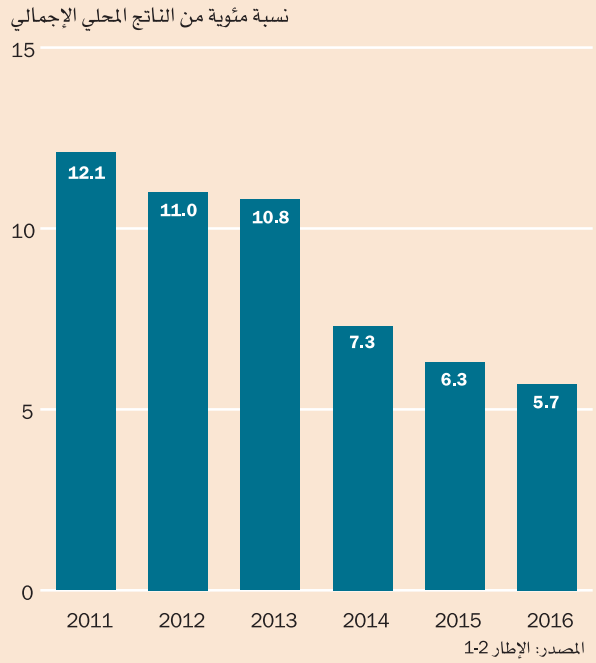

المصدر: الإطار 2-1

فقد يؤدي ذلك إلى بقاء معدل فائض الموازنة العامة إلى الناتج المحلي الاجمالي ثنائي الرقم خلال الفترة حتى عام 2016.

## رصيد الحساب الجاري

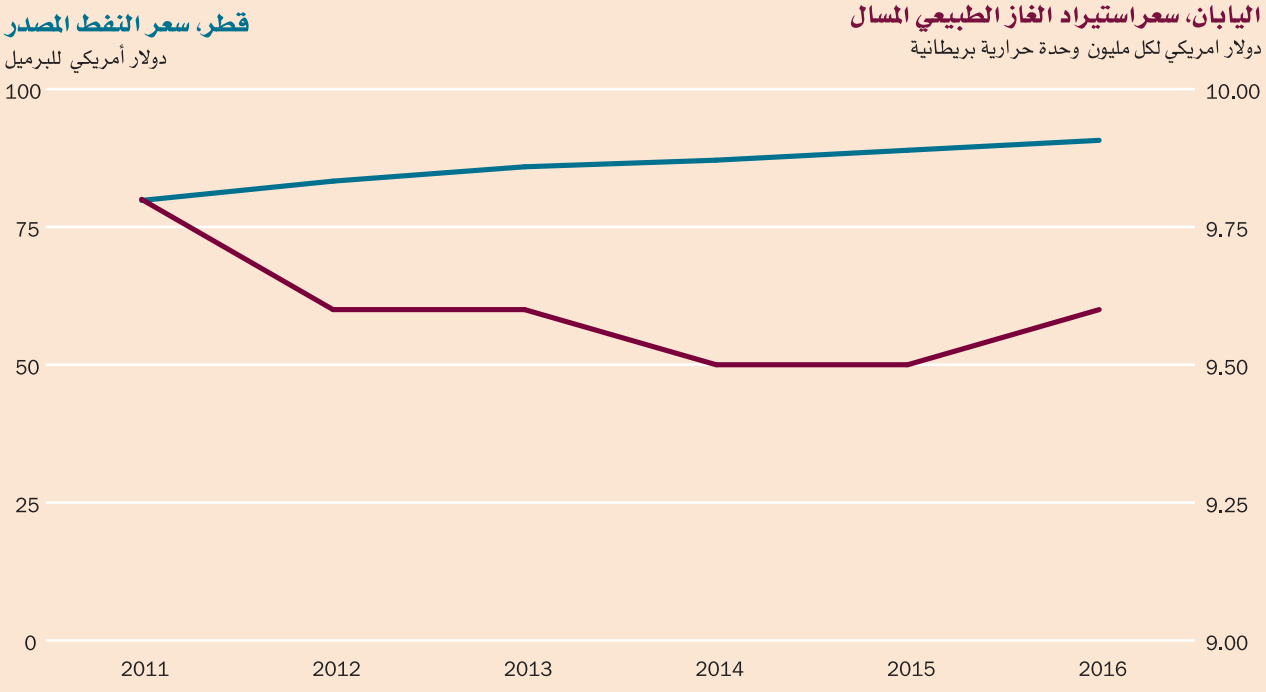
سيتراجع إجمالي نمو الصادرات مع تباطؤ النمو في كميات صادرات القطاع الهيدروكربوني. وتفترض توقعات خط الأساس بالنسبة للإيرادات المتأتية من صادرات القطاع الهيدروكربوني سعراً متوسطاً قدره 86 دولاراً أمريكيا لبرميل النفط خلال الفترة 2011-2016 (وذلك وفق توقعات صندوق النقد الدولي في تشرين الثاني/نوفمبر 2010). وسيكون متوسط سعر الغاز الطبيعي المسال عند 9.60 دولاراً أمريكيا لكل مليون وحدة حرارية بريطانية (شاملاً التكاليف والتأمين والشحن) (انظر الشكل 2-12). ووفقاً لسيناريو خط الأساس، سيتباطأ إجمالي نمو صادرات السلع والخدمات بشكل حاد بدءاً من عام 2012 ليصل إلى معدل متوسط حوالي 1% خلال الفترة المتبقية. ومن المتوقع أن تحقق الصادرات غير الهيدروكربونية مكاسب قوية. ومع توقع انخفاض الإنفاق الرأسمالي في القطاع الهيدروكربوني، يقدَّر أن تنخفض المستوردات ذات الصلة بالموارد الهيدروكربونية طيلة معظم هذه الفترة. في حين أن مستوردات المواد غير الهيدروكربونية ستجاري النمو العام في قطاعات الاقتصاد غير الهيدروكربوني.

**الشكل 2-11** من المتوقع أن يظل موقف الحكومة المالي الإجمالي سليما مع فائض قدره 5.7% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2016




المصدر: الإطار 2-1

**الشكل 2-12** من المتوقع أن ترتفع أسعار النفط وستبقى اسعار الغاز مستقرة نسبياً




المصدر :صندوق النقد الدولي؛ تقرير المادة الرابعة والملحق الإحصائي لشهري يناير/فبراير 2010 لقطر، صندوق النقد الدولي؛ سيناريو الأساس المتوسط الآجل للاقتصاد القطري، قاعدة بيانات أسعار السلع الأساسية بالبنك الدولي

ومع انخفاض الفائض التجاري، فإن صافي دخل عوامل الإنتاج، المدعوم بمقبوضات الإيرادات الناجمة عن الاستثمار في الأصول الأجنبية، سيساعد على الإبقاء على رصيد جيد للحساب الجاري. وحسب سيناريو خط الأساس، ربما يرتفع رصيد الحساب الجاري إلى 24% من الناتج المحلي الإجمالي خلال 2011-2012، وعلى الرغم من أنه سينخفض في السنوات اللاحقة، لكنه سيظل مرتفعاً بواقع 15% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2016 (انظر الشكل 2-13).

## سيناريوهات تغير أسعار الموارد الهيدروكربونية

من المهم جدا معرفة وقياس حدود وأثر تغيير الافتراضات الرئيسية للسيناريو المدروس على مخرجات هذا السيناريو، ولاسيما عند تخطيط السياسات الاقتصادية. إن سيناريو خط الأساس، الذي بنيت عليه المناقشة أعلاه، يرتكز على مجموعة افتراضات، لكن إدخال تغييرات ملموسة على افتراضات السيناريو المدروس قد تغير مساره بشكل كبير. ويمكن الإشارة إلى سيناريوهين اثنين لهما أهمية خاصة في هذا المقام وهما: هبوط أسعار النفط، وهبوط أسعار الغاز.

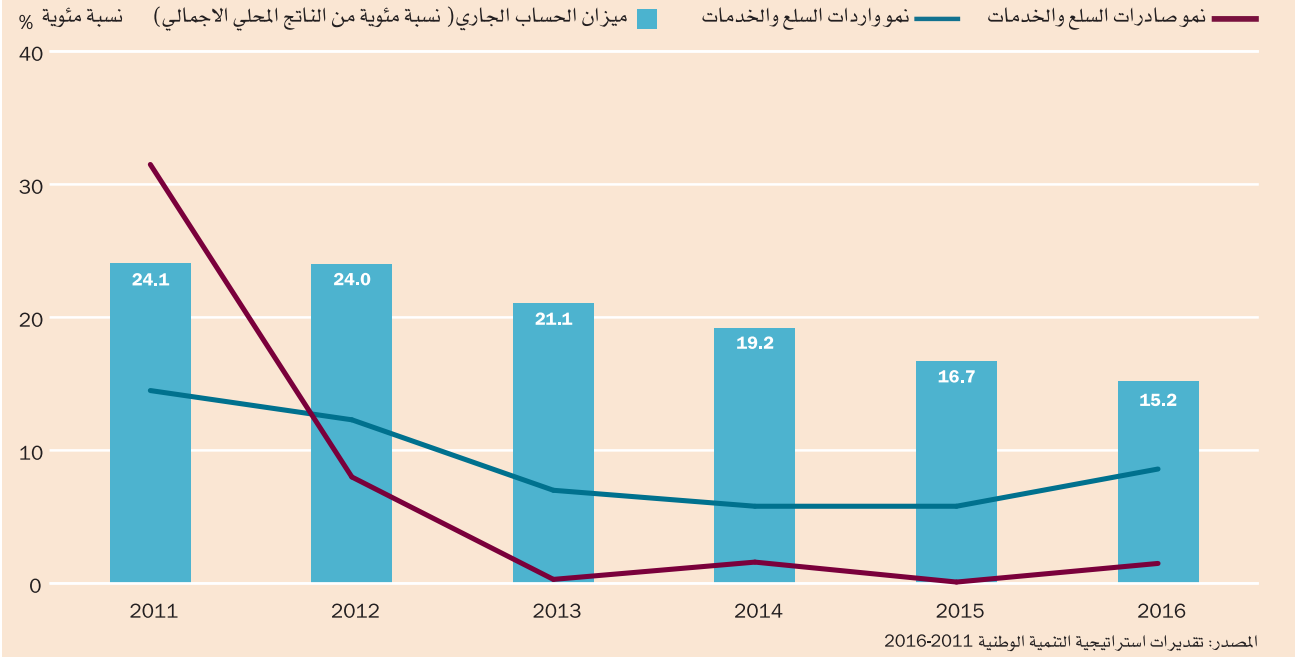
### *أسعار النفط عند حد 74 دولارا للبرميل*

بالنسبة لأي اقتصاد معتمد على الموارد الهيدروكربونية كاقتصاد دولة قطر، سيترك هبوط أسعار النفط في المستقبل (على الأقل في الأجل المتوسط)، أثرا كبيرا على درجة توفر الموارد المالية، مع ما يخلفه ذلك من آثار على مسارات النمو المستدام. وكما ورد أعلاه، وفي الوقت الذي حقق فيه الانتعاش العالمي زخماً في الأشهر التسعة الماضية، فما زالت أفاق النمو العالمي المتوسط الأمد مشحونة بمخاطر الهبوط. وبما أن الاتجاه في أسواق السلع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالطلب العالمي، فلا يمكن استبعاد تجدد انخفاض أسعار السلع الأساسية التي وصلت ذروتها مع بداية عام 2011.

ويفترض هذا السيناريو البديل هبوطا في أسعار النفط بنسبة نحو 14% عن متوسط سعر خط الأساس؛ 86 دولارا للبرميل. وما فتئ متوسط أسعار النفط الخام يرتفع منذ عام 2009، وذلك بعد الهبوط الحاد في الربع الأخير من عام 2008 في أعقاب الأزمة المالية. وقد بلغ سعر النفط ذروته حين بلغ 90 دولاراً للبرميل في شهر نيسان/أبريل 2010، ومنذ ذلك الحين ظلت أسعار النفط تتراوح بين 70 و 80 دولاراً للبرميل، مع ملاحظة أنها ارتفعت فوق مستوى 90 دولار للبرميل مع نهاية عام 2010 لتصل إلى 100 دولار مع بداية عام 2011.

وثمة رأي مفاده أن متوسط أسعار النفط الخام خلال الفترة 2011-2016 سيتراوح حول 74 دولاراً للبرميل، مما يؤثر على توقعات سيناريو خط الأساس. حيث سينجم عن سيناريو

الشكل 2-13 ينبغي أن يظل فائض الحساب الجاري كبيرا ، ليبلغ ذروته عند نسبة 24% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2011 قبل أن ينخفض إلى نسبة 15% بحلول عام 2016




المصدر: تقديرات استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016

سعر النفط المنخفض (74 دولارا للبرميل) مستوى أقل للناتج الإجمالي ومعدل نمو أبطأ مما توصل إليه سيناريو خط الأساس. وفي ظل هذا السيناريو المعدل، يفترض بقاء أسعار الغاز عند قيمها الواردة في سيناريو خط الأساس- وإن كان من المرجح أن ترتبط أسعار الغاز الطبيعي المسال في دولة قطر بأسعار النفط الخام المرجعية. وسوف يخفف هذا الافتراض من الآثار المحتملة لانخفاض سعر النفط على معدل نمو الناتج ومستواه.

ويشير تطبيق افتراضات هبوط سعر النفط إلى أن متوسط مستوى الناتج المحلي الإجمالي الإسمي (يبين الناتج المحلي الإجمالي الإسمي أثر تغيرات سعر النفط على الدخل المحلي بشكل أفضل من مقاييس الحجم التقليدية للناتج المحلي الإجمالي في دولة قطر) سوف ينخفض بنسبة 2% عن مستوى خط الأساس عام 2016. في حين سينخفض متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الإسمي في ظل افتراض هبوط أسعار النفط بصورة طفيفة إلى حوالي نقطة ونصف بالمائة اقل من تنبؤات خط الأساس. بالتالي، يمكننا القول بأن هذه الآثار الطفيفة لانخفاض سعر النفط على معدل النمو ستكون بسيطة ومتدرجة خلال الفترة المدروسة.

أما فيما يتعلق بالموازنة الحكومية، فستكون آثار انخفاض سعر النفط ملموسة. وبما أن نصيب الموازنة العامة من مجموع عائدات النفط مرتفع منذ القديم، وهو أعلى بكثير من نصيبها من عائدات الغاز الطبيعي المسال، لذلك فإن انخفاض أسعار النفط والعائدات المتأتية منه، يرتب آثاراً هامة وملموسة على الإيرادات الحكومية والادخار الحكومي. وباعتبار أن النفقات الحكومية ستتأثر إلى حد ما، كما كان عليه الأمر في خط الأساس، فسيتناقص الرصيد الكلي للموازنة العامة. وسيؤدي افتراض هبوط أسعار النفط (إلى 74 دولارا للبرميل) إلى انخفاض نسبة فائض رصيد الموازنة العامة إلى الناتج المحلي الإجمالي من حوالي 6% (وفق سيناريو الأساس) إلى 4% بحلول عام 2016. إن مدى نجاح جهود الحكومة في تنويع مصادر الدخل خلال الفترة حتى عام 2016 سيحدد درجة انعكاسات انخفاض أسعار النفط على حجم فائض الموازنة العامة.

ثمة افتراضات أكثر تشاؤماً بشأن مستقبل أسعار النفط – ولكن بالتأكيد ليست خارج حدود ما خبرناه مؤخرا عندما هبطت الأسعار إلى 34 دولاراً في صيف عام 2009- والتي يمكن أن تؤدي إلى عجز في رصيد الموازنة العامة، حتى في ظل الإبقاء على ثبات مسارات الإنفاق الحكومي. إن التنبؤ بأسعار النفط بدقة مسألة محفوفة بالصعوبات، لأن نطاق تغيرات أسعار النفط في المستقبل واسع للغاية. ومن الطبيعي أنه إذا ما ارتفعت الأسعار ارتفاعاً كبيراً وتجاوزت افتراض خط الأساس، فإن ذلك سيزيد من حجم فائض الموازنة العامة إلى حد كبير.

### *هبوط أسعار الغاز بنسبة 30 في المئة*

لقد كان من المعتاد أن يسير كل من السعر المرجعي للنفط وسعر الغاز في الأسواق الفورية في نفس الاتجاه، لكن لم تعد تلك هي الحال. تاريخيا، كانت أسعار النفط والغاز تتبع بعضها بعضاً بصورة وثيقة تماما، وبأسعار نسبية لا تنحرف كثيراً جداً عن النسب المعادلة للطاقة، حيث يقاس معدل أسعار النفط بالدولار الأمريكي للبرميل وأسعار الغاز بالدولار الأمريكي لملايين الوحدات الحرارية البريطانية. وكانت تحدث بين فترة وأخرى صدمات كبيرة في الطلب العالمي على النفط؛ كالأعاصير؛ والتقلبات غير الموسمية للمناخ؛ مما كان يؤدي إلى تباعد في الأسعار، لكن دائما، كان هناك اتجاه لعودة الأسعار إلى ما كانت عليه. وبينما حدث انفصال نسبي واضح بين أسعار النفط والغاز منذ منتصف عام 2006، فقد برز الانفصال بوضوح أكثر كثيراً عامي 2009 و2010. فقد هوت أسعار الغاز الفورية مع هبوط أسعار النفط في مطلع عام 2009، لكن عندما تعافت أسعار النفط، استمرت أسعار الغاز في الهبوط. وقبل عام 2006، كان معدل سعر النفط إلى سعر الغاز عند متوسط 7.5 وهذا المعدل يعطي سعر النفط تفوقا بسيطا على سعر الغاز، على أساس الوحدة الحرارية المكافئة حيث أن المعدل المكافئ هو 6.9 تقريبا. وبنهاية شهر نيسان/ابريل 2010 ارتفع هذا المعدل إلى 22.1، أي بتفوق كبير لسعر النفط على سعر الغاز المكافئ.

ليس من السهل التنبؤ بالآليات التي يتركز عليها تطور الصلة بين سعر الغاز الفوري والسعر المرجعي للنفط. ويبدو أن الانفصام بين السعرين يعود لثلاثة أسباب رئيسية: أولاً، أصبح التنافس بين الغاز والنفط أقل في أسواق المستخدم النهائي نفسها، ولذلك فهما ليسا بسلعتين بديلتين بشكل كامل لبعضهما بعضاً. فقطاع النقل هو المستخدم الرئيسي للنفط، أما الغاز فإنه يستخدم بصورة رئيسية لإنتاج الطاقة حيث يتنافس مع الفحم الحجري الرخيص الثمن، والذي تكون أسعاره مدعومة من الدولة في بعض الأحيان. ثانياً، هناك اكتشافات جديدة هامة "للغاز غير التقليدي" (الغاز الصخري بشكل رئيسي)، مما زاد مقدار العرض من الغاز، وخاصة في الولايات المتحدة. وبصورة مبدئية، اقتصر أثر زيادة العرض من الغاز على السوق الفوري في الولايات المتحدة، لكن عندما شقت شحنات

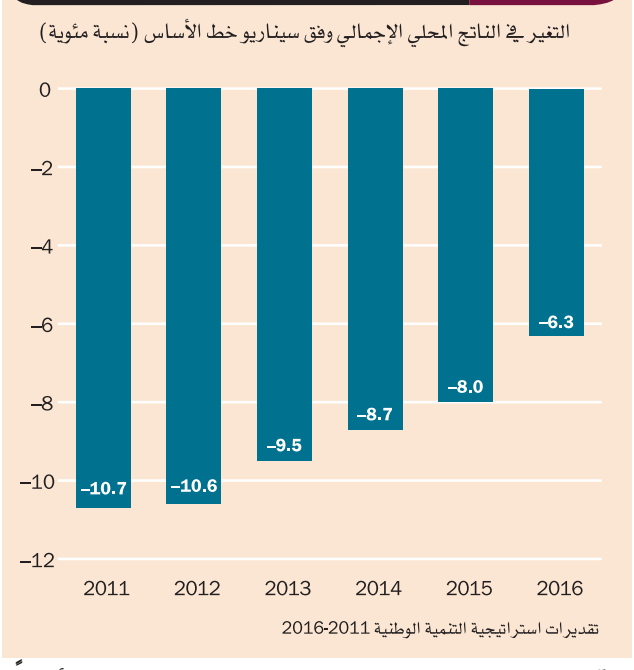
الغاز طريقها إلى أوروبا، هبط السعر الفوري للغاز في تلك السوق أيضاً. ثالثاً، يبدو أن الركود العالمي له آثار متفاوتة على طلب النفط والغاز. ويختلف المراقبون على مستقبل الصلة بين أسعار الغاز والنفط في الأمد الطويل، ولكن قلة منهم تتوقع العودة قريبا إلى تناسب الأسعار الذي عهدناه في الماضي.

تتوقع وكالة الطاقة الدولية، في استقرائها للمستقبل، أن يحافظ الغاز، إلى حد كبير، على حصته من الطلب الكلي على الطاقة حتى عام 2030. وما يزال استخدام الغاز في بعض الأسواق الواسعة، مثل الصين، عند مستويات متدنية. هذا، وإن دولة قطر في موقف قوي يمكنها من الاستفادة من الفرص الناشئة، إذ أن استثماراتها في سلسلة العرض، وتكاليف إنتاجها التنافسية جداً، تعطيها مرونة للتنافس في الأسواق العالمية. لكن بالمقابل، هناك بعض الشكوك أيضاً: فمن جهة الطلب، استُنفدت الفرص تقريباً أمام الغاز ليحل محل زيت الوقود في توليد الطاقة وذلك لعدم فرض ضريبة على الكربون أو إنهاء الإعانات المالية المقدمة للفحم الحجري، بالتالي، سيظل الفحم الحجري مصدرا رخيصا ومفضلا للوقود من أجل توليد الطاقة في الصين والهند. أما من جهة العرض، فهناك إضافات كبيرة إلى عرض الغاز الطبيعي المسال، وخاصة من استراليا، إذ بدأ الغاز الاسترالي بالتدفق إلى السوق العالمية وذلك سيزيد الضغوط على الغاز القطري، خاصةً في سوق حوض المحيط الهادئ.

نفترض في هذا السيناريو هبوط سعر الغاز بنسبة 30% عن مستواه وفق افتراضات سيناريو خط الأساس بعد عام 2010، ليجعل متوسط السعر 6.9 دولارا أمريكيا لكل مليون وحدة حرارية بريطانية، وهذا يعادل ، بحسب مصطلحات الطاقة، إلى حد كبير 48 دولاراً للبرميل من النفط الخام.

وسيؤثر ذلك سلبا على الدخل والموازنة لأن حصة الغاز الطبيعي المسال في الإنتاج الكلي سوف تزداد خلال الفترة، وسيكون أثر هبوط الأسعار على الدخل كبيراً. إن الهبوط المفترض بنسبة 30% في أسعار سلة دولة قطر من الغاز الطبيعي المسال سيخفض مستوى الناتج المحلي الإجمالي الإسمي في كل سنة. حيث سيبلغ إجمالي تراكم خسائر الدخل خلال الفترة 357 مليار ريال قطري أي ما يعادل 9% انخفاضا عن مستوى سيناريو خط الأساس (الشكل 2-14). وهذا الانخفاض كبير، خصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الانخفاضات الفعلية في أسعار الغاز في (مركز هنري للغاز الطبيعي) في الولايات المتحدة وفي الأسواق الفورية الأوربية (مركز بالنسنغ بوينت لتجارة الغاز) قد تجاوزت بكثير الهبوط المفترض هنا بنسبة 30%.

**الشكل 2-14** الانخفاض المفترض في أسعار سلة قطر من الغاز الطبيعي المسال بمقدار 30% سوف يخفض الناتج المحلي الإجمالي الاسمي



تقديرات استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016

إن آثار انخفاض سعر الغاز على الادخار الحكومي كبيرة أيضاً. ووفقا لهذه الافتراضات بشأن انخفاض أسعار الغاز مع بقاء النفقات ثابتة، يمكن أن ينخفض ادخار الحكومة إلى 3.4% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2016. وهذا يمثل نقطتين مئويتين تقريباً تحت خط الأساس على الرغم من الحصة المتواضعة لمساهمة الغاز في إيرادات مالية الحكومة. بما أن مساهمة إيرادات الغاز الطبيعي المسال في إيرادات الموازنة العامة كانت معتدلة في الماضي ويفترض أن تظل كذلك في هذا السيناريو، فهذا يقلل حدة انعكاسات انخفاض أسعار الغاز على موازنة الحكومة. كما أن ارتفاع حصة الغاز في الإيرادات المالية للحكومة سيولد قدراً أكبر من الفوائض في المستقبل، لكنه يجعل الأرصدة المالية الحكومية أكثر استجابةً لتقلبات أسعار الغاز.

## تنظيم كأس العالم 2022 وارتفاع إنفاق الحكومة الاستثماري

جاء قرار استضافة كأس العالم لكرة القدم عام 2022 ليوفر العديد من الفرص الجديدة في دولة قطر. وبالرغم من أن الآثار الاقتصادية المتوقعة من قرار استضافة كأس العالم 2022 لن تكون كبيرة على الأرجح خلال القسم الأول من الفترة 2011-2016، إلا أنه يجب أن تقوم دولة قطر بالإعداد لتنفيذ استثمارات ضخمة في قطاع البنية التحتية. وفيما يتعلق

بحجم الاقتصاد القطري، تكتسب هذه الاستثمارات أهمية بالغة كما تستدعي الانتباه إلى الآثار التنموية الطويلة الأجل المتوقعة لها وأثرها على الاقتصاد الكلي. بالنظر إلى ما بعد 2020، فقد يشكل تنظيم كأس العالم فرصة كبيرة لتدعيم بنية وأداء القطاعات غير النفطية في دولة قطر.

ففي المدى القريب (2011-2012)، يمكن أن يكون لكأس العالم أثر كبير على التداول التجاري والنشاط الاستثماري بهدف المضاربة، ومن المرجح أن تكون هذه الآثار مؤقتة. ولذلك ستقوم الحكومة بمتابعة المستجدات لضمان منع إساءة استخدام عوامل السوق ولحماية الصالح العام ومصالح الجمهور.

أما من منظور طموحات التنويع الاقتصادي في الدولة، فسيوفر كأس العالم فرصاً جديدة لدولة قطر. ومن الممكن أن تحقق الشراكة بين القطاعين العام والخاص مزايا عديدة في بعض المشاريع، ولذلك ينبغي الالتفات إليها في عمليات اتخاذ القرار في الاستثمار العام. أما من ناحية الأعمال، فستوفر كأس العالم الفرص للشركات المحلية لتشكيل تحالفات استراتيجيه مع الشركات الخارجية بما يتيح لهذه الشركات الارتباط بسلاسل القيمة العالمية. ومن المتوقع أيضاً أن تؤدي استضافة بطولة كأس العالم إلى بروز بعض التحديات. وعليه، يجب أن تستفيد دولة قطر من هذه الاستضافة لسد الثغرات الموجودة في قدراتها وإمكانياتها. فعلى سبيل المثال، يجب أن تشتمل الاتفاقيات الاستثمارية على آليات لضمان نقل المعرفة والتكنولوجيا.

وعلى الرغم من أن بعض المشاريع الاستثمارية المرتبطة بكأس العالم قد تكون في مرحلة اعتماد التنفيذ الفعلي خلال الفترة 2011-2016، فمن المرجح أن يكون الأثر المضاف لأنشطة كأس العالم خلال هذه الفترة متواضعاً. وقد تم وضع خط استثمارات ضخم موضع التنفيذ بالفعل (كما هو وارد أعلاه). وبشكل عام، يشير الإطار الكلي -المالي (الإطار 1.2) إلى أن اثر الإنفاق الاستثماري الإضافي (سواء من القطاع العام أم الخاص) على الناتج والدخل المحليين في المدى القصير سيكون محدودا.

وبعد عام 2012، عندما تصل المرحلة التوسعية الحالية في تنمية القطاع الهيدروكربوني إلى محطتها النهائية، يتوقع الإطار الكلي- المالي بأن يكون هيكل الاقتصاد القطري كما يلي؛ سيكون هناك حاجة إلى إضافة ما قيمته 5% من الإنفاق الاستثماري العام من أجل توليد تسارع مؤقت في نمو ناتج القطاع غير الهيدروكربوني بنسبة 0.5%. إن الدخل المحلي المتولد عن زيادة الإنفاق الرأسمالي الحكومي سيكون طفيفا وذلك بسبب أن النسبة العالية من هذا الإنفاق غالباً ما ستكون على الواردات (بضائع ومواد رأسمالية ومواد استهلاكية أيضا)، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من الدخل الذي تحققه العمالة الأجنبية يتم تحويل معظمه للخارج ولا يتم إنفاقه داخل البلاد. إلا أن الآثار المترتبة عن زيادة الإنفاق الرأسمالي الحكومي على المالية العامة للحكومة قد تكون كبيرة، حيث أنه من غير المحتمل أن يتم امتصاص هذه الآثار من خلال زيادة الضرائب. كما أن هناك مخاطرة من حدوث ضغوط تضخمية إذا ما أدى التدرج في تنفيذ المشاريع الكبيرة إلى اختناقات في العرض.

وخلال فترة استراتيجية التنمية الوطنية (2011- 2016)، ستحظى الاستعدادات لكأس العالم بالزخم والاهتمام. حيث سيتم وضع الترتيبات المؤسسية الخاصة بالإشراف على الأنشطة المرتبطة بكأس العالم وإدارتها كما سيتم إعداد الاستثمارات لتوفير خدمات البنية التحتية المطلوبة. ومن المنظور التخطيطي، يفضل النظر إلى تنظيم كأس العالم 2022 من خلال إطار أشمل وأعم للتنمية في دولة قطر، وليس النظر إليه على اعتبار أنه حدث عابر وفعالية رياضية كبيرة تعقد لمرة واحدة. ولهذا فمن الأهمية بمكان أن يتم تكامل ودمج التدابير والإجراءات المتعلقة بتخطيط وتمويل الأنشطة المتعلقة بهذا الحدث ضمن إطار أعم للمالية العامة وإدارة الموازنة الحكومية في الاقتصاد القطري. هذا، وإن التمعن الدقيق في المشاريع الرأسمالية الضخمة المرتبطة بكأس العالم من حيث دراسة الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الطويلة الأجل المترتبة عليها ومدى تناسقها مع الرؤية الوطنية لدولة قطر 2030 سينجم عنه تأسيس إرث مفيد للأجيال القادمة في دولة قطر.

## دعم استراتيجية التنمية الوطنية

كما يبين هذا الفصل، لا تزال الآفاق الاقتصادية في دولة قطر جيدة وفقاً للافتراضات المعقولة. حيث سيشهد الاقتصاد القطري معدل نمو سنوي ثنائي الرقم في عام 2011، لكن بعد ذلك، من المرجح أن ينخفض معدل النمو الحقيقي. إذ أن نمو الإيرادات المتأتية من الموارد الهيدروكربونية سوف يتباطأ، لكن التوسع الكبير في قطاعات أخرى من الاقتصاد، سيبقي نمو الناتج المحلي الإجمالي نشطاً، مع زيادة مساهمة قطاع الخدمات الذي سيكون المحرك الرئيسي للنمو ونتيجةً لزيادة نمو الصناعات التحويلية أيضا. ومن المتوقع أن يظل المركز المالي للحكومة قوياً وسيكون كافياً لدعم برامج استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016. ومن المرجح أن يظل إجمالي

الادخار القومي عند نسبة تزيد عن 40% من الناتج المحلي الإجمالي خلال عام 2014، بيد أنها قد تهبط في السنوات اللاحقة. أما رصيد الموازنة العامة فسينحسر عن المعدل الحالي المرتفع إلى نحو 6% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2016، ومع ذلك فهو سيبقى في وضع جيد.

تمثل القيود المفروضة على الموارد البشرية والمؤسسية تحديات كبيرة، وهو موضوع سيتكرر في الفصول التالية. فنسبة القطريين العاملين إلى مجموع القطريين القادرين على العمل تبلغ 50% وهي لا تشكل سوى 6% من مجموع قوة العمل في سوق العمل القطري. ويتركز القطريون العاملون بكثافة في الحكومة والشركات المرتبطة بالدولة (95% من إجمالي قوة العمل القطرية). بالتالي، فإنه من المهم جدا إيلاء المبادرات والجهود التي تمد القطريين بالمهارات المطلوبة لتعزيز مشاركتهم في القطاعين العام والخاص اهتماما شديدا، وسيكون نجاح هذه المبادرات والجهود عاملا حيوياً في إرساء دعائم اقتصاد قوي غير هيدروكربوني وقدرات مجتمعية أكبر.

وستحتاج دولة قطر أيضاً إلى مؤسسات قطاع عام فعالة لتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030 من أجل التقدم الاجتماعي والتنمية البشرية واقتصاد سليم ومنوع وبيئة مستدامة. وسيتطلب هذا بناء قدرات المؤسسات والمنظمات، وتقديم الخدمات بكفاءة وشفافية، وتعاون وشراكات مثمرة بين القطاعين العام والخاص، وتهيئة بيئة مواتية لقطاع الأعمال وإتاحة مجال أوسع للمجتمع المدني. إن وجود مؤسسات قادرة وذات مصداقية تُركِّز على الزبائن وتُقدِّم الخدمات في التوقيت المناسب وتكون مسؤولة أمام المواطنين وتستجيب لشواغلهم، تعتبر كلها عناصر رئيسية للتحسين.

وفي مجالي السياسات والتخطيط، يتعين على مؤسسات القطاع العام أن تصبح أكثر استشرافا للمستقبل وأن تركِّز على المخرجات والنتائج بدلاً من تركيزها على المدخلات. وسيتطلب هذا ربط الموازنة الحكومية بالأهداف الوطنية على المستوى الأعلى، وربطها بالتخطيط العملي القائم على المخرجات في الوزارات والأجهزة الحكومية الفنية على المستوى التنفيذي. ويتعين على المؤسسات أن تتجاوز عقلية الجمود في ظل عدم المساءلة عن النتائج، وأن تنتقل إلى التعاون النشط بين جميع المؤسسات. أما في إدارة الموارد البشرية، فإنه ينبغي إصلاح الوضع المتمثل في عدم توفر معايير للأداء ونُظم للإدارة، وذلك بتطوير مسارات وظيفية مرتبطة بالأداء. كما أن العمليات المؤسسية التي تتمحور حول الإدارات والتي تنفذ يدويا، تحتاج إلى تنسيق وتبسيط، وهي تستهدف خدمة الزبائن من خلال نافذة واحدة تلبي جميع الاحتياجات وتعززها نظم معلومات متكاملة.

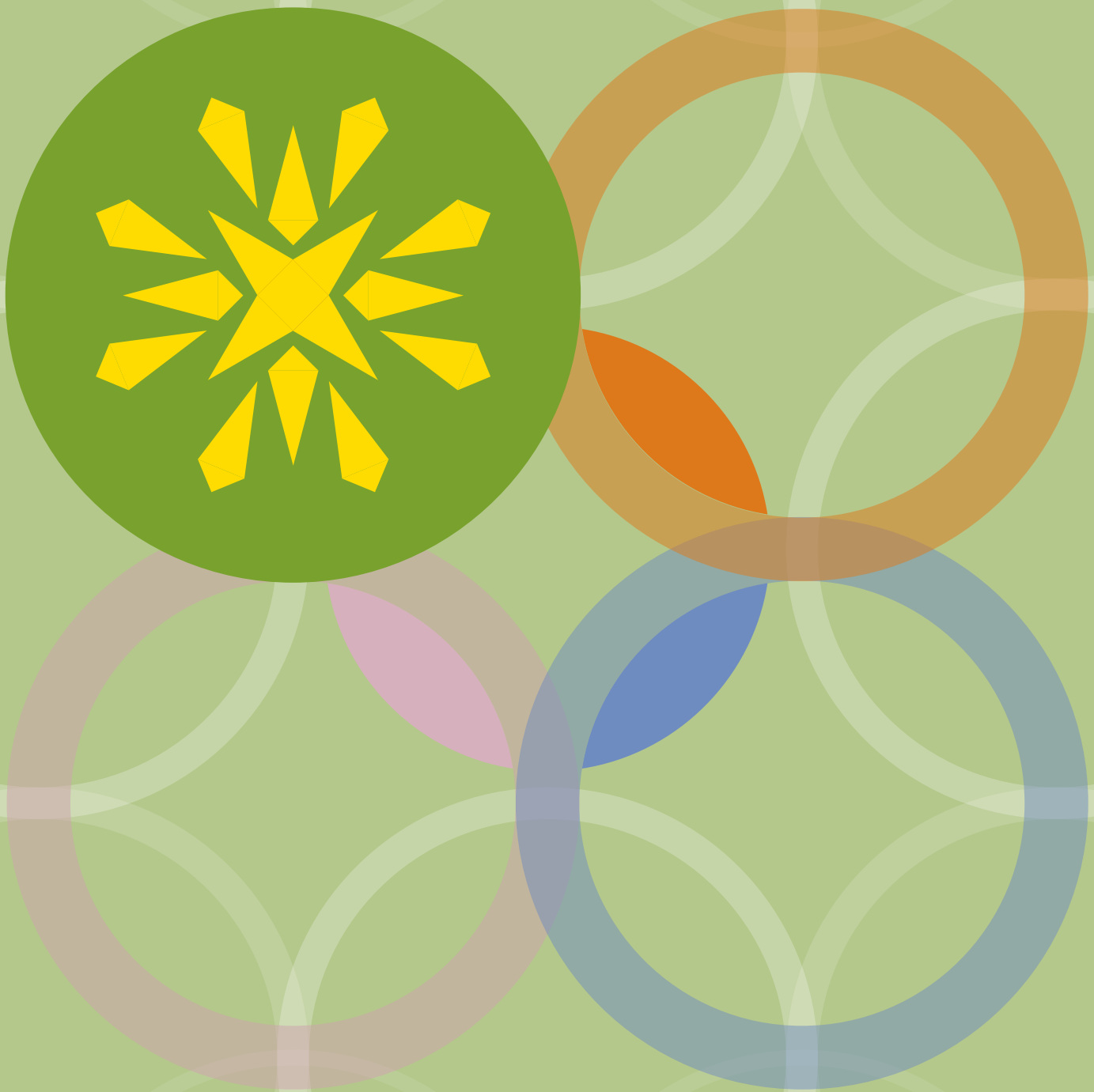
سيجري تناول هذه المواضيع والقضايا في الفصول التالية. في الفصل 3 سيتم التركيز أولاً على التحدي المتمثل في تهيئة الظروف القادرة على دعم تحقيق الازدهار المستدام.

# الجزء الثاني

## ركائز التنمية الأربع

# الفصل 3

## استدامة الازدهار الاقتصادي



# 3 استدامة الازدهار الاقتصادي

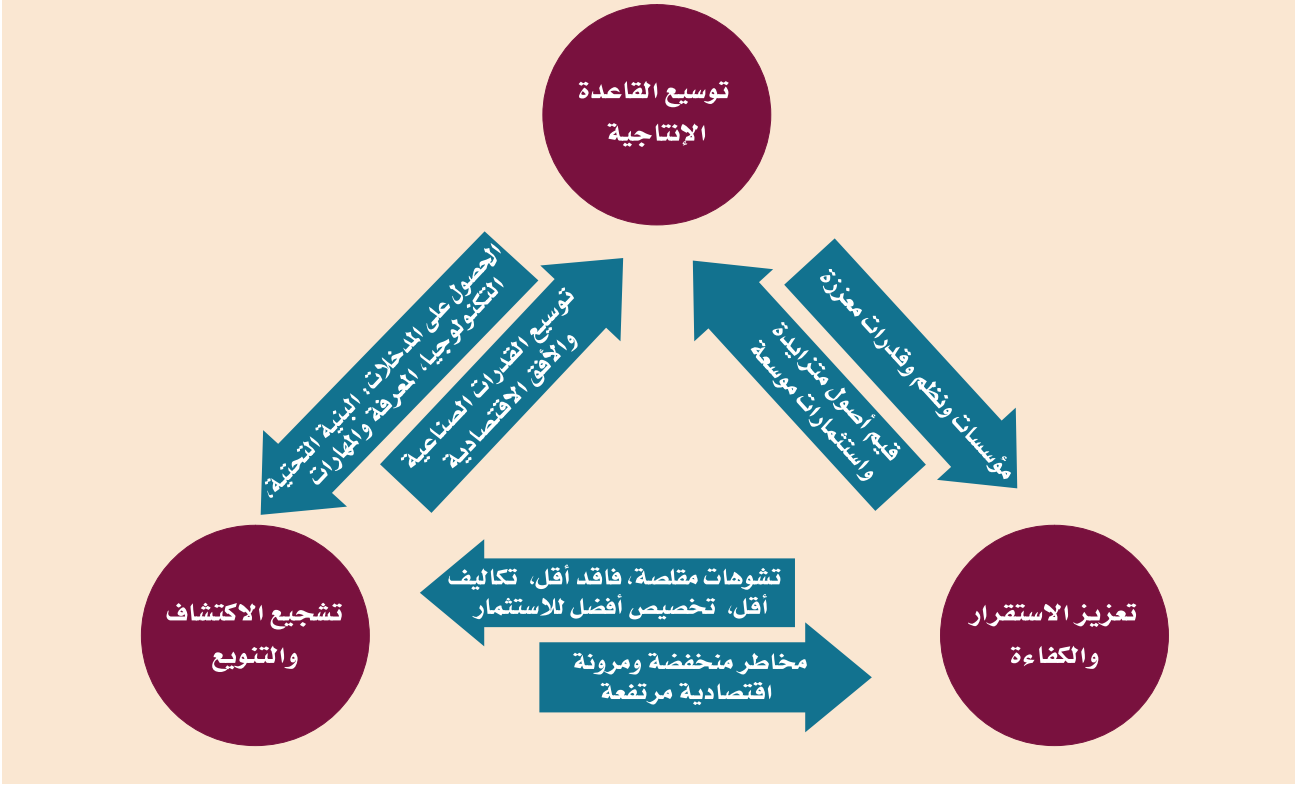
تتطلب استدامة الازدهار الاقتصادي على الأمد البعيد "إدارة حكيمة للموارد الناضبة لتضمن للأجيال القادمة موارد وإمكانات كافية لتلبية طموحاتها" – رؤية قطر الوطنية 2030

تشير "رؤية قطر الوطنية 2030" إلى ثلاثة أهداف اقتصادية مترابطة. فهي تسعى إلى استدامة مستوى معيشة عالٍ، وتوسيع القدرات الإبداعية وريادة الأعمال وتواؤم النتائج الاقتصادية مع الاستقرار الاقتصادي والمالي.

تعرِّف رؤية قطر الوطنية 2030 الاستدامة بأنها تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس باحتياجات الأجيال المقبلة. ومع أن هناك مسارات متعددة للوصول إلى الازدهار المستدام، فإن هدف الازدهار يوضح المسار التنموي الذي تريد دولة ما أن تتبعه وتلك المسارات التي تريد أن تتجنبها. على الرغم من أن هذا المنظور الواسع للاستدامة لا يحدد مجموعة معينة من الإجراءات العملية التي يجب اتباعها إلا أنه يرسم اتجاهاً واضحاً للاقتصاد.

ولكي تصبح الاستدامة جزءا لا يتجزأ من الاقتصاد القطري، لا بد من إحراز تقدم في ثلاثة اتجاهات متوازية يعزز بعضها بعضاً (الشكل 3-1). وستقوم دولة قطر أولاً بتوسيع قيمة قاعدة الإنتاج، التي هي شرط أساسي لاستدامة الازدهار،

الشكل 3-1 الاستدامة والإطار الاقتصادي



في اقتصاد يشهد ازدياداً في عدد السكان، ويهدف لزيادة الفرص المتاحة للأجيال المقبلة. وثانياً ستحرص الحكومة على الاستقرار الاقتصادي وتعزيز الكفاءة. ثالثاً، ستعمل الحكومة بالشراكة مع القطاع الخاص على تنويع الاقتصاد وتشجيع ثقافة الاكتشاف والابتكار.

تشمل "القاعدة الإنتاجية" قيمة جميع موارد البلاد وهي: رأس المال الذي يصنعه الإنسان (المصانع والمباني والآلات والبنى التحتية)، ورأس المال البشري، والموارد الطبيعية، والتكنولوجيا والمؤسسات (التي تشمل الأسواق والنظم والقواعد والمنظمات ورأس المال الاجتماعي). إن نمو قيمة القاعدة الإنتاجية يخلق فرصا أكثر للمواطن العادي، في حين يقلل تقلصها من هذه الفرص. ولكي يبقى الاقتصاد مستداماً في بلد يشهد زيادة مطّردة في عدد السكان لا بد من توسيع القاعدة الإنتاجية. وتتطلب الاستدامة تعويض نضوب أي عنصر من عناصر القاعدة الإنتاجية باستثمارات في عناصر أخرى تعادله في القيمة على الأقل.

تتوقف السرعة في توسيع قيمة القاعدة الإنتاجية على كيفية تأثير الاستقرار والكفاءة في حجم الاستثمارات وحجم العائد على تلك الاستثمارات، وعلى كيفية تأثير الاكتشافات والتنويع الاقتصاديين على زيادة عدد الفرص. هناك روابط في الاتجاه الآخر أيضاً، حيث تحدد القدرات المتأصلة في المؤسسات والبشر (وهما عنصران حيويان في القاعدة الإنتاجية) مقدرة الاقتصاد على السير في مسار مستقر، وعلى تخصيص الموارد بكفاءة، وعلى تنويع الاستثمارات في نشاطات جديدة.

هناك علاقات، يعزز بعضُها بعضاً، بين الهيكل الاقتصادي والكفاءة والاستقرار الاقتصاديين. بالتحديد، يؤثر هيكل النشاط الاقتصادي على مدى تعرض الاقتصاد للصدمات على المستوى الكلي؛ فالاقتصاد الأكثر تنوعا يكون أقل عرضة للمخاطر والتقلبات. وفي الوقت نفسه، تتوقف سرعة تنويع القاعدة الاقتصادية ومداها على كفاءة تخصيص الموارد داخل المنظومة الاقتصادية. فانعدام الكفاءة يمكن أن يعوق جهود التنويع وذلك بإضعاف القدرة التنافسية من حيث التكلفة وبتخصيص الموارد لأنشطة اقتصادية غير مجدية.

## توسيع القاعدة الإنتاجية

*"يغدو تحويل الموارد الهيدروكربونية إلى ثروة مالية وسيلة لتحقيق ما يلي: الاستثمار في بنى تحتية بجودة عالمية، وبناء آليات فعالة لتقديم الخدمات العامة، وتكوين قوة عمل ماهرة وعالية الإنتاجية، ودعم تطوير القدرات المتعلقة بريادة الأعمال والابتكار" – رؤية قطر الوطنية 2030.*

إن التحدي الأول لدولة قطر هو كيفية توسيع قاعدتها الإنتاجية، إن مفهوم القاعدة الإنتاجية هو مفهومٌ شاملٌ (انظر أعلاه). وسيكون التركيز في هذا الفصل على وسائل استدامة الازدهار من المنظور العملي، وكيفية ارتباطها بالاتجاه الذي تسير فيه دولة قطر ومقدرتها على توجيه مسارها التنموي لتحقيق هذا الهدف العام. وسيتم التعرض للأبعاد الإنسانية والاجتماعية والبيئية للاستدامة في الفصول 4 إلى 6.

### وضع حد لسرعة استنزاف الموارد الهيدركربونية واستهلاكها

يتوجب على دولة قطر، من أجل إدارة اقتصادها وقاعدتها الإنتاجية، أن تجيب على سؤالين أساسيين وهما:

- بأية سرعة يجب أن تستغل مواردها الهيدروكربونية؟
- كيف يمكن أن توزع الإيرادات المالية المكتسبة من مواردها الهيدروكربونية بين الاستهلاك والادخار؟

من الناحية النظرية، يعني الاستنزاف الأمثل (وهو بالأساس المفاضلة بين كمية الثروة التي يمكن الاحتفاظ بها في الأرض وكمية ما يتم تحويله إلى موارد مالية) اختيار الطريق الأمثل للاستهلاك والادخار الذي يولّد فوائد اجتماعية قصوى. أما من الناحية العملية، فالخيارات محدودة؛ حيث تضع القرارات الاستثمارية في قطاع الهيدركربون، التي اتخذت سابقا والتي لا يمكن التراجع عنها، حدوداً حول خيارات الاستنزاف. فعلى سبيل المثال، إن اتفاقيات قطر للمشاريع المشتركة مع شركات النفط الدولية واتفاقيات بيع وشراء الغاز الطويلة الآمد مع المستهلكين، تحدد السرعة التي يتم بها استنزاف الموارد الهيدروكربونية.

وما يزال قرار تعليق زيادة إنتاج الغاز في "حقل الشمال" ساريا حتى يتم الانتهاء من عمليات البحث حول مواصفات هذا الحقل والتي من المتوقع إنجازها بحلول عام 2015. وبناء على نتائج البحث، سيتم تحديد نسب الاستنزاف، آخذين بعين الاعتبار مواصفات المخزون الاحتياطي وكميته، وعناصر التكلفة والعوامل الفنية بالإضافة إلى متطلبات الاقتصاد المحلي وشروط السوق المتوقعة آنذاك. لكن اعتبارات الاستدامة الأوسع نطاقاً تعني أيضاً أن قدرات الاقتصاد على استيعاب وتشغيل الموارد المالية الناتجة عن الثروة الهيدروكربونية سوف تؤثر في القرارات المتعلقة بنسبة استنزاف احتياطي تلك الثروة.

يجب أنْ تتخذ قراراتٌ هامةٌ حول الكمية من الدخل التي يتم استهلاكها وتلك التي يتم ادخارها وذلك بعد تحديد حجم الاستنزاف وكمية الدخل المتوقع أن تحصل عليه الدولة. هذا، وتعي الحكومة القطرية أن هذه القرارات تشكل جوهر عملية الاستدامة الاقتصادية. فالاستدامة تتطلب حجما كافيا من الادخارات لدعم الاستثمارات التي توسع القاعدة الإنتاجية. فالنتائج غير المستدامة تحصل عندما يكون هناك إفراط في الاستهلاك لدرجة تعجز معها قيمة القاعدة الإنتاجية عن مجاراة النمو السكاني.

تساعد المفاهيم الأنفة الذكر على تبيان حدود الاستهلاك. ويمكن تبين الخط الفاصل بين مستويات الاستهلاك المستدام وغير المستدام من خلال النظر إلى كمية الاستهلاك التي تستطيع ثروة قطر الهيدروكربونية تحملها بصورة دائمة. من ناحية نظرية، هذا يوازي المقدار السنوي الدائم للقيمة الحالية للإيرادات الهيدروكربونية المتوقعة (وهي القيمة الصافية لهذه الإيرادات بعد حسم جميع التكاليف واحتساب معدل العائد على الاستثمارات) والمحسوبة على مدى زمني مخطط له بشكل مناسب. حيث تحدد قيمة هذا المقدار السنوي سقفاً لمتوسط الاستهلاك الذي يمكن استدامته مع المحافظة على قيمة ثروة البلد (الموارد الهيدروكربونية والموارد المالية) لغاية نهاية الفترة المخطط لها. بالطبع، تصبح عملية الحساب أكثر تعقيدا إذا ما أخذ بالحسبان تنامي عدد السكان؛ حيث تتطلب الاستدامة مزيدا من الادخار لدعم استقرار نصيب الفرد الواحد من الاستهلاك. يوضح الإطار (3-1) كيفية حساب القيمة الحالية للثروة الهيدركربونية.

مع أن الحسابات في الإطار (3-1) هي توضيحية فقط، إلا أنها تؤكد حقيقة أن الاستدامة تضع حدوداً لما يمكن أن تستهلكه دولة ما مع المحافظة على ثروة الأجيال القادمة. فعندما يتناقص دخل الموارد الهيدروكربونية (إما نتيجة انخفاض كميات الانتاج او بسبب تناقص عوائد وحدة الانتاج الناجمة عن الزيادة الكبيرة في تكاليف الانتاج) فالمفترض أن تكون هناك أشكال بديلة مستدامة لتوليد الدخل، ولدعم الاستهلاك الحكومي وتغطية تكلفة فواتير مستوردات قطر.

السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هو المستقبل بالنسبة لقطر؟ من جهة، فإن ارتفاع نسبة المدخرات أمر مطمئن؛ حيث من المتوقع أن تصل نسبة إجمالي الادخار القومي إلى 45% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2011-2016 (انظر الفصل الثاني). ومن جهة أخرى، فإن استمرار الاعتماد على إيرادات

**الإطار3-1 حساب القيمة الحالية للثروة الهيدروكربونية وتحديد القيود على الاستهلاك**

بناءً على طرق الحسابات البيئية المعتمدة من قبل الأمم المتحدة، توجد عدة تقديرات لمستويات الاستهلاك المستدام، وهي تعتمد أساسا على فرضيات الكميات المستقبلية لانتاج الثروة الهيدروكربونية، وقيمة الريع الحقيقي الناجم من هذا الانتاج (الدخل مطروحاً منه كافة التكاليف، بما في ذلك بدل تكلفة رأس المال، كلها مقاسة بالقيم الحقيقية)، ومعدل حسم ثروة المجتمع المستقبلية (معدل الحسم الاجتماعي). وللتبسيط، تخيل أن القيمة الحالية للدخل الصافي المتوقع من احتياطي قطر الهيدروكربوني على مدار فترة مُخطط لها هي، 1.5 تريليون ريال قطري. بافتراض أن قيمة العائد الحقيقي المتوقع هي 3.5%، وهي قيمة العائد على سندات الدخل الثابت في المدى الطويل، فإن هذا يترجم إلى دخل سنوي من الثروة الهيدروكربونية مقداره 54 مليار ريال قطري. لكن مع تزايد حجم السكان، فإن المحافظة على قيمة الثروة الأولية لكل فرد يتطلب ادخارات إضافية وخفض في الانفاق لدعم الأعداد المتزايدة للسكان في المستقبل.

الموارد الهيدروكربونية لتمويل الإنفاق المالي والمستوردات يشير إلى أن استقرار الوضع المالي وكذلك ميزان المدفوعات يستحقان درجة عالية ومتواصلة من الانتباه والحذر. ومن المتوقع أن تصل نسبة العجز في الإيرادات المالية غير الهيدروكربونية إلى 14% من الناتج المحلي الإجمالي بين عامي 2011 و2016، وهذا يمثل انخفاضا عن مستوى العجز المالي عام 2009 والذي بلغت قيمته 19%. فالاستدامة تتطلب، في نهاية المطاف، التخلص من هذا العجز، وجعل قاعدة الدخل غير الهيدروكربوني كافية لتمويل الإنفاق المالي واحتياجات الاستيراد. وستقوم الحكومة بدراسة التعديلات الهيكلية المطلوبة كجزء من عملية إصلاح واسعة للسياسة المالية والموازنة ولآليات رسم الموازنة العامة. هذا، وقد اتخذت الحكومة القطرية مسبقا خطوات حاسمة لتنويع مصادرها من دخل الاستثمارات الخارجية (انظر القسم الخاص ببناء اقتصاد متنوع والذي يرد لاحقا في هذا الفصل).

## النتيجة القطاعية الأولى:
## وضع إطار وطني للاستثمارات في دولة قطر

هناك سؤال أخر يطرح نفسه بشكل منطقي فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستغلال الموارد الهيدروكربونية ومستويات الاستهلاك، وهو كيفية استثمار دولة قطر لادخاراتها؟ حيث أن طبيعة الاستثمار أمر مهم من الناحية العملية، وعادة ما يصعب التراجع عن القيام بالاستثمارات التي تم اتخاذ القرار بشأنها مسبقا.

يضم مفهوم الاستثمار الحقيقي، الذي يعني التغير المقاس في قيمة القاعدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة، الاستثمارات في الأصول التي هي من صنع الإنسان، ورأس المال البشري، ورأس المال الطبيعي، والتكنولوجيا الاجتماعية (الإمكانيات، والمعرفة، والبحث والتطوير، والمؤسسات). يركز هذا الجزء من استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 على الاستثمار في الأصول التي هي من صنع الإنسان أو الأصول المالية التي تولد تيارات مستقبلية من الدخل. ويتخذ هذا النوع من الاستثمار ثلاثة أشكال رئيسية، وهي: الاستثمار في التنمية الصناعية والتجارية للبلاد، الاستثمار في البنى التحتية، والاستثمار في الأصول الأجنبية.

**الإنفاق الاستثماري المخطط له**

من المخطط إجراء استثمارات كبيرة خلال فترة استراتيجية التنمية الوطنية (2011-2016). فمن المتوقع أن يصل متوسط الاستثمار الإجمالي إلى نسبة 25% من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة المذكورة، مع العلم أن قرار إضافة استثمارات أخرى في قطاع الغاز سيتم تأجيله لغاية البت في مسألة تعليق زيادة الإنتاج في حقل الشمال؛ الأمر الذي لن يتم قبل حلول عام 2015.

الحكومة القطرية هي الطرف الرئيسي في القطاع الصناعي في قطر، وذلك من خلال أنشطة مؤسسة "صناعات قطر" المرتبطة بالحكومة، ومن خلال استخدام موارد الدولة لتمويل أنشطة أخرى. تستفيد الكثير من هذه الأنشطة من الميزات الطبيعية لموارد دولة قطر الهيدروكربونية والطاقة، ولديها سجل أعمال ناجح بامتياز، وغالباً ما يتم ذلك بالتعاون من شركاء أجانب في مشاريع مشتركة.

وهذه المشاريع تؤدي إلى منافع متبادلة للطرفين. فهي توفر مزايا عدة لدولة قطر مثل تدفق التكنولوجيا والمعرفة وإمكانية النفاذ إلى الأسواق وسلسة التوريد العالمية. بالمقابل، يتلقى هؤلاء الشركاء من دولة قطر عدة مزايا ومنها: الوصول إلى المواد اللقيمة والطاقة الرخيصتين، واتفاقيات تقاسم أرباح مرغوبة، وضرائب منخفضة، وحرية تحويل الأرباح، ومزايا أخرى كثيرة. ستواصل الاستثمارات المرتبطة بالدولة، وهي تتم في الغالب من خلال شركات تعود ملكية معظمها إلى حكومة قطر أو ما ينوب عنها من هيئات، دعم نمو الصناعة القطرية وتوسعها.

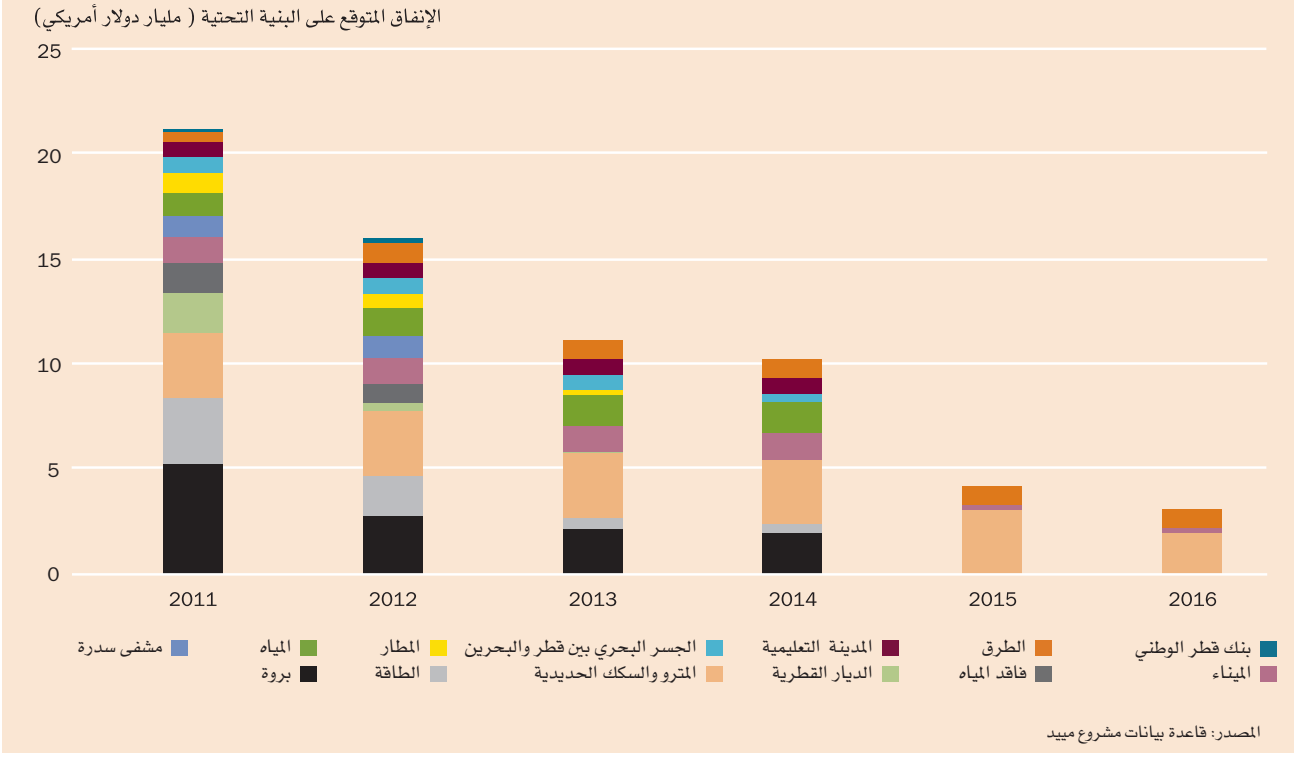
ستبلغ قيمة استثمارات الشركات القطرية (عدا شركة قطر للبترول والشركات التابعة لها) أكثر من 130 مليار ريال قطري خلال الفترة 2011-2016. وتتضمن هذه الاستثمارات نحو 100 مليار ريال قطري تقوم باستثمارها شركة بروة وشركة الديار القطرية في مشاريع عمرانية سكنية وتجارية. ويأتي الاستثمار في الصحة والتعليم من قِبَل مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع في المرتبة التالية من حيث الأهمية، حيث ستبلغ استثمارات مستشفى السدرة والمدينة التعليمية نحو 19 مليار ريال قطري.

لقد كانت سنة 2010، بالنسبة لشركة قطر للبترول والشركات التابعة لها، سنة حاسمةً حيث تم استكمال مجموعة مشاريع إسالة الغاز. ومع هذا سيبقى استثمار شركة قطر للبترول وتلك المرتبطة بها ملحوظا على المدى المتوسط؛ ما قيمته 88 مليار ريال قطري في الفترة 2011-2016. وتتضمن تلك الاستثمارات خططاً بقيمة 7 مليارات ريال قطري لتوسيع قدرات شركات الصناعة القطرية في قطاع البتروكيماويات، بما في ذلك إنتاج البولوثيلين الخفيف الكثافة، والأمونيا، واليوريا.

تخطط الحكومة أيضاً لإنفاق أكثر من 65 مليار دولار أمريكي في البنى التحتية حتى عام 2016 (الشكل 3-2). وتشمل الخطط الحالية تحسين قطاعي الطاقة والمياه، وميناء الدوحة الجديد وقطاع المعلومات والتكنولوجيا. كما أن هناك مشاريع إنشاء شبكة سكك حديدية داخلية وشبكة مترو أنفاق لمدينة الدوحة قيد الدراسة. تثير مجموعة الاستثمارات المزمع تنفيذها في مجال البنى التحية مسائل تتعلق بترتيب الأولويات والكفاءة. وستعمل الحكومة، وعينها على المستقبل،على التأكد من تطوير بنى تحتية أساسية توازي أفضل النماذج في العالم، وذلك من خلال مشاريع تندرج ضمن إطار خطة وطنية متكاملة للبنية التحتية.

تساهم استثمارات البنية التحتية في مجالات أخرى إضافية، علاوة على ما هو مخطط فعلاً، في تحقيق الأهداف الوطنية التنموية. فبينما تعتبر تكاليف هذه المشاريع، التي تتراوح بين 8.5 و12.5 مليار دولار أمريكي متواضعةً نسبياً، إلا أن مساهمتها في إدارة الموارد المستدامة قد تكون عظيمة. وتتضمن تلك المشاريع توسيع نطاق نظام توزيع مياه الصرف الصحي لتشمل أراضي زراعية جديدة، وإنشاء مرافق جديدة لمعالجة مياه النفايات الصناعية، وإصلاح وتحسين شبكة توزيع المياه المحلاّة، ورفع قدرات محطات معالجة مياه النفايات من أجل إنتاج قيمة مضافة عالية لتدفق مياه الصرف الصحي المعالجة، وتحديث بعض مشاريع توليد الطاقة. (يوضح الجزء التالي المتعلق بتعزيز الكفاءة التقنية والاقتصادية المبررات المنطقية لهذه الاستثمارات المستهدفة).

الشكل 2-3 تخطط الحكومة لإنفاق أكثر من 65 مليار دولار امريكي على البنية التحتية حتى عام 2016




المصدر: قاعدة بيانات مشروع ميد

## الاهداف المحدد لعام 2013

- صياغة استراتيجية وطنية وخطة متكاملة للبنية التحتية وتحديد قدرات الجهات المنسقة لهذه الاستراتيجية وتعزيزها.
- مراجعة جدوى الاستثمارات الاضافية في البنية التحتية من اجل تشجيع الاستخدام المستدام للموارد.

## الريع الاقتصادي والاستثمار

بما أن ملكية الأصول الهيدروكربونية في دولة قطر تعود للحكومة، فعلى عاتقها تقع مسؤولية تعظيم القيمة الناجمة عن استغلال تلك الأصول. وقد تقوم بذلك من خلال إجراءات مالية أو تدابير تعاقدية أو كليهما معا. من ناحية مبدئية، ستسعى الدولة للحصول على كل ريع آت من الأصول الهيدروكربونية التي تملكها وضمان وجود عائد مجز من أي رأسمال تستثمره فيها. ولا يجب أن يؤثر استهداف ريع الموارد الهيدروكربونية بكفاءة على حجم الاستثمارات الخاصة (مبدأ الحيادية في الاستثمار) وسينال مستثمرو القطاع الخاص حصتهم المطلوبة من معدل العائد (بعد تعديله بمعامل المخاطرة).

من ناحية عملية، ليس من المتوقع أن يُعظم ريع الموارد الهيدروكربونية الذي تحصل عليه الدولة إلى أعلى حد ممكن. وذلك لسبب واحد، وهو أن تعظيم الريع إلى الحد الأعلى يتطلب تفصيل الترتيبات المالية والتعاقدية لكل استثمار على حدة. وعلى الأرجح، لا تتوفر المعلومات اللازمة لتحديد شروط العقد الأمثل، وسيتوزع نطاق قدرات التنفيذ ليشمل عدداً كبيراً من هذه الاستثمارات. هذا، وبينما يشكل مبدأ الحصول على الريع الأمثل والحيادية في الاستثمار دليلا توجيهيا مفيدا، فإن الطابع العملي (البراغماتي) يستدعي تطبيق أطُر تعكس الواقع وتكون قابلة للتنفيذ.

وستضمن الحكومة في المستقبل، كما فعلت في الماضي، أن تكون تركيبة الاستثمارات، الأساسية واللاحقة، المرتبطة بالقطاع الهيدروكربوني، مرنة بشكل كاف للتعامل مع خصوصيات كل مشروع وتغير التكاليف أو أوضاع السوق. أيضا، هناك أهمية للتدابير المتعلقة بالتشارك في تحمل المخاطر بشكل عادل. فبينما ستقوم الدولة باتخاذ كافة الخطوات لدرء كافة مصادر المخاطرة التي تستطيع القيام بها، فإن إزالة المخاطر التشغيلية والتجارية من خلال الضمانات الحكومية أو بوسائل أخرى سوف تكون في منتهى الضرر إذا ما هي أضعفت الحوافز التي تعزز أداء القطاع الخاص. وفي حالة مشاركة مستثمري القطاع الخاص للدولة في ريع الموارد الهيدروكربونية، فستسعى الدولة لتعويض هذه المشاركة في الريع بفوائد أخرى تنعكس إيجابا على الاقتصاد الوطني (كامتلاك التكنولوجيا والبنى التحتية أو المعرفة والمهارات).

**النتيجة القطاعية الثانية:**
**تعزيز دور الاستثمار في الاستدامة**

إن الاستثمار المستقل بذاته غير قابل للاستدامة إلى الأبد لأن كل المشاريع الاستثمارية لها أجل محدود. وتوجد مجموعة من العوامل التي تتسبب في نهاية أنشطة كانت يوما ناجحة، ومن هذه العوامل: اكتشاف تقانات جديدة؛ التغير في الأذواق؛ بروز مصادر جديدة من المنافسة، وإعادة تقييم المخاطر أو استنزاف الموارد. لذا، ما يهم بالنسبة للاستدامة هو صافي الموارد التي يستطيع المشروع توفيرها بشكل مباشر أو غير مباشر لدعم الرفاه في المستقبل.

ستسخر دولة قطر ما تملكه من الموارد اللقيمة والطاقة الرخيصتين للمساهمة في التنويع الاقتصادي الطويل الآمد وتوسيع قاعدتها الإنتاجية. ومعيار اختبار نجاح دولة قطر في هذا المسعى هو أن تترافق الاستثمارات المتعلقة بهذه الرؤية بمستويات مقبولة للعائد (المعدل بدرجة المخاطرة) على مجموع الموارد التي التزمت الحكومة بتخصيصها لهذه الاستثمارات. إن الصناعات التي تحصل على مزايا ناجمة عن إلغاء تكاليف النقل والتوزيع والتمركز بقرب مصادر الطاقة والمواد اللقيمة تقدم فرصا عديدة للاستثمار.

وثمة فرصة أخرى تتاح عن طريق الاندماج في سلسلة توريد الطاقة. وتتمثل أحد جوانب هذه الفرصة في تصدير فائض الطاقة المولَّدة من الغاز إلى دول المنطقة والعالم. لكن هذا يتطلب استثماراً إضافياً عبر الحدود وتقانات كفؤة التكلفة. ومن بين الخيارات أيضا إقامة كوابل لنقل التيار الكهربائي المباشر والعالي الجهد. حيث أن نسبة فاقد الطاقة أثناء نقل التيار لمسافات بعيدة عبر هذه الكوابل منخفضة جدا (نحو 3% لكل 1000 كيلومتر)، كما تعمل هذه الكوابل بكفاءة تحت الماء. ومثل هذه الكوابل تربط حاليا بين شبكتي فرنسا وبريطانيا بالإضافة إلى شبكات كل من اسكندنافيا وهولندا وشمال ألمانيا. وإن التكاليف الرأسمالية لمثل هذه الاستثمارات مستمرة في الانخفاض.

يمكن أن تعطى الاستدامة كذلك تعريفاً أضيق، عندما تتعادل الاستمرارية (الحيوية) مع القدرة على التصدير دون الاستفادة من مزايا التكلفة الناجمة عن الموقع أو عن الإعانات الحكومية المباشرة أو المستترة، وتتمتع الأنشطة الاقتصادية، التي تولد العائدات رغم العقبات وبعد احتساب تكاليف المدخلات وفق أسعارها السوقية، بميزة تنافسية بعيدة الآمد.

هناك دول عدة تقدم أمثلة متعددة عن الأنشطة التي تلبي متطلبات تعريف الاستدامة المشار إليه أعلاه، كإنتاج البتروكيماويات في سنغافورة الذي يتميز بالاستدامة رغم اعتماده اعتماداً كلياً على المواد اللقيمة المستوردة. وكذلك فإن صناعة الخدمات النفطية النرويجية، والتي تصدِّر إنتاجها عالميا، قابلة للاستمرار حتى ولو كانت النرويج غير منتجة للنفط. فالتحدي أمام دولة قطر هو كيف يمكنها أن تسخر مجموعة المزايا المتوفرة لها في سلسلة عرض الموارد الهيدروكربونية من أجل الاستفادة من تصدير الخدمات والمعرفة إلى دول أخرى. وفي هذا السياق، هناك مجال واعد بالنسبة لدولة قطر، وهو يتضمن معالجة الغاز الطبيعي المسال ونقله وتخزينه وتوزيعه؛ حيث لدى دولة قطر ميزة تفضيلية بالفعل في مجالي الإنتاج والنقل وميزة كامنة في التكامل العمودي بين الأنشطة المترابطة في مجالي التوزيع والتخزين.

ما تفتقر إليه دولة قطر الآن هو وجود نقطة ارتكاز لعمليات الاستثمار والتنمية الصناعية. لقد أبلت شركة قطر للبترول والشركات التابعة لها والهيئات الأخرى في قطاع الطاقة بلاء حسنا في قيادة الاستثمارات، لكن تحتاج دولة قطر، في محاولتها لتنويع اقتصادها لما هو أبعد من الصناعات الهيدروكربونية (ستُبحث هذه المسألة لاحقاً في هذا الفصل)، إلى سياسة فعالة للتنويع وجهة تنسيقية كفؤة للإشراف على تنفيذ هذه السياسة، ففي بعض الدول، تلعب وكالات مستقلة رفيعة المستوى دوراً رئيسياً في إسداء المشورة للحكومة وفي تنفيذ سياسات الاستثمار والتنمية الصناعية. ومن بين الأمثلة على ذلك، وكالة التنمية الصناعية في أيرلندا، ومجلس التنمية الاقتصادية في سنغافورة (الإطار 3-2).

هذا، وستعمل دولة قطر على مراجعة الترتيبات المؤسساتية التي من شأنها تعزيز أهدافها في النمو المستدام والتنويع الاقتصادي.

**الهدف المحدد لعام 2012**

- مراجعة التدابير المؤسسية من اجل دعم نمو وتنويع الاقتصاد

**استثمارات قطر في الأصول الأجنبية**

يساعد الاستثمار في الأصول الأجنبية على الحد من المظاهر المرضية للسيولة الناجمة عن تدفق إيرادات الصناعات الهيدروكربونية (سيُبحث في الجزء التالي المتعلق بتعزيز الاستقرار الاقتصادي)، كما انه يؤمن دخلا مستقبليا وينوِّع قاعدة الدخل في دولة قطر. وتنحصر مسؤولية اتخاذ القرارات

**الإطار 2-3 مجلس التنمية الاقتصادية في سنغافورة**

يقوم مجلس التنمية الاقتصادية في سنغافورة – وهو عبارة عن نافذة موحدة للاستثمار والصناعة – بتنفيذ مهامه من خلال وسائل مختلفة: تعزيز الاستثمار، والاستثمار المشترك مع الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات، وتأمين خدمات ما بعد الاستثمار، وتسهيل الحصول على الأراضي التي تصلها الخدمات الصناعية، وجذب العمالة الماهرة، وتمويل البحث العلمي والتطوير، وتحديد قطاعات استراتيجية لأنشطة الاستثمار المشترك مع الآخرين، والتوصل إلى صفقات ومشاريع مشتركة بين الشركات المحلية والأجنبية، وإنشاء مؤسسات للتدريب الفني، وتوفير برامج دعم للمورّدين المحليين. كما يعمل المجلس بمثابة منتدى للقطاع الخاص والمستثمرين الأجانب لإيصال همومهم ومشاكلهم إلى الحكومة.

لم تأت وظائف المجلس فجأة بين عشية وضحاها، وإنما تطورت مع مرور الزمن استجابة لتغير احتياجات التنمية الوطنية والعوائق المنظورة. فدور المجلس في تطور سنغافورة يعتبر بوجه عام دوراً هاماً.

المتعلقة بمقدار الاستثمار في الأصول الأجنبية بالمجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار.

وستُلبي القرارات المتعلقة باستثمارات دولة قطر الخارجية احتياجاتها الخاصة ومنها، احتياطي العملات الأجنبية لدعم إدارة العملات ولتسديد الالتزامات المالية؛ الأصول السائلة التي تدعم أهداف تحقيق الاستقرار الاقتصادي؛ والاستثمارات الطويلة الأمد التي من شأنها تنويع الدخل وتوفير الأموال اللازمة للمستقبل؛ واستثمارات استراتيجية تساعد على الإسراع باكتساب المعرفة والتكنولوجيا والقدرات التي من شأنها توسيع القاعدة الإنتاجية لدولة قطر وتنويعها. وسيتم التطرق لهذه المسائل والاستراتيجيات المتعلقة بها ضمن سياق أوسع لتصميم هيكل السياسة الاقتصادية.

## تعزيز الاستقرار الاقتصادي

يكمن التحدي الثاني لدولة قطر "*في اختيار وإدارة مسار يحقق الازدهار ويتجنب الاختلالات والتوترات الاقتصادية.*" رؤية قطر الوطنية 2030.

يعد توفر الاستقرار الاقتصادي شرطا أساسيا لحث المستثمرين على القيام بالتزامات طويلة الأمد لتوسيع القاعدة الإنتاجية. مع أن أي اقتصاد معرض للوقوع في الأزمات، لكن وجود تقلبات مزمنة أو طويلة الأمد، كالتأرجحات الجذرية في الطلب؛ والاتجاهات الحادة للتضخم؛ أو الاضطرابات المالية العنيفة، من شأنه أن يؤثر سلبا على النشاط الاقتصادي، ويقلص الاهتمام بالاستثمارات الاستراتيجية، ويقلل من إمكانية الحصول على الائتمان ومصادر التمويل الطويلة الآمد.

### أسباب عدم الاستقرار ونتائجه

تثبط ظاهرة عدم الاستقرار الاقتصادي المزمنة الاستثمار المحلي والأجنبي، ثم تتسبب هذه الظاهرة، في نهاية الأمر، في تملل وتذمر اجتماعي يقوِّض ما تبقّى من ثقة اجتماعية. فبينما يستطيع بعضهم أن يحقق مكاسبً من التقلبات والتشوهات الاقتصادية، فإن غالبية المواطنين العاديين يجدون صعوبة في إدارة دفة مستقبلهم الاقتصادي، المحفوف بالشكوك، مما يدفعهم إلى تبني سلوك أناني يهدف إلى تحقيق مصالحهم الذاتية الضيقة. فعندما تتحطم الثقة الاجتماعية تتدنى الرغبة بالمشاركة في بذل الجهود للنهوض بالصالح العام.

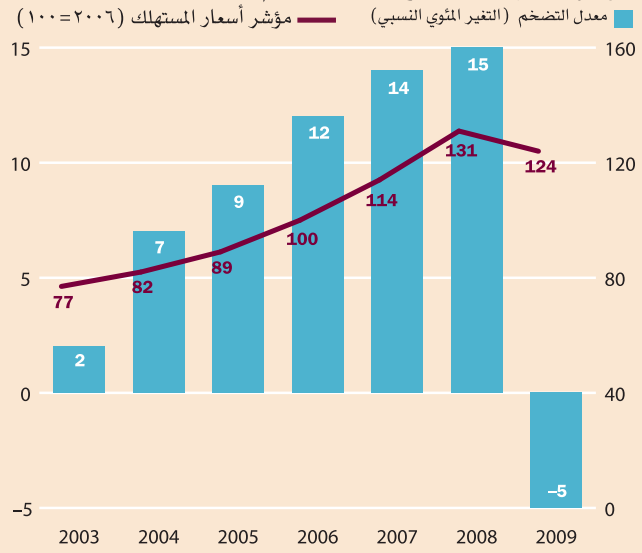
لقد تعرضت دولة قطر لتقلبات اقتصادية كبيرة: فمن بين 57 دولة شهدت قطر أعلى مستوى لتقلبات الدخل الاسمي بين عامي 2002 و2007؛ لقد تسارعت نسبة التضخم منذ عام 2005 لتصل إلى 15% في الربع الأول من عام 2008 وهو أعلى مستوى لها في تاريخ دولة قطر، (الشكل 3-3). نجم هذا التسارع الكبير في التضخم نتيجة للتوسع السريع في الائتمان الذي غذته الإيرادات الهائلة للموارد الهيدروكربونية، وضاعفت من حدته الاختناقات في جانب العرض. ولقد خفت حدة التضخم بعد أن أدى الركود الاقتصادي العالمي العميق لعامي 2008 و2009 إلى كبح الطلب العالمي والمحلي.

هكذا، فإن الاعتماد على الموارد الهيدروكربونية يعرض دولة قطرَ لتقلبات أسواق الطاقة العالمية، ويجعل التخطيط الاقتصادي عرضة لمستويات عالية من عدم اليقين. ففي شهر حزيران/يونيو من عام 2008، بيع برميل النفط بسعر 114 دولاراً أمريكياً، وبعد ستة اشهر فقط وفي شهر كانون الاول/ديسمبر من العام نفسه هبط سعر برميل النفط إلى 41 دولار أمريكيا فقط. وفي الاقتصادات القائمة على تصدير الموارد الهيدروكربونية، كما هي حال اقتصاد دولة قطر، ستؤثر تقلبات سعر الطاقة بشكل مباشر وحاد على مسار إيرادات المالية العامة، مخلفة ارتدادات عديدة على نواحي الاقتصاد (الشكل 3-4).

فالأسعار المتقلبة للطاقة، والتي يصعب التنبؤ بها، تجعل من الصعب على صانعي السياسات تحديد ما هي أفضل خيارات السياسة المالية العامة للحكومة (الشكل 3-5).

**الشكل 3-3** تصاعدت وتيرة التضخم بشكل حاد منذ عام 2005 مسجلة رقما مرتفعا قدره 15% في الربع الأول من عام 2008

### مؤشر أسعار المستهلك ومعدل التضخم



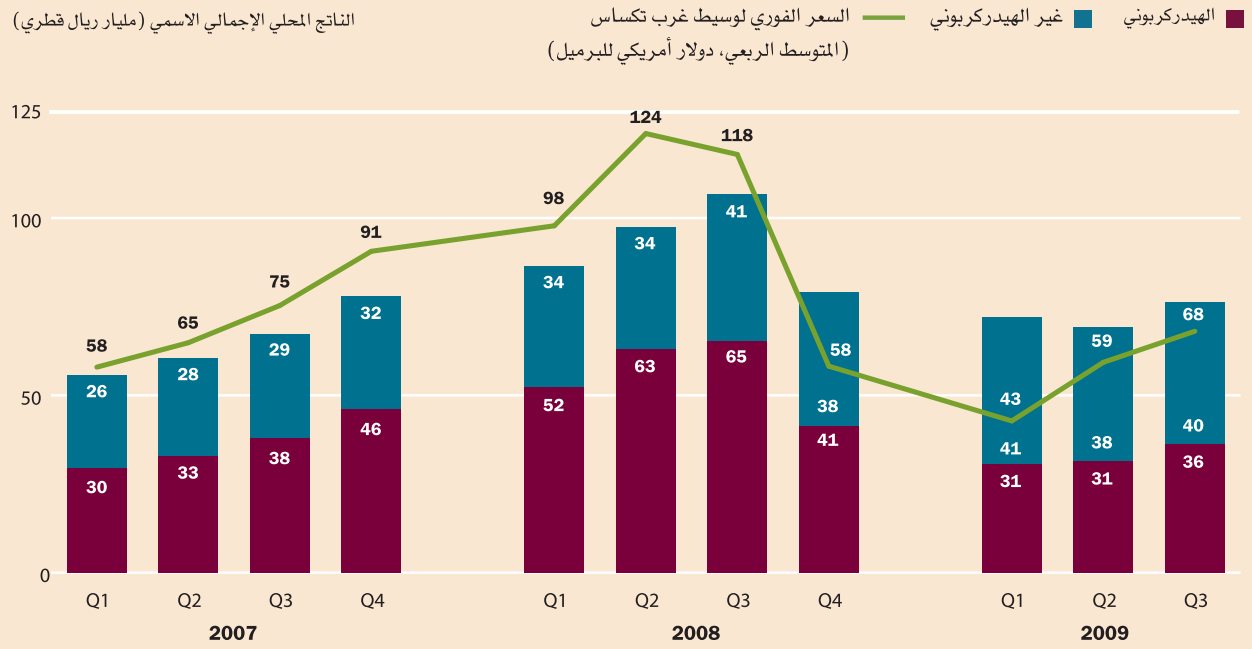

المصدر: جهاز قطر للاحصاء، (http://www.qsa.gov.qa/eng/index.htm)

### بنية مؤشر أسعار المستهلك

| الفئة | الوزن |
|---|---|
| الطعام والشراب والتبغ | 0.13 |
| الملابس والأحذية | 0.06 |
| **الإيجار والمرافق وتكاليف الإسكان ذات الصلة** | **0.32** |
| الأثاث والنسيج والأجهزة المنزلية | 0.08 |
| الرعاية الطبية والخدمات الصحية | 0.02 |
| النقل والاتصالات | 0.20 |
| الترفيه والإستجمام والثقافة | 0.11 |
| سلع وخدمات متنوعة | 0.07 |
| **مؤشر أسعار المستهلك** | **1.00** |

**يتأثر مؤشر أسعار المستهلك بشكل رئيسي بالإيجار والتكاليف المرتبطة بالإسكان التي هبطت بشكلٍ حاد عام 2009**

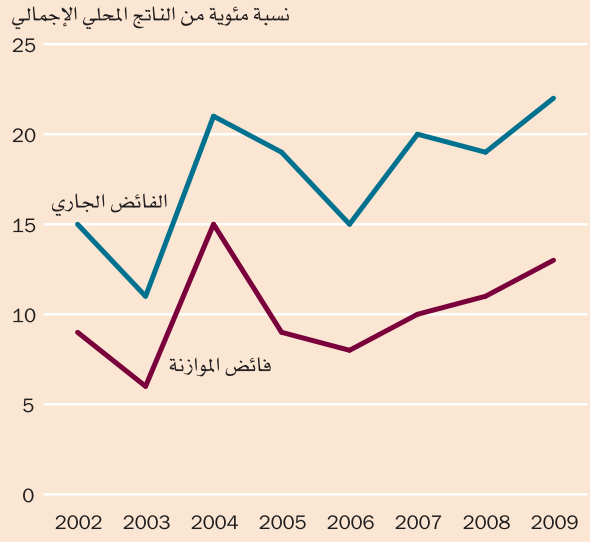
**الشكل 3-4** في اقتصاد مصدر للهيدروكربون كالاقتصاد القطري، تؤثر تغيرات سعر الهيدروكربون بشكل مباشر على تدفق الإيرادات مما يخلق اثارا ارتدادية على كل المجتمع القطري




المصدر: جهاز قطر للاحصاء، (www.qsa.gov.qa/eng/index.htm). هيئة معلومات الطاقة؛ قاعدة بيانات البترول

هناك دائما مخاطرة في أن ارتكاب الأخطاء في حسابات المالية العامة يزيد من حدة التقلبات الاقتصادية. وبما أنه من الصعب القدرة على التنبؤ بأسعار النفط العالمية، يصبح من المستحيل معرفة ما إذا كانت تقلبات الأسعار أمراً مؤقتاً أم دائماً. وإلى حد ما، يبرر الاعتقاد باستمرار ارتفاع أسعار النفط لفترة طويلة زيادة الدعم المالي للخدمات المقدمة للمواطنين. أما إذا كان ارتفاع الأسعار مؤقتاً فقد تؤدي تلك التحويلات المالية إلى نتائج لم تكن في الحسبان بما في ذلك الفجوة الهيكلية في

الشكل 3-5 تذبذبات أسعار النفط تجعل من الصعب على صانعي السياسات تحديد ما هو أفضل خيارات السياسة المالية للحكومة




المصدر: صندوق النقد الدولي ؛ تقرير المادة 4 الخاص بقطر؛ والملحق الإحصائي لشهري ديسمبر – فبراير 2010؛ والسيناريو الأساس المتوسط الأجل للاقتصاد القطري

التمويل. وحتى لو بقيت أسعار النفط مرتفعة، فالحذر يظل مطلوبا إذا كان الاقتصاد يعمل تقريبا بطاقته القصوى؛ فقد يؤدي ارتفاع الإنفاق الحكومي على المدى القصير إلى التضخم.

إن دولة قطر، إلى حد ما، محمية من دوامة الأسعار الدولية للمواد الهيدروكربونية. فمعظم غاز قطر يباع حسب اتفاقيات بيع وشراء طويلة الأمد يتم تحديد أسعارها وفق متوسط متحرك لأسعار النفط المرجعية. حيث تساهم هذه الطريقة في التخفيف، نوعا ما، من حدة التقلبات في إيرادات الغاز الطبيعي المسال في دولة قطر. لكن تبقى هذه الحماية جزئية لأن أسعار الغاز الطبيعي المسال ما زالت تقتفي أثر أسعار النفط، كما أن بعض عقود الغاز الطبيعي المسال التي أبرمتها دولة قطر تنص على إعادة المفاوضات بشكل دوري حول بنودها أو تعديل كميات الغاز التي يتم شراؤها. وسترتفع حدة الضغوط لإعادة تعديل عقود الأسعار نزولا إذا ما استمر ضعف الأسعار لمدة طويلة في السوق "الفورية" للغاز الطبيعي المسال (انظر الفصل 2).

قد يخلق ربط الريال القطري بالدولار الأمريكي تحديات لإدارة الاقتصاد الوطني، خاصة عندما تختلف ظروف الطلب بين دولة قطر والولايات المتحدة، وعندئذ لا يملك مصرف قطر المركزي مرونة كافية لدفع الأدوات النقدية المحلية في الاتجاه المطلوب. وبكلمة أخرى، تضيف الترتيبات النقدية الناجمة عن الارتباط مع الدولار عنصراً آخر خارج نطاق سيطرة الحكومة ويمكن أن يؤدي إلى عدم الاستقرار، مثل تقلبات أسعار النفط العالمية.

ومن حسن الحظ، فإن موجات التقلبات التي تعرضت لها دولة قطر لم تؤد إلى نتائج مَرَضية كما حدث مع بعض الاقتصاديات المرتبطة أساسا بصادرات الموارد الطبيعية. لكن ليس هناك ما يضمن أن المستقبل سيشبه الماضي. وفي الوقت الذي تنتقل فيه دولة قطر من مرحلة التنمية القائمة على الإنفاق الاستثماري المكثف، فإن تشغيل هذه الاستثمارات وصيانتها يشكل عبئا كبيرا على الموازنة الأمر الذي يتطلب إدارة وتخطيطاً دقيقين. كما تدرك الحكومة أيضا بأن التنمية إذا تباطأت في قطاع الموارد الهيدروكربونية فسياسات الاقتصاد الكلي السليمة الداعمة لبيئة مستقرة ستؤدي دوراً حاسماً في توسع القطاعات غير الهيدروكربونية وازدهارها.

## النتيجة القطاعية الثالثة: مراجعة إطار المالية العامة

نتيجة لعدم اليقين بخصوص الأسعار العالمية للنفط، يصبح التخطيط للموازنة وتنفيذ تلك الخطط أمراً أساسياً لإدارة الاقتصاد. ومن المؤكد أن الموازنة السنوية هي أداة الحكومة الرئيسية لإدارة الاقتصاد في الأمد القصير. حاليا تقدم الوزارات خططاً للإنفاق تعتمد أساساً على مستويات تاريخية وسابقة للنفقات، ثم تقوم وزارة الاقتصاد والمالية باقتراح الموازنة المالية وتوصي باعتمادها من قِبَل مجلس الوزراء. ومع أن عملية إعداد الموازنة وصرفَها تدار بكفاءة، إلا أن هناك بعض القصور في الإجراءات المتبعة حاليا في إعدادها. حيث تركز الموازنة على المدخلات وضوابط الإنفاق، لا على الوظائف والنتائج والآثار. فاستخدام معايير سابقة للإنفاق لتحديد كيفية تخصيص الأموال يؤدي إلى الجمود لأنه من الصعب أن يفسح المجال أمام برامج جديدة أو إنهاء برامج قديمة. وهكذا، يتم وضع إطار الموازنة دون الاهتمام الكامل بالمسار المستقبلي للإيرادات أو النفقات وبالتحديد، لا يؤخذ بالحسبان، أثناء عملية إعداد الموازنة، التزامات الإنفاق التي تمتد آثارها إلى المستقبل، مثل الاستثمار الرأسمالي الذي يتضمن التزاما بإدارة العمليات وصيانتها لعقود زمنية قادمة.

بالإضافة لذلك، هناك قسم كبير من موارد الدولة يقع خارج إطار الموازنة الحكومية. ومع أن هذه النفقات لا تعتبر جزءاً أساسياً من عملية تخطيط الموازنة إلا أنها تؤثر على بيئة الاقتصاد الكلي في الأمد القريب وعلى آفاق التنمية في الأمد البعيد. فهذه النفقات المرتبطة بالدولة تشمل تأثيراتها موارد أخرى كالأرض والبيئة.

ستطلق الحكومة، إدراكا منها لهذه التحديات، برنامج إصلاح للموازنة يتمحور حول إعادة تنظيم وزارة الاقتصاد والمالية، كما جاء في المرسوم الأميري رقم 31 لعام 2009. والهدف الرئيسي هو وضع إطار شامل وقانوني ينظم الموازنة العامة بما يتفق مع دستور دولة قطر.

**الهدف المحدد لعام 2016**

- وضع موازنة متناسقة تتطلَّع قُدماً، وتكون مرتبطة باستراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016، وبالخطط التشغيلية للجهات التي تقوم بالإنفاق (انظر الفصل 7 أيضاً).

سيدعم برنامج إصلاح المالية العامة تحقيق الهدف المحدد أعلاه من خلال خمسة عناصر أساسية، وهي:

- قانون موازنة جديد يجسِّد مبادئ الكفاءة في المالية العامة.
- تصنيف وظيفي لجميع النفقات مستخدماً التصنيف الدولي لوظائف الحكومة.
- وضع إطار كلي "للمالية العامة للدولة" يمكن أصحاب القرار من تحليل العلاقة بين مؤشرات التخطيط الأساسية والانعكاسات المالية والاقتصادية للالتزامات المالية المعتمدة في الموازنة.
- برنامج للاستثمار العام للتأكد من أن المشاريع الرأسمالية تقدم أفضل النتائج الاجتماعية وأنها منسقة تنسيقا جيدا.
- إنشاء جهة جديدة للمراقبة والتقييم.

إن المبادرات الثلاث الأولى المشار إليها أعلاه هي قيد المعالجة، كما تم اتخاذ قرار بإنشاء وظيفة لإدارة الديون في وزارة الاقتصاد والمالية. لكن ضمان نجاح تنفيذ هذه المبادرات خلال الفترة 2011-2016 يتطلب تعديلات مؤسسية هامة وبرامج متضافرة لتعزيز القدرات، والاستعانة بخبراء فنيين متمرسين في وزارة الاقتصاد والمالية، والوزارات ذات الصلة، والأجهزة الحكومية الأخرى. ولأسباب منها قلة الخبرات في موضوع السياسة المالية الكلية وفي التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، سيتم تنفيذ البرنامج تدريجيا وبسرعة معقولة بحيث تتمكن وزارة الاقتصاد والمالية والأجهزة الحكومية الأخرى من إدارته. وتشير التجارب العالمية، بما فيها تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي هي متطورة في ميادين الاقتصاد، إلى تعقد وتشابك عملية إصلاح الموازنة من الناحية الفنية والسياسية، وتبين، أيضا، أن وضع نظم موازنة للبرامج والأداء يستغرق سنوات عديدة. وأن الحكومة، في تطلعها للمستقبل البعيد، و إلى إقامة الاتحاد النقدي بين دول مجلس التعاون الخليجي، تدرك بأنها ستحتاج إلى النظر في ومواءمة أطر سياساتها المالية ونظم توثيق العمليات المالية مع أطر ونظم البلدان الشريكة.

**النتيجة القطاعية الرابعة:**
**وضع إطار لإدارة الاستثمارات العامة**

في إطار إصلاح الموازنة العامة، ستولي الحكومة اهتماما خاصا للموازنة الاستثمارية، والتي درجت العادة - تاريخياً - على أن تكون عبارة عن تجميع لطلبات مشاريع استثمارية متفرقة وغير مترابطة. وسوف ينسق النَّهجُ الجديد الذي ستتبعه الحكومة مشاريع الاستثمار الكبرى مع أهداف التنمية الشاملة للدولة، آخذة بعين الاعتبار الظروف الكامنة المالية والاقتصادية الكلية. لقد اتُّخذت الخطوات الأولى لتحسين التنسيق، إلا أن هذه الخطوات بحاجة إلى دعم من قِبَل وظائف تقنية وتحليلية معززة. وسيكون برنامج الاستثمار العام أولى خطوات الحكومة الهامة نحو اتباع برنامج موازنة أكثر شمولية، ومجسدا اتجاهها نحو الاعتماد على تقييم النتائج المستقبلية عند وضع الموازنة العامة.

ونظراً إلى أن الاستثمار العام يشكل عنصراً هاماً من عناصر استراتيجية النمو والتنمية في أيه دولة، فسوف تتطلب الحكومة تقييماً منهجياً لكل التزامات الدولة الاستثمارية الحيوية، بما في ذلك تحليلات لجودة المشاريع كل على حدة. وهذا أمر ضروري من أجل ربطِ الاستثمارات الكبرى التي تمولها الدولة "إلى أعلى" باستراتيجية التنمية الوطنية، و"إلى أسفل" بالمخصصات السنوية للموازنة وقرارات التمويل الأوسع نطاقاً.

ومن شأن برنامج استثمار عام متناسق أن يعزز الموازنة الرأسمالية للحكومة وذلك بضمان اتساق أهداف المشاريع مع استراتيجية التنمية الوطنية وبالتالي ربط الاستراتيجية بمخصصات محددة من الموازنة. فمثل هذا الاستثمار من شأنه أن يحافظ على الثروة الوطنية ويوسِّعها، وذلك باختيار مشاريع رأسمالية تنتج قيمة اجتماعية دائمة. وسوف تعالج قضية المقايضة بين الاستثمارات المحتملة، بحيث تخصص الموارد لأكثر المشاريع فائدةً للبلاد. وسوف تقيِّم مفاهيم المشاريع واقتراحاتها من وجهة نظر مالية واقتصادية وبيئية واجتماعية، مسترشدة بتوجيهات من رؤية قطر الوطنية 2030 واستراتيجية التنمية الوطنية.

وربما يكون من الأفضل أن تدار بعض مشاريع برنامج الاستثمار العام ضمن إطار الشراكة بين القطاعين العام

والخاص. فالحكومة تعتقد بأن زيادة دور القطاع الخاص، من خلال دراسة كل حالة على حدة، يمكن أن يُحسن تخطيط المشاريع والاستثمارات وإدارتها وعملياتها، ويضيف قيمة عامة حقيقية. وستضمن الحكومة، بتوفيرها إطارا جديدا للشراكات بين القطاعين العام والخاص، إدراج مشاريع هذه الشراكات في خطة الاستثمار الأوسع نطاقاً، وتوفير قناة لنقل المهارات والمعرفة إلى البلد وتوسيع خيارات التمويل. وقد تم بالفعل اتخاذ خطوات لوضع إطار للشراكة بين القطاعين العام والخاص تحت رعاية وزارة الأعمال والتجارة، كما تم الاخذ بعين الاعتبار الحاجة إلى وجود تشريع خاص بهذا الصدد.

### الأهداف المحددة للفترة 2013-2016

- إنشاء برنامج للاستثمار العام تُتخذ فيه جميع القرارات الكبيرة المتعلقة بالاستثمار العام، على أساس تقييم منهجي لفوائدها وتكاليفها بالنسبة إلى الأولويات التنموية الوطنية بوجه عام.
- تمكين القطاع الخاص من الانخراط في مشاريع الاستثمار العام ضمن إطار متماسك يقدم فوائد تنموية للدولة، بما فيها نقل المعرفة والمهارات.

هناك حاجة لاتخاذ خمس خطوات لازمة لتأسيس برنامج فاعل للاستثمار العام، وهي:

- إضفاء الطابع الرسمي على البرنامج من خلال القوانين والأدوات الضرورية، وتحديد الجهة الحكومية التي ستكون صاحبة القرار في هذا الشأن.
- إنشاء وحدات فرعية ضمن الأجهزة الحكومية المناسبة وتزويدها بموظفين أكفاء.
- وضع الإجراءات والأنظمة الداعمة للبرنامج، بما في ذلك وسائل تقدير وتقييم، سليمة من الناحية الفنية.
- تقديم مبادرات لبناء القدرات لتعزيز مهارات إعداد المشاريع وتنفيذها وتقييمها.
- إقامة مشاريع تجريبية لاختبار وصقل الملامح الرئيسية لنظام البرنامج .

إن شروط إنشاء برنامج فعال للاستثمار العام مشابهة للشروط المطلوبة لدعم إصلاح الموازنة، حيث يستلزم البرنامج نظماً وعمليات جديدة لدور الحكومة المركزي وأدوار الوزارات الفنية والأجهزة الحكومية الأخرى والتي تقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بالنفقات الرأسمالية ومهام تنفيذ هذه القرارات. وسيتطلب البرنامج إيجاد هياكل تشريعية وتنظيمية لدعم الأدوار الجديدة وعمليات اتخاذ القرارات والعلاقات المؤسسية. وسيحتاج صناع القرار إلى دعم من مستشارين فنيين أكفاء وخبراء ممن تتوفر لديهم الخبرة التنفيذية المناسبة. وقد يستغرق تصميم البرنامج وإعداده سنتين، تلي ذلك مرحلة تجريبية تتبعها بعضُ التعديلات ثم البدء بتطبيق البرنامج بشكل كامل.

## النتيجة القطاعية الخامسة:
## صياغة آلية لترسيخ الاستقرار

لقد انشأت حكومة دولة قطر مجموعة من الصناديق التي تساعد على تخطيط و تلبية التزاماتها الانفاقية، لكن سوف تقوم الحكومة، كجزء من برنامج أوسع للإصلاح المالي، بدراسة آليات أخرى ممكنة للمساعدة على تخفيف الآثار المحتملة لتقلبات أسعار الموارد الهيدروكربونية على إيرادات الحكومة ونفقاتها. ومن بين تلك الخيارات، أن تقوم الحكومة بتخصيص بعض الموارد الماليةً لاستثمارها في صندوق للأصول السائلة والآمنة، حيث تستخدم تلك الموارد لتعزيز إيرادات الحكومة عندما تتعرض لضغوطات ناجمة عن انخفاض غير متوقع في أسعار الموارد الهيدروكربونية. أما في الأوقات التي ترتفع فيها أسعار الموارد الهيدروكربونية فبالإمكان تخصيص فائض الإيرادات لدعم الصندوق وتمويله. بهذه الطريقة تستطيع الحكومة أن تنظم الإيرادات وتتجنب التقلبات الكبرى الناتجة عن تقلب أسعار الطاقة العالمية.

صحيح أن صناديق التثبيت (الاستقرار) تتطلب إدارة واعية، إلا أنها وسيلة أفضل للتعامل مع الانخفاضات المالية، مقارنة مع وسائل أخرى مثل بيع أصول غير سائلة بسعر اقل من قيمتها الاسمية، أو استدانة استثنائية من أسواق رأس المال الدولية، أو تخفيض النفقات على أساس عشوائي. ويتضح من استعراض التجارب العالمية لصناديق الاستقرار ـ المستخدمة في بلاد تمتد من تشيلي إلى سلطنة عُمان ـ أن تلك الصناديق لا يمكن أن تكون بديلاً عن الانضباط الصارم للموازنة. وسيشكل القيام بدراسة فنية الخطوةَ الأولى في صياغة أساليب ممكنة لتخفيف وطأة التقلبات في تدفقات الإيرادات المالية والنظر في تحديات التنفيذ.

### الهدف المحدد للعام 2013

- مراجعة خيارات ضمان استقرار تدفق ايرادات ونفقات الموازنة العامة للدولة.

**النتيجة القطاعية السادسة:**
**تعزيز إدارة السيولة وتطوير سوق رأس المال**

لمصرف قطر المركزي ثلاث مسؤوليات رئيسة وهي: صياغة وتنفيذ السياسة النقدية، ترخيص وتنظيم البنوك التجارية، وإدارة الدين المحلي (وذلك بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والمالية). وسيتم توسيع نطاق عمل البنك المركزي ليشمل تنظيم أوسع لأنشطة قطاع التمويل.

يشكل الاستقرار النقدي تحديا حاسما. فنظرا لارتباط الريال القطري بالدولار الأمريكي ولاتباع سياسة حساب رأسمالي مفتوح، لا تستطيع دولة قطر أن تعتمد سياسة نقدية مستقلة بشكل كامل. أيضا، يواجه مصرف قطر المركزي تحديات تتمثل في كيفية التعامل مع الآثارالنقدية للإنفاق الحكومي. حاليا، يسعى مصرف قطر المركزي لضبط السيولة المحلية من خلال مايلي: آلية معدلات النقود في قطر، أنظمة متطلبات احتياطي البنوك، أسعار الفائدة التي يتقاضاها المصرف المركزي على معاملات القروض وإعادة الشراء، والإجراءات الادارية لضبط الأنشطة الائتمانية للبنوك، وإصدار شهادات إيداع.

وتدرك الحكومة أهمية إدارة السيولة المحلية بفعالية أكثر على استقرار مجمل الاقتصاد الكلي. ففي الوقت الذي يستطيع فيه المصرف المركزي إصدار شهادات إيداع ذات فترة استحقاق حتى السنة، لكن حتى الآن لايوجد أي إصدار لسندات الخزينة من قبل وزارة الاقتصاد والمالية. وبما انه يوجد فائض متكرر في موازنة الحكومة، فلا توجد حاجة لسندات الخزينة من أجل تمويل الإنفاق العام. لكن، هناك بعض الدول ذات الفائض في موازنتها، مثل النرويج، ومع ذلك فهي تصدر سندات خزينة من أجل دعم تطوير سوقي النقد ورأس المال المحليين. بالمقابل، فإنه تترتب تكلفة مالية لهذه الفوائد التطويرية لسوق النقد ورأس المال- وتنجم هذه التكلفة عن الفرق بين ما تدفعه الحكومة لحملة السندات وما تتلقاه من استثمار لقيم هذه السندات.

سيقوم كل من مصرف قطر المركزي ووزارة الاقتصاد والمالية معا باتخاذ مجموعة خطوات من شأنها تسريع تطوير أسواق السندات المحلية، وذلك بهدف تعميق إدارة السيولة في المدى القصير، ودعم تطوير أسواق الدين في المدى الطويل. وستنظر الحكومة، أيضا، في خيارات لتقويم أفضل للآثار الناتجة عن الإنفاق العام والقرارات المتعلقة بإدارة الأصول.

**الأهداف المحددة لعام 2014**

- استخدام حزمة واسعة من أدوات إدارة السيولة
- إعداد استراتيجية وطنية لتوجيه عملية تطوير تنمية سوق رأس المال المحلي

مرة أخرى، سيفرض تحقيق هذه الأهداف مجموعة من المتطلبات الفنية والتشغيلية على وزارة الاقتصاد والمالية ومصرف قطر المركزي، ودرجة عالية من التنسيق الوثيق على أعلى المستويات الحكومية.

## تعزيز الكفاءة الاقتصادية والتقنية

يتطلب الازدهار المستدام "بيئة اقتصادية منفتحة ومرنة قادرة على التنافس في عالم متغير" – رؤية قطر الوطنية 2030.

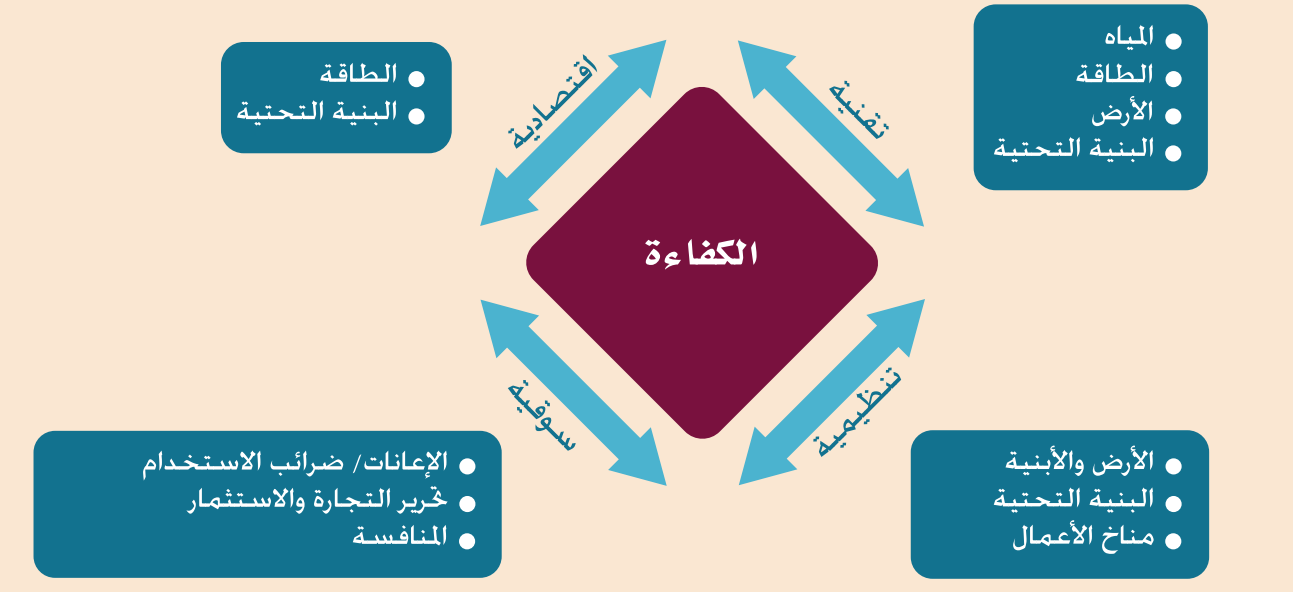
تتكاثر منافع تعزيز الكفاءة وتنتشر متجاوزة الحدود بين القطاعات. فالتحسن في الكفاءة الفنية والاقتصادية يشمل استخدام الموارد النادرة بطريقة أكثر فاعلية في عدد من النشاطات والاستخدامات. أما التحسن في كفاءة الأسواق فإنه يركز على توزيع الموارد بين عدد من الاستخدامات البديلة لتعظيم الفوائد التي تعود على المجتمع. وعندما تقصّر الأسواق عن أداء وظيفتها بشكل جيد، فإنه يمكن للتدخلات التنظيمية أن تحسّن الكفاءة. الشكل (3-6) يوضح كيفية تفاعل عناصر الكفاءة الأربعة هذه بعضها مع بعض وارتباطها بالقطاعات ومجالات التركيز.

تستطيع الحكومة، من خلال معالجة قضايا نقص الكفاءة في التقانة؛ وفي البنية المادية؛ للمؤسسات؛ وآليات العمل، أن تساهم مساهمة دائمة في تحسين استخدام الموارد مع مرور الوقت. وبما أن هناك وفرة في الموارد الهيدروكربونية وندرة في الموارد الحيوية الأخرى، كالمياه والأرض الصالحة للزراعة، فالتوجُّه نحو الكفاءة يصبح أمراً أساسيا في إيجاد القيمة واستغلالها، والحفاظ على القاعدة الإنتاجية وتوسيعها، وتشجيع القطاع الخاص على النمو من خلال الاكتشاف والتنويع الاقتصادي.

ولتحسين الكفاءة فوائد أخرى أيضاً؛ حيث أن تحسين كفاءة استخدام الأصول الرأسمالية يؤدي إلى الحفاظ على الموارد المالية من خلال تأجيل أو إلغاء الحاجة إلى استبدال الاستثمارات أو إلى التوسُّع الرأسمالي. كما أن بعض مكاسب الكفاءة تساهم في الحد من الهدر وإنتاج المنتجات الثانوية غير المرغوبة، كانبعاثات ثاني أكسيد الكربون والمياه العادمة، مما يساهم في تحقيق أهداف المحافظة على البيئة.

يركز هذا الجزء من استراتيجية التنمية الوطنية على

الشكل 3-6 مكونات تفاعل وعلاقة الكفاءة الاقتصادية مع القطاعات ومع مجالات التركيز




دراسة الجوانب المتعلقة بالكفاءة في كيفية استخدام الموارد الطبيعية وتوفير خدمات البنية التحتية في دولة قطر. وتولي الاستراتيجية الوطنية اهتماما خاصا بالمياه المحلاة، التي يتم إنتاجها بشكل مشترك مع الطاقة الكهربائية وذلك باستخدام مساحات وكميات كبيرة من الأرض والغاز الطبيعي. مع العلم أنه سيُنظر في الأبعاد البيئية لاستخدام الموارد وإدارتها على حدة في الفصل السادس من الاستراتيجية.

### مقاييس الكفاءة

يمكن قياس الكفاءة بكمية الخدمات المقدمة لمجموعة من المدخلات (كفاءة تقنية) ونوعيتها وتكلفة تقديم كمية ونوعية معينة من الخدمات (كفاءة اقتصادية). أيضا، هناك مجموعة أخرى من مؤشرات قياس الكفاءة التقنية والاقتصادية التي ستستخدم في هذا الجزء ومنها مستويات الهدر، ومدى شمولية الخدمات ونوعيتَها، والتي تعكس، بالتحديد، بعض جوانب الكفاءة التشغيلية.

كما أسلفنا في الفصل الثاني، فقد قامت دولة قطر باستثمارات مهمة في البنية التحتية خلال السنوات الأخيرة، بما في ذلك مشاريع الطاقة وإنتاج المياه. ولقد دعمت تلك الاستثمارات تقديم خدمات ذات جودة عالية، ومن المتوقع استمرار المزيد من التحسينات في البنية التحتية نتيجة لمتابعة وتنفيذ مبادرات استراتيجية التنمية الوطنية. انظر الشكل (3-7) الذي يقدم صورة موجزة لقدرة البنى التحتية القطرية وجودتها وتكاليفها.

### النتيجة القطاعية السابعة:
### تعزيز كفاءة استخدام المياه وترشيدها

نظرا لأهمية المياه التي تشكل عنصرا حيويا للنشاط البشري، والتي تعاني إمداداتها من الشح والندرة، فإن دراسة سبل تحسين كفاءة إنتاج المياه واستخدامها تعتبر من أحد أهم أولويات تحسين الكفاءة في دولة قطر. إذ أن مستويات الهطول المطري في دولة قطر هي من أقل المستويات في العالم، لهذا تعتمد في إمداداتها بالمياه على ثلاثة مصادر وهي المياه المحلاة، والمياه الجوفية، والمياه المعاد تدويرها. وتعاني تلك المصادر من مشاكل انخفاض الكفاءة، مما يؤثر على درجة توفر المياه، وعلى الأمن المائي لدولة قطر. بالتالي، هذا يتطلب القيام باستثمارات ضخمة للتخفيف من حدة النقص في كميات المياه (انظر الشكل 3-8، والشكل 3-6 في الفصل السادس).

تتم تحلية المياه، التي تشكل تقريباً نصف كمية المياه المستخدمة في دولة قطر، من خلال عملية إنتاج مشترك معتمدة على الطاقة بشكل مكثف وباهظة التكاليف، وتستخدم مساحاتٍ واسعة من الأراضي الساحلية، وتتطلب أن لا تزيد الملوحة في مياه البحر عن نسبة معينة. ونظراً للزيادة السريعة في عدد السكان والتحضر فقد ازدادت مستويات استخدام المياه المحلاة إلى ثلاثة أمثال ما كانت عليه عام 1995؛ لتصل إلى 312 مليون متر مكعب عام 2008.

إن نسبة الفاقد في المياه المحلاّة نتيجةً للتسرب الشبكي مرتفعة بحسب المعايير الدولية؛ وتشير بعض التقديرات إلى أن نسبة

الشكل 3-7 نظرة سريعة على البنية التحتية في قطر، من حيث الاستطاعة، النوعية، والتكلفة

| | مجال التركيز | | تلبية احتياجات قطر بحلول 2016 أ | جودة الخدمة | الكفاءة |
|---|---|---|---|---|---|
| الكهرباء والماء | إمداد الكهرباء | 2020 | طاقة التوليد المخصصة تتجاوز الطلب بكثير | محدودية عدد وفترة الانقطاعات؛ تغطية الشبكة 100% تقريباً | نفقات رأسمالية عالية لتوليد الكهرباء؛ معدل استخدام منخفض لمحطات التوليد بعد 2011 (60%)؛ فاقد النقل والتوزيع يتفق مع المعدلات العالمية |
| | إمداد المياه | 2020 | إذا ظلت رأس أبو فنطاس "أ" بالخدمة حتى 2020 لا حاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية | جودة الماء تتفق مع المعايير؛ تغطية الشبكة 98%؛ مخزون الماء الاحتياطي محدود ليوم ونصف فقط | فاقد الشبكة كبير (30% - 35%)؛ طلب مرتفع على الماء للفرد |
| | الصرف الصحي | 2030+ | يجري إنشاء شبكات؛ الإضافات المقررة في 2011 على الطاقة الإنتاجية تكفي الطلب لما بعد 2030 | جودة المياه المعالجة هي جودة مياه الأنهار؛ تطوير التحقق من جودة المياه | محدودية استخدام المياه المعالجة (60%) توقع معدل استخدام متدن لمحطات المعالجة بعد 2011 |
| النقل | الطرق | 2030+ | اختناقات في الشبكة الحالية ولكن خطط توسيع شبكة الطرق قائمة على توقعات مبالغ بها لعدد السكان | أدنى جودة طرق في مجلس التعاون الخليجي؛ ضرورة تعزيز النقل العام | تكلفة الإنشاء تتفق مع متوسط التكلفة في دول مجلس التعاون، ولكنها ستتسم بتدني معدل الاستخدام إذا استندت الشبكات المقامة إلى التوقعات الحالية لعدد السكان |
| | الموانئ | 2030+ | يعمل الميناء الحالي بأعلى من طاقته يتوقع للميناء الجديد طاقة فائضة ضخمة إذا نفذت المرحلتان 2 - 3 | الميناء الحالي مزدحم يتوقع للميناء الجديد أن يتفق مع المعايير الدولية | يتوقع للميناء الجديد معدل استخدام منخفض حصة عالية من النفقات الإجمالية مخصصة للمرحلة الأولى (أكثر من 70%) |
| | المطارات | 2020ب | المطار الحالي يعمل بأعلى من طاقته؛ المرحلتان 1 - 2 من المطار الجديد ضروريتان ويمكن تأجيل الثالثة من 2015 إلى 2020 | المطار الحالي مزدحم؛ تصنيفه 3 من 5 وفق معيار سكايتراكس؛ يتوقع للمطار الجديد أن يتوافق مع المعايير الدولية | يتسم المطار الجديد بارتفاع التكاليف الرأسمالية للمسافر الواحد؛ حصة عالية من التكلفة الإجمالية مخصصة للمرحلتين 1 - 2 (70% - 80%) |
| | المترو | 2030+ | شبكة مترو ضخمة جداً (85كم) مقارنة بالطلب على النقل في الدوحة | يتوقع لجودة خدمة المترو أن تتفق مع المعايير الدولية | يتوقع انخفاض معدل الاستخدام؛ توقع كلفة عالية لدورة حياة المترو |
| | السكة الحديدية | 2030+ | تغطي الشبكة محاور النقل الرئيسية في قطر | يتوقع لجودة خدمة السكة الحديدية أن تتفق مع المعايير الدولية | تدني عدد المسافرين لكل كم من السكة الحديدية بالمقارنة مع معدل الاتحاد الأوربي |
| تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | | na | انتشار محدود للانترنت؛ يتوقع لشبكة الحزم الواسعة تغطية 95% | عرض سعة الحزم أدنى من المعايير الدولية؛ الشبكة الوطنية الجديدة سترفع سعة الحزم إلى 50 ميغابايت في الثانية | التخطيط في مراحله الأولية |

المشاريع العملاقة

● كفاية في العرض والجودة والكفاءة ● نقطة تستوجب الانتباه ● قضية مفصلية

أ) الطاقة الحالية أو المخططة كافية، ولا يتوقع أن تصل حد الإشباع حتى السنة المشار إليها
ب) إشارة إلى المرحلتين 1 و2.

فاقد الشبكة هي حوالي 30%-35% ، مقارنة مع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تصل نسبة الفاقد فيها إلى 18% فقط. كما أن تكاليف الفاقد من شبكة توزيع المياه المحلاة تصل إلى مليار ريال قطري سنويا. وتتضمن استراتيجية الحكومة لتحسين إدارة المياه وضع برنامج طموح لمدة خمس سنوات لتخفيض كمية التسرب من الشبكة. وعلى المدى البعيد ستقوم الحكومة بدراسة إمكانية تطبيق تكنولوجيات التناضح العكسي والتي لا تستهلك كمية كبيرة من الطاقة وتتحمل نسبة من الملوحة أعلى مما تتحمله العمليات الحالية.

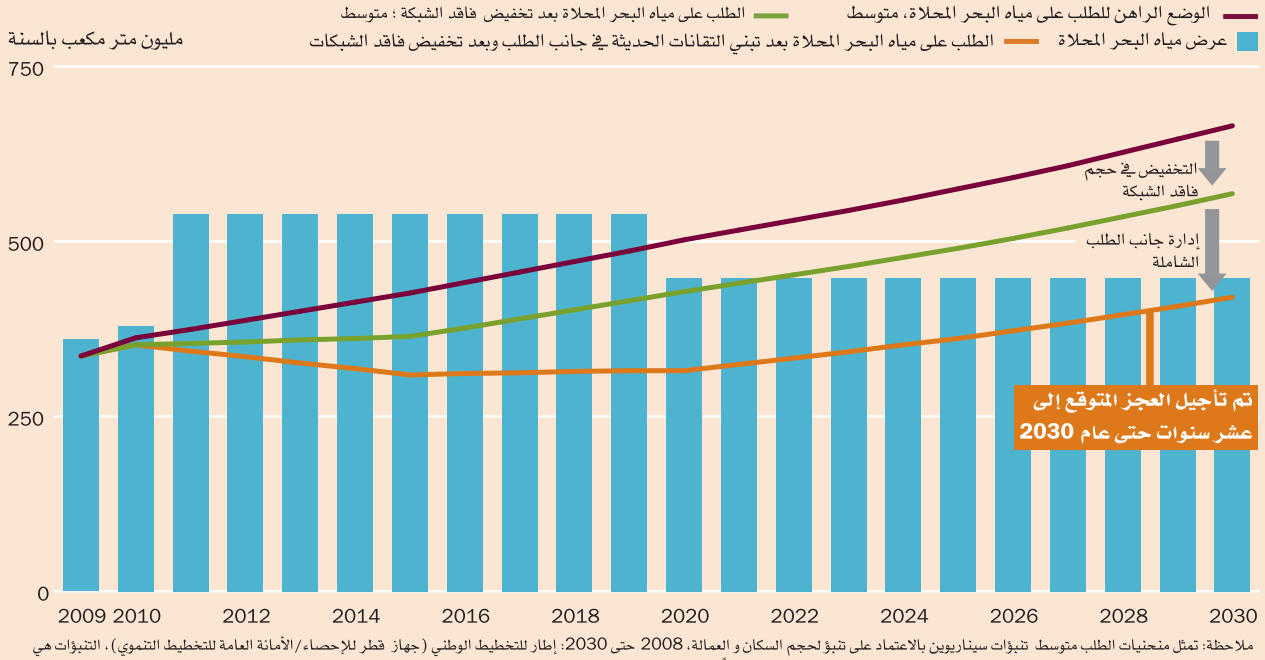
تعادل نسبة المياه الجوفية العذبة المستخرجة من المخزون الطبيعي نحو 36% من المياه المستخدمة. وتقدر كميتها بـ 250 مليون متر مكعب سنويا، وهي تعادل خمس مرات كمية المياه العذبة التي تتغذى بها طبقة المياه الجوفية من مياه الأمطار الضئيلة في دولة قطر والتي تبلغ 50 مليون متر مكعب. هذا وتستخدم المياه الجوفية لأغراض الري بشكل رئيسي. وكما هي حال مصادر المياه الأخرى، فإن المياه الجوفية تعاني من مشاكل انخفاض كفاءة استغلالها.

يتعرض قسم كبير من المياه الجوفية المستخدمة للهدر والضياع، على الرغم من ندرتها. فمعظم المياه الجوفية تستخدم لري الحقول المفتوحة بالغمر مما يعرضها لمستويات عالية من التبخر. ويدفع المزارعون تكاليف قليلة مقابل خدمات ضخ هذه المياه، وما عدا ذلك فكل استخدامات المياه الجوفية مجانية، مما يغيِّب أية حوافز لدى مستخدمي المياه للمحافظة عليها. وبما أن الطلب على المياه يتجاوز كثيراً مقدار تغذية طبقات المياه الجوفية فهناك ضغط شديد على احتياطي المياه النقية ويُخشى عليها من خطر النفاذ.

وتشكل المياه المعاد تدويرها أو تلك الناجمة عن معالجة

الشكل 3-8 تعتمد قطر على مياه البحر المحلاة والتي هي معرضة لأوجه القصور التي من شأنها أن تهدد الأمن المائي أو تتطلب استثمارات ضخمة لسد العجز في المياه

**عرض وطلب مياه البحر المحلاة، الفعلي والمتوقع خلال الفترة 2009-2030**




ملاحظة: تمثل منحنيات الطلب متوسط تنبؤات سيناريوين بالاعتماد على تنبؤ لحجم السكان و العمالة، 2008 حتى 2030؛ إطار للتخطيط الوطني (جهاز قطر للإحصاء/الأمانة العامة للتخطيط التنموي)، التنبؤات هي تقديرية ومستخدمة أحدث البيانات الموثوقة المتاحة. لا تعتبر مياه الصرف الصحي المعالجة بديلاً عن مياه البحر المحلاة بسبب القيود الحالية الاجتماعية والبنيوية ذات الصلة. وتفترض هذه التنبؤات أن حجم التخفيض في فاقد الشبكة سيكون مابين 18%-30% (متوسط المعدل لدى منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي) بحلول عام 2015، سيؤدي تغير أنماط السلوك الاستهلاكي والتقانات إلى بلوغ حجم الطلب على المياه المحلاة 60% من قبل المستخدمين التجاريين والمنزليين بحلول عام 2020، و بحلول عام 2015 من قبل الهيئات والأجهزة الحكومية

المصدر: تقديرات استراتجييه التنمية الوطنية 2011-2016

الصرف الصحي 14% من المياه المستخدمة في دولة قطر. وبما أن كمية هذه المياه تتجاوز مقدار الطلب عليها حاليا، لذا فإن 40% منها تصرف في مكبات الصرف الصحي. وإن بعض مياه النفايات، لا سيما تلك الناجمة عن الاستخدامات الصناعية، لا تتم معالجتها بل يتم صرفها أو تخزينها في خزانات معرضة للتسريب، مما يؤدي إلى تلويث المياه الجوفية المحدودة أصلا (انظر الفصل 6). ويمكن لدولة قطر أن تتوسع في استخدام المياه المعاد تدويرها التي تعادل تكاليفها رُبع تكاليف المياه المحلاّة.

تتجلى قلة الكفاءة أيضاً في جانب الاستهلاك من المعادلة المائية. فنصيب الفرد القطري من استخدام المياه هو من أعلى المعدلات في العالم والطلب على المياه في قطاع الزراعة كبير جدا وهو لا يتناسب مع القيمة التي يُنتجها هذا القطاع. وينجم عن الاستخدام المفرط للمياه، جزئيّا، انخفاض في الكفاءة الفنية والاقتصادية. وقد بدأت الحكومة فعلا بمحاولة معالجة بعض هذه المشاكل. وهناك مشاريع يجري تنفيذها لوقف التسرب الشبكي، بالإضافة إلى خطط لتسريع العمل على تأمين الأنابيب والمضخات وعدادات القياس. حيث تهدف الحكومة إلى خفض فاقد المياه إلى نسبة 10%.

وستشرع الحكومة في تنفيذ سلسلة من المبادرات الهادفة إلى الحفاظ على المياه. اذ سوف يتم تقليص استهلاك كميات كبيرة من المياه بتركيب أجهزة ترشيد استهلاك المياه على الصنابير، والتي تدرس الحكومة الآن إمكانية تطبيقها في دولة قطر. كما تدرس الحكومة أفضل السبل لتشجيع استخدام ري الحدائق بأسلوب التنقيط والامتصاص، وكذلك زيادة استخدام الأغطية لبرك السباحة. ومن المبادرات الأخرى أيضا، سعي الحكومة إلى تشجيع ترشيد استهلاك المياه من قبل المستخدمين التجاريين. ولمراقبة آثار هذه الإجراءات ستوسع الحكومة نطاق البرنامج الحالي القائم على تركيب عدادات الماء وتقييم الفوائد الناجمة عن تركيب "العدادات الذكية".

أما في ميدان الزراعة، فهناك حاجة إلى استخدام نهج جديد؛ حيث يتوجب استبدال طرق الري بالغمر، والتي تؤدي إلى تبخر كميات كبيرة من المياه، بنظم الري بالتنقيط التي تستخدم مياها أقل للحصول على كميات معينة من المحصول. أما على المدى البعيد، فإنه يجب صياغة حلول جذرية لقضايا المياه

المستخدمة في الزراعة وذلك ضمن إطار أوسع يعطي طابعاً تجارياً لأساليب الزراعة المستدامة والإنتاج المحلي من السلع الزراعية الغذائية.

ستوفر معالجة مياه النفايات الصناعية والصرف الصحي المنزلي فُرصاً لإعادة تدوير المياه وفي الوقت نفسه تزيل مخاطر بيئية (انظر الفصل 6). وسوف تنظر الحكومة في مسألة الاستثمار في هذين المجالين، وذلك بالبحث عن مجالات لتوسَيع شبكات تجميع وتوزيع المياه المعاد تدويرها. إن قيام الحكومة بإيصال المياه المعالجة وتوزيعها على أكبر عدد ممكن من المستخدمين يخفف من حدة الطلب على المصادر الأخرى للمياه ويقلل من مستويات النفايات. وستقوم الحكومة بالنظر ملياً في خيارات جمع مياه النفايات الصناعية ومعالجتها، إذ أن توسيع نطاق عمليات تجميع ومعالجة هذه المياه يقلل من الاعتماد على مكبات النفايات، وهذا من أولويات تحسين البيئة.

### الأهداف المحددة لعام 2013

- تخفيض تسرب المياه المحلاة من شبكات التوزيع إلى 10% قياسا إلى النسبة الحالية والمقدرة ب (30%-35%).
- التأكد من احتساب كل المياه المستهلكة بواسطة العدادات.
- دعم تركيب تقنيات حديثة تستخدم في المنازل والاستعمالات الأخرى للحفاظ على المياه.
- تطوير برنامج لإجراءات الحفاظ على المياه ضمن خطط التنمية الزراعية.
- توسيع شبكات معالجة مياه الصرف الصحي لزيادة استخدام المياه المعاد تدويرها.
- دراسة جدوى إقامة نظم لجمع مياه النفايات الصناعية ومعالجتها.

تتباين تحديات تنفيذ مبادرات توفير المياه. فإيقاف الفاقد في نظم توزيع المياه يتضمن بالضرورة معالجات فنية، ومنها ما هو مباشر وبسيط كتزويد المنازل بأجهزة ترشيد استهلاك المياه، كما هي الحال في كندا وأبو ظبي. كما يتطلب تشجيع استخدام هذه الأجهزة حملة توعية إعلامية فعالة، إضافة إلى توفير حزمة من الحوافز (انظر أدناه موضوع الكفاءة الاقتصادية).

وإذا استطاعت الحكومة بناء ثقافة ترشيدية لاستهلاك المياه فهذا سيغنيها عن اللجوء إلى تطبيق الأنظمة والإجراءات الرادعة ذات الصلة والتي عادة ما تكون مكلفة وصعبة التطبيق (كمنع استخدام الخراطيم لغسيل السيارات).

إن تغيير أنماط استهلاك المياه في الزراعة أمر حيوي لإيجاد نهج متكامل لإدارة المياه، لكن هذا يتطلب حدوث تغييرات رئيسية وطويلة الآمد في توجهات قطاع الزراعة من خلال مجموعة من العوامل، بما فيها الدعم الحكومي. كما أن تغذية طبقات المياه الجوفية بمياه الصرف الصحي المعالجة (إذا كان ذلك ممكناً من الناحية التقنية) سيخفف من مشكلة ندرة المياه التي تلوح في الأفق. لكن، ما لم يحدث تغيير في أساليب الريِّ وتركيبة المحاصيل الزراعية، سيظل الطلب الزراعي على الموارد المائية المحدودة في دولة قطر كبيرا جدا. والحكومة ملتزمة بمواجهة هذا التحدي والبحث عن حلول ضمن برنامج واسع للإصلاح الزراعي و تطوير صناعة محلية للغذاء.

### النتيجة القطاعية الثامنة:
### تعزيز كفاءات استخدام الطاقة والغاز

يترافق إنتاج الطاقة الكهربائية التي توزع في أنحاء دولة قطر عن طريق الشبكة الكهربائية مع إنتاج المياه المحلاة التي تستخدم تكنولوجيا التوربينات الغازية. وتمثل تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن استخدام الغاز لإنتاج الطاقة الكهربائية إيرادات مهمة فيما لو تم تصدير الغاز. ومن الجدير ذكره أنّ هناك بعض الصناعات الكبرى التي تستخدم مرافق مستقلة لتوليد الطاقة الكهربائية.

ومع انه يتم تلبية احتياجات دولة قطر من الطاقة الكهربائية بجودة عالية وخدمة متميزة إلا أن دولة قطر تستطيع تحقيق كفاءة أكبر في مجال تلك الطاقة من خلال تعزيز التقانات المستخدمة مما يؤدي إلى وفر قدره 5% أو أكثر من استهلاك الغاز المحلي. ومع أنه من المتوقع استمرار احتياطي دولة قطر الوفير من الغاز لفترة طويلة في المستقبل، لكن الكمية التي يمكن إنتاجها منه سنويا محدودة بالتالي فإن تعزيز الكفاءة في مجال الطاقة سينتج مكاسب بيئية واقتصادية معا. إن تقليص حجم كميات الغاز المستهلكة في إنتاج الطاقة الكهربائية يسهم في تحقيق الهدف الوطني المتمثل في تخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (انظر الفصل 6)، كما أنه يمكن بيع الغاز الذي يتم توفيره محليا في الأسواق الخارجية، مما يزيد من الدخل القومي.

وتدرك الحكومة أيضاً أنّ هناك مكاسب محتملة تنجم عن زيادة الكفاءة التقنية في إنتاج الطاقة الكهربائية. فتحديث مستوى توربينات محطة توليد الكهرباء التي بدأ استخدامها قبل عام 2000 يؤدي إلى زيادة الكفاءة الحرارية بمعدل 4% إلى 6% مما يتيح تحقيق وفورات من الغاز بنحو 2% من

حجم الطلب المحلي بحلول عام 2016. وستعمل الحكومة مع المنتجين لقياس الوفورات المتوقعة وتحديد كيفية تقاسم تكاليف هذه التحسينات.

وبما أن 67% من الطاقة المنزلية تستهلك في تبريد الهواء، فالتحول إلى أجهزة تبريد حديثة أكثر كفاءة في استخدام الطاقة سيحقق وفورات كبيرة. وإن تخفيض كمية الحرارة المنبعثة من الأجهزة المنزلية الأخرى سيؤدي إلى تخفيف الحاجة إلى استخدام أجهزة التبريد. وستبحث الحكومة عن طرق لتشجيع استخدام تقانات مرشدة للطاقة، مثل نظم الإضاءة الآلية ذات الاستشعار الذاتي والتي تقلص من الطلب على الكهرباء بشكل مباشر، إضافة إلى أنها تقلل الحاجة إلى استخدام أجهزة التبريد نتيجة انخفاض الحرارة المنبعثة منها. كما أن التوسع في استخدام نظم تبريد المناطق في المباني السكنية والتجارية سيقلل من استخدام الكهرباء ويزيد الفائدة البيئية المتمثلة في توسيع استخدام المياه المعاد تدويرها. أما بالنسبة للمباني الجديدة فستؤدي التصميمات ذات الكفاءة العالية، والتي تدعمها الحكومة من خلال إقرارها لنظام المباني الخضراء الملزم (الكود)، الذي يتضمن مجموعة من الإجراءات الملزمة في المباني الجديدة ومنها تطبيق طرق عزل أفضل، وزيادة في التظليل، وزيادة انعكاس ضوء الشمس.

تحصل المؤسسة العامة القطرية للكهرباء والماء "كهرماء" على الكهرباء من خلال عقود شراء طويلة الأمد من منتجين مستقلين للكهرباء والماء. ومن منظور الاستدامة، ينبغي على الدولة أن تعمل على تخفيض تكلفة الغاز المستهلك في إنتاج الطاقة الكهربائية والمياه إلى الحد الأدنى. وإن إضافة نظم توليد الكهرباء والماء الحديثة والعالية الكفاءة إلى الشبكة الحالية، أولا، من ثم الزيادة التدريجية في عرض الطاقة الكهربائية نتيجة لكفاءة استخدام الغاز، يمكن عندئذ تلبية متطلبات ترشيد استهلاك الطاقة في دولة قطر. وستقوم شركة "كهرماء" بدراسة الخيارات المحتملة لتعزيز كفاءة نظم إرسال الطاقة الكهربائية.

أخيرا، تمثل الطاقة المتجددة فرصا محتملة أمام دولة قطر لتعزيز مصادرها من الطاقة في المستقبل والحفاظ على الغاز، وتخفيض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون. ويكمن الخيار الأوفر في الطاقة الشمسية، بالطبع ويمكن للتقانات الأخرى أن تلعب دورا مهما أيضا في هذا المجال ولكن بعد ثبوت جدواها و كفاءتها من الناحيتين الفنية والاقتصادية.

**الأهداف المحددة لعام 2013**

- دراسة خيارات لتخفيض استهلاك الغاز لكل وحدة إنتاج مشتركة للطاقة والماء من خلال تحديث نظم الإيصال.
- تحسين الكفاءة الحرارية في إنتاج الطاقة .
- التعجيل في اعتماد تقنيات توفير الطاقة.
- التأكد من متابعة تنفيذ النظام الخاص بالمباني الخضراء (الكود) في دولة قطر.
- إنشاء لجنة خاصة بالطاقات المتجددة في وزارة الطاقة والصناعة.

يجب أن تجرى عملية تقييم لتكاليف وفوائد التدخلات الرامية إلى تحقيق الأهداف المشار إليها أعلاه، وذلك بالاستفادة من خبرات الدول الأخرى. وعلى القطاع الخاص، عندما يكون ذلك مفيداً، أن يشارك في تصميم تلك المبادرات وتنفيذها، ويساعد على صياغة الحوافز لتشجيع الاستخدام المستدام للطاقة. أما بالنسبة لمنتجي الكهرباء والماء المستقلين، فإن ترتيبات تسليم الطاقة الأكثر كفاءة قد تستلزم بعض التغييرات التعاقدية، غير أن مجموع الادخارات التي ستحصل عليها الدولة قد تكون كبيرة بما فيه الكفاية لضمان عدم تضرر المستثمرين نتيجة إعادة النظر في الترتيبات التعاقدية.

ولكي تنجح جهود الحفاظ على الماء أو الكهرباء، تحتاج الحكومة إلى حملة اتصالات فعالة وقدرات تنظيمية أقوى. فتشكيل جهة ناظمة مستقلة للكهرباء والمياه هو جزء أساسي في عملية إدارة فعالة للطلب على هذين الموردين الهامين (انظر أدناه والفصل 6).

**النتيجة القطاعية التاسعة:**

**إضافة قيم جديدة إلى البنية التحتية**

تتأثر قرارات القطاع الخاص المتعلقة بالاستثمار بشكل حاسم بمدى توفر البنية التحتية ومستوى جودة خدماتها والتي تؤثر في التكاليف والإنتاجية والعوائد على الأصول.

لقد بدأ قطف ثمار استثمارات البنية التحتية الهامة التي تمت في العقد المنصرم في دولة قطر (انظر الفصل 2). ومن المتوقع أن تظل قدرات البنية التحتية ملائمة للقطاعات الفرعية لغاية عام 2016، وأيضا، أن تظل جودة خدمات البنية التحتية عالية بوجه عام. صحيح أن جودة بعض هذه الخدمات دون المستوى المطلوب حالياً إلا أن هناك خططا جارية لرفع مستواها وتحديثها؛ وقد بلغت هذه

الخطط مرحلة متقدمة (انظر الشكل 3-7). ونتيجة لتغير الظروف المحيطة ربما تكون هناك حاجة إلى إعادة النظر في المقترحات الحالية لبعض الخطط في واحد أو اثنين من القطاعات الفرعية.

### المطار

سيصل مستوى الخدمة في مطار الدوحة الدولي الجديد إلى أعلى المعايير الدولية بعد اكتمال المرحلتين الأولى والثانية خلال العامين القادمين حيث يتوقع أن تلبي طاقة المطار الطلب لغاية سنة 2020. أما فيما يتعلق بقرار البدء بالمرحلة الثالثة فسيتم اتخاذه بعد تقييم الأوضاع وذلك بناء على حجم تدفق حركة الطيران وضمن سياق أوسع لمعاملات تخطيط الاستثمار العام في دولة قطر.

### تقنية المعلومات والاتصالات

حاليّاً، هناك فجوة نوعية في خدمات تقنية المعلومات والاتصالات، حيث أن عرض النطاق الترددي لشبكة الانترنيت هو دون المعايير الدولية. ولكن الاستثمارات في شبكة الألياف البصرية الوطنية ستسد هذه الفجوة، كما أن الحكومة ستدعم مزودي خدمة الانترنت من القطاع الخاص لكي تضمن وصول الشبكة إلى جميع أنحاء البلاد (انظر ادناه).

### الميناء البحري

إن ميناء الدوحة البحري، الذي يعمل بأقصى طاقاته الممكنة، مزدحم، وأصبح التأخير هو السمة البارزة له. سيخفف الميناء الجديد المخطط إنشاؤه بعيداً عن الكورنيش من الازدحام. وتنص الخطة على إنشاء الميناء على ثلاث مراحل: المرحلة الأولى، من المقرر أن تكتمل عام 2015؛ حيث يستوعب الميناء مليوني حاوية (ذات 20 قدما)؛ أما المرحلتان الثانية والثالثة فمن المقرر أن تكتملا عامي 2018 و2025 على التوالي، وكل مرحلة ستضيف مليوني حاوية أخرى. وقد تمت صياغة هذه الخطط عام 2008 عندما كانت التجارة العالمية مزدهرة وكان متوقعا أن تستمر في ذلك الازدهار.

يضع المخططون عند رسم خطط الاستثمارات في البنية التحتية، جملةً من الفرضيات بخصوص المستقبل، مدركين في الوقت ذاته بأن هناك احتمالية لحدوث شيء غير متوقع. وتوجد في العادة مفاضلة بين فكرتين مختلفتين: الأولى هي الإعداد لبنية تحتية ذات قدرة عالية قبل ظهور الطلب عليها، والثانية هي تأجيل عملية الإعداد حتى يتحقق الطلب. فإذا تم الإعداد سلفا فسيفقد المخططون خيار الاستفادة من التصاميم الحديثة والتكنولوجيا التي يمكن أن تحدث في المستقبل. بالمقابل، قد يعرِّض التأجيل في الإعداد لمخاطر الاختناقات في حجم البنية التحتية وقدرتها وارتفاع التكاليف في المستقبل. فإذا فاقت التكاليف الناجمة عن ضعف مستوى البنية التحتية تلك الناجمة عن وجود بنية متطورة لكنها غير مستغلة بالشكل الأمثل، فعلى المخططين أن يقوموا بالاستثمار في الأمد القصير حتى ولو في ظل عدم الاستغلال الكامل للبنية التحتية.

تشير آخر التنبؤات للنمو والتجارة العالميين إلى حصول تباطؤ في نموهما، خلافا للتنبؤات المتفائلة عام 2008. بناء عليه، فإنه من المتوقع أن تفوق طاقة ميناء الدوحة، والذي سيشهد زيادة هائلة في قدراته الاستيعابية مع افتتاحه المتوقع عام 2015، حجم الطلب على خدماته؛ بحيث لا تحتاج حركة التحميل والتفريغ في الميناء أكثر من نصف القدرات المتوفرة. كما أنه من المرجح أيضا أن تؤدي خطط زيادة القدرات المقررة عامي 2018 و2025 إلى اتساع هذه الفجوة. ولإشباع القدرات المخطط لها لعام 2030، يجب أن ينمو الطلب المباشر على الشحن بمعدل سنوي مركب مقداره 15%. وهذا يزيد كثيراً عن الفرضيات الواردة في سيناريو الأساس، كما جاء في الفصل 2.

وهناك عوامل أخرى تشير إلى أنه من المرجح أن يكون النمو الفعلي أقل مما هو مطلوب لاستغلال قدرات الميناء. فموقع الدوحة بعيداً عن الممرات البحرية الدولية، يضعف إمكانية النمو في حركة نقل الركاب والبضائع العابرة. بالإضافة إلى ذلك لا يتوقع أن تكون تصاميم 2008 قد أخذت في الحسبان التطورات الأخيرة، بما فيها خطة توسيع مرافق مينائي مسيعيد وراس لفّان المجاورين، والاستثمارات المرتقبة في شبكة السكك الحديدية الإقليمية. كل هذا، من شأنه أن يبعد حركة المرور عن ميناء الدوحة الجديد. ومع أن الحاجة لميناء جديد أكبر حجماً، إلا أنه يتوجب إعادة النظر في تصميم ميناء الدوحة الجديد والمراحل اللازمة لإنجازه.

### الهدف المحدد لعام 2011

- الإسراع في إعادة النظر في المرحلة الثانية والثالثة لميناء الدوحة الجديد.

### الطرق

تحتل دولة قطر المرتبة 41 في العالم من حيث جودة طرقها، حسبما جاء في الدراسة الاستقصائية للمنتدى الاقتصادي العالمي عام 2010، كما أنها تتطلع إلى الارتقاء بالبنية التحتية للطرق التي تعاني الآن من الازدحام وقلة الكفاءة.

وينجم الازدحام في حركة السير من الزيادة السريعة في عدد السكان، ومحدودية خدمات النقل العام، وإدارة دون المستوى الأمثل لحركة المرور، وتعطل انسياب السير بسبب التحسينات والتوسيعات في الطرق. وتقوم الخطط الحالية لتوسيع شبكة الطرق على فرضية استمرار نمو السكان ليصل إلى 3.8 مليون نسمة بحلول عام 2030، وهذا يبدو الآن غير واقعي؛ حيث تشير التوقعات الأخيرة الصادرة عن جهاز قطر للإحصاء والأمانة العامة للتخطيط التنموي إلى أن عدد سكان دولة قطر ربما يكون أقل بكثير مما ورد أعلاه، وفي هذه الحالة سيكون مستوى استغلال شبكة الطرق المقترحة أقل مما هو متوقع ولاسيما خارج مركز مدينة الدوحة.

وفي وسط المدينة، حيث يكون الازدحام في أسوأ حالاته، تحول القيود المكانية دون إمكانية بناء طرق جديدة أو توسيع الطرق الحالية. وهنا تشكل المبادرات لتحسين إدارة حركة السير (مثل تحسين نظم الإشارات الضوئية) وزيادة جاذبية وسائل النقل العام (مثل زيادة التغطية بشبكة الحافلات وارتقاء مستوى الخدمات) حلولا بديلة للأزمة.

***السكة الحديد***

يعكف المخططون حاليا على العمل لإنجاز شبكة السكك الحديدية في دولة قطر بطول قدره 350 كم، و بموازنة نحو 9.1 مليار دولار أمريكي. وستربط الشبكة، المقرر الانتهاء منها عام 2017، بين التجمعات السكانية والصناعية الرئيسية، عن طريق قطار سريع للمسافرين وخدمات الشحن. وسيتم ربط شبكة دولة قطر بشبكة دول مجلس التعاون الخليجي المقرر تشغيلها عام 2017. ولأنه لا يوجد في قطر إلا معبر بري وحدودي واحد مع المملكة العربية السعودية، وغالبا ما يكون مكتظاً، فسيشكل استكمال شبكة الخطوط الحديدية فرصة لرفع مستوى الترابط بين دولة قطر ودول مجلس التعاون الخليجي إلى حد كبير. وتعتمد فوائد تحسين الشبكة على الموازنة بين عرض الخدمات والطلب المحتمل عليها، بالإضافة إلى توفير المستوى اللائق من الخدمات.

وكي يتحقق الطلب على خدمة الخطوط الحديدية، يجب أيضاً تطوير شبكات الخطوط الحديدية المخطط إنشاؤها في دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى. وقد تظهر تحديات ناتجة عن تداخل العمل المشترك، والتنظيم والقدرات التقنية، والتمويل بين دول مجلس التعاون الخليجي. فالمطلوب الآن رفع مستوى التعاون داخل دولة قطر أيضاً بين الإدارات المختلفة ذات الصلة بالتخطيط للطرق والسكك الحديدية بما في ذلك شركة "الديار القطرية للاستسمار العقاري"، و"وزارة البلدية والتخطيط العمراني" و"مؤسسة جسر قطر -البحرين".

***مترو الدوحة***

هناك خطط معدة وجاهزة لإنشاء شبكة مترو الدوحة الكبرى. وقد تم تشكيل لجنة مشتركة لإدارة المشروع الضخم بين شركة "الديار القطرية للاستثمار العقاري" وشركة الخطوط الحديدية الألمانية، "دويتشي بان". ومن المتوقع أن يتم بناء الشبكة على ثلاث مراحل تنتهي جميعها في حدود عام 2025. وتقدر تكاليف المشروع حاليّاً بـ 27 مليار دولار.

وبينما لا يوجد خلاف في الرأي حول الحاجة إلى تحسين البنية التحتية لشبكة المواصلات الحضرية في الدوحة الكبرى، (انظر أعلاه)، بيد أن حجم المشروع ومداه يعتمدان على إسقاطات غير واقعية لعدد السكان ولزيادة حركة المسافرين. ولذلك يُخشى أن تكون التكاليف بموجب التصميم الحالي للمشروع باهظة لكل رحلة. وكما هي الحال في خطة ميناء الدوحة الجديد، يتوجب أن يعاد النظر ملياً بالافتراضات التي قام عليها تصميم خطة إنشاء المترو وما يرافق ذلك من فوائد اقتصادية واجتماعية.

**الهدف المحدد لعام 2011**

- إعادة النظر في نظام شبكة مترو الدوحة المخطط له على ضوء فرضيات واقعية بشأن عدد السكان وحركة المسافرين، والتكاليف والآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الأوسع نطاقاً.

## النتيجة القطاعية العاشرة: تحسين كفاءة استخدام الأراضي

تشغل الزراعة حوالي 4% من أراضي دولة قطر المتاحة. وتشير تقديرات برنامج قطر للأمن الغذائي إلى أن 10% من احتياجات قطر الغذائية تنتج محليا. إذ أن مستوى المحصول الزراعي في قطر هو دون مستوى مثيلاته في دول الخليج الأخرى، ويعزى ذلك جزئياً إلى أساليب الزراعة القديمة أو عدم مطابقتها للظروف المحلية. كما أن انخفاض استخدام الأسمدة ومعدات الزراعة الحديثة قد أدتا إلى خفض كفاءة الإنتاجية الزراعية. ولا يمكن حدوث توسع كبير في الإنتاج الزراعي إلا باعتماد أسلوب مزج المحاصيل المختلفة واتباع أساليب زراعية تستخدم الماء بكفاءة عالية.

لقد طلبت الحكومة من برنامج قطر الوطني للأمن الغذائي ووزارة البيئة دراسة أساليب الزراعة المعمول بها حاليا وأنماط

استخدام الأراضي والعمل على وضع استراتيجية وطنية جديدة للزراعة والغذاء. وعلى الاستراتيجية الجديدة أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف الاقتصادية والبيئية التي ستطال نظام الدعم الحكومي للمزارعين.

أما استخدام الأراضي المخصصة للصناعة فهو يخضع لمجموعة قوانين مبعثرة ومعوقات إجرائية، كما تتفاوت خدمات البنية التحتية الأخرى المرتبطة بها في مستوى جودتها.

ولقد تم تحسين مستوى عدد من الخدمات وكفاءتها من خلال برامج تخصص مناطق معينة للاستخدامات الصناعية، بما في ذلك عدد من "المدن الصناعية" التي تخدم قطاع المواد الهيدروكربونية والصناعات ذات الصلة. وسوف تشكل المناطق الاقتصادية الثلاث التابعة لشركة "الديار القطرية"، في حال اعتمادها، خطوة كبيرة للأمام على طريق توفير الأراضي الصناعية ذات الجودة العالية.

وينبغي أن تتكامل كفاءة استخدام الأراضي وتخطيطها بحيث تؤخذ بعين الاعتبار كل الاستخدامات المختلفة للأراضي؛ صناعية وسكنية وتجارية وترفيهية وبنية تحتية. وتتضمن حاليا الخطة الوطنية الشاملة للتنمية العمرانية وخطة النقل المتكامل المتصلة بها، والجاري وضعها الآن، وضع مسودة مفصلة تشمل الاستخدام العمراني للأراضي والتخطيط للنقل لغاية عام 2032. ويشكل الاستخدام الأمثل والمستدام للأراضي جزءا رئيسيا من الخطة الوطنية الشاملة للتنمية العمرانية لدولة قطر (انظر الجزء الخاص بتنظيم الاراضي ادناه).

**الهدف المحدد لعام 2011**

- إقرار الخطة الوطنية الشاملة للتنمية العمرانية والنقل المتكامل وتنفيذها.

**الهدف المحدد لعام 2013**

- إنشاء مناطق اقتصادية خاصة للأراضي للصناعة تتمتع بخدمات جيدة وإدارة وتنظيم كفؤين.

**الهدف المحدد لعام 2016**

- تحقيق تحسينات مستدامة في الإنتاجية الزراعية.

لقد بدأ تنفيذ بعض تلك البرامج، ومن المتوقع أن يتم تحقيق المزيد من التقدم في التنفيذ. وهناك قرارات لإنشاء مناطق اقتصادية جديدة قيد الإعداد. فإعداد الخطة الوطنية الشاملة للتنمية العمرانية في مراحلها النهائية ومن المتوقع أن يتم إقرارها عام 2011. ويلزم التنسيق بين برنامج الاستثمار العام وخطة التنمية العمرانية الشاملة لدولة قطر في القضايا المتعلقة بالمشاريع العملاقة. لكن الإصلاح الزراعي سيستغرق وقتا أطول وسيشمل قضايا أكثر تعقيدا بما في ذلك الوصول إلى الأرض والمياه واستخدامهما، وتطبيق الإعانات الحكومية وإدخال تغييرات في مزيج المحاصيل والمواشي.

## تعزيز كفاءة السوق

تعني كفاءة السوق الاستخدام الأمثل للموارد الشحيحة. لكن الأسواق لا تضمن تحقيق ذلك دائما بشكل جيدٍ؛ فحيث يكون ثمة مجال لتمارس قوى السوق آليتها، وعندما تكون هناك عوامل خارجية، أو فجوة في المعلومات، أو معاملات مكلفة، فإن تلك الأسواق قد تفتقر إلى الكفاءة، أو قد تفشل في أداء وظيفتها فشلاً ذريعاً. وفي مثل تلك الظروف قد يكون هناك دور للتنظيم المباشر لحماية الصالح العام. وعلى الرغم من أن التنظيم الحكومي قد يساهم في تحسين عمل الأسواق، إلا أن فشل الحكومة وتدخلاتها قد يزيد المشكلة تعقيدا، ويعيق عمل آليات السوق.

**النتيجة القطاعية الحادية عشر:**
**مواءمة رسوم الاستخدام مع التكاليف الاقتصادية**

تقدم دولة قطر إلى مواطنيها خدمات صحية وتعليمية مجاناً. كما يحصل المزارعون مجاناً على المياه الجوفية والسماد الطبيعي والمبيدات الحشرية وبذور الخضروات والخدمات البيطرية. ويحصل المزارعون وبعض أصحاب المشاريع التجارية على الأراضي بأسعار مدعومة من الحكومة. كما تقدم قروض ائتمانية مدعومة لبعض المؤسسات التجارية، ويتمتع المستثمرون بإعفاءات ضريبية. ويقدم الماء والكهرباء مجاناً إلى المواطنين وكثير من خدمات البنية التحتية متاحة للناس دون مقابل. ويحصل موظفو الدولة على معاش تقاعدي سخيّ مدعوم من الحكومة، ومساعدات مالية لدفع تكاليف السكن.

وبالرغم من وجود تبريرات اقتصادية واجتماعية وفيرة لتقديم بعض الإعانات الحكومية (كما هي الحال في قطاعي الصحة والتعليم)، فإن بعض الإعانات الأخرى تتعارض مع طموحات رؤية قطر الوطنية 2030 وأهداف قطر المستدامة مثل دعم رسوم استخدام خدمات الماء والكهرباء والوقود.

ولا تتوفر للمستهلكين في دولة قطر اليوم معلومات كافية عن الآثار الواسعة النطاق لسلوكهم الاستهلاكي. ويمكن أن يؤدي

الانضباط الطوعي من قبل جمهور واع ومدرك اجتماعياً، بالإضافة إلى إدخال تقنية ترشيد استخدام المياه، إلى وفورات كبيرة. وتخفي الإعانات المالية للمياه ندرة هذا المورد وقيمته الحقيقية وتساهم في الاستخدام المفرط للمياه وهدرها. ويسهم فرض رسوم الاستخدام التي تعكس على نحو أفضل التكاليف الاقتصادية الكاملة إسهاما كبيرا في إعادة توجيه استخدام موارد دولة قطر الطبيعية الثمينة بطريقة أكثر نفعاً. ويمكن توجيه مثل تلك الجهود بداية إلى السكان غير القطريين ومستخدمي تلك الموارد من الصناعيين والتجاريين.

إن بذل جهود التوعية العامة، إضافة إلى وضع هياكل تهدف للحفاظ على تلك الموارد، يمكن أن يسفر عنه زيادة الكفاءة في استهلاك الطاقة والوقود. ومن شأن هذه التدابير أن تؤدي ليس فقط إلى فوائد مالية للدولة، وإنما إلى منافع بيئية أيضاً.

**الهدف المحدد لعام 2014**

- إدخال تدريجي لرسوم استخدم الكهرباء والماء والوقود والتي تعكس بشكل أفضل التكاليف الاقتصادية الكاملة لإنتاجها.

ينبغي أن تكون مراجعة رسوم الاستخدام جزءاً من حملة أوسع لتحسين إدارة الطلب على المياه والطاقة والوقود. ويجب إبلاغ الناس بوضوح عن فوائد فرض رسوم الاستخدام قبل تطبيقها بوقت مبكر، ويمكن أيضا اتباع الإجراءات التي تولد مكاسب في الكفاءة الفنية. وإذا أريد توسيع نطاق تحصيل تلك الرسوم ليشمل الأسر القطرية، فبالإمكان تعويض الأسر التي تواجه صعوبات، وذلك من خلال تحويلات الدخل المباشر إضافة إلى أنه من الممكن أن يتم تحديد مجموعة معينة من الخدمات والتي تكون معفاة من رسوم الاستخدام لبعض شرائح الدخل الدنيا في المجتمع القطري. ولدعم هذه الإجراءات يصبح إنشاء جهاز تنظيمي متكامل للكهرباء والماء أمراً غاية في الأهمية (انظر أدناه).

**النتيجة القطاعية الثانية عشرة:**
**الحفاظ على مخزون الثروة السمكية**

عندما تفشل الحوافز الاقتصادية في ضمان حماية الموارد المشاعة، أو التي يسهل الوصول إليها فإن تلك الموارد ستتعرض لضغوطات كبيرة. إن مشاكل استخدام المياه في الزراعة، والتي تحدثنا عنها من قبل، تعزى جزئيا إلى انعدام وجود الحافز لأي مزارع لتخفيض استهلاكه للمياه. ولكن الأثر الجماعي هو أن استمرار المزارعين في استنفاذ مخزون المياه الجوفية العذبة يضر، في المحصلة النهائية، بكل المجتمع بدءاً بالقطاع الزراعي. وكذلك الأمر في قطاع صيد السمك الذي يشهد تحدياً مشابهاً؛ فكما هي الحال في كثير من الدول، يتعرض مخزون الثروة السمكية في دولة قطر إلى الصيد الجائر لعدم وجود أي حافز يحدد كمية الصيد لكل قارب. أما الجوانب البيئية لهذه المشكلة فسيتم بحثها في الفصل 6.

ومن أجل خدمة الصالح العام في ضمان استدامة مخزون الثروة السمكية، سوف تقوم الحكومة بالبحث عن إمكانية وضع قيود فعالة على أساطيل الصيد و على كمية الصيد على حد سواء، بما في ذلك وضع قيود على حجم وعمر السمكة المسموح بصيدها وبيعها. وستقوم الحكومة بتطوير قدرات إنفاذ الإجراءات لكي تضمن الالتزام باللوائح الجديدة. كما أنها ستنظر في إمكانية إيجاد فرص لتطوير مزارع تربية الأحياء المائية لتلبية الطلب عليها في المستقبل.

**الهدف المحدد لعام 2014**

- زيادة مستويات مخزون الثروة السمكية، وتطبيق قوانين فعالة وتوفير الإمكانيات لمزارع تربية الأحياء المائية المحلية.

يتطلب التنفيذ الفعال لتلك الإجراءات وجود قوانين ولوائح صارمة في أماكن الصيد وعلى الشواطئ التي تصل إليها كميات الصيد. بالتالي، فإن وجود جهة متخصصة كهذه يساهم في دعم أهداف الاستدامة، كما تفعل نظم المعلومات الأفضل. كما يتطلب تطوير مزارع محلية لتربية الأحياء المائية دعم الدولة لإجراء دراسات جدوى فنية ومالية بشأن المساعدة المالية المستهدفة والمؤقتة للمشاريع الجديدة. ولكن يجب أن يبقى الهدف من تلك الإجراءات تحقيق الجدوى التجارية بأقصى سرعة ممكنة، لأن الإعانات المالية يجب أن تكون مؤقتة.

**النتيجة القطاعية الثالثة عشرة:**
**الوصول إلى اقتصاد اكثر تنافسية**

قد تسهم المنافسة المتزايدة بدرجة كبيرة في رفع كفاءة السوق. وبما أن دولة قطر عضو في منظمة التجارة العالمية، فهي تحافظ على تعرفة جمركية منخفضة نسبياً على البضائع القابلة للتداول التجاري. إلا أن هناك عددا من الخدمات مثل النقل البري، والمستوردات الغذائية، وتبريد المناطق - والتي لا تستوفي شروط المنافسة والانضباط.

لقد صدر قانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية في قطر عام 2006 لجعل المنافسة مفيدة لكل من المستهلكين وأصحاب الأعمال. إلا أن هناك قيودا على ذلك القانون، ومنها استثناء جميع المؤسسات التي تملكها أو تديرها الدولة من

أحكام القانون. يضاف إلى ذلك، أن مهمة تطبيق القانون، الذي تقوم بها غرفة تجارة وصناعة قطر، قد تمحورت حول معالجة بعض شكاوى المستهلكين المحددة. وتنوي الحكومة أن توفر الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعَّال لأحكام القانون الأوسع نطاقا المتعلقة بمكافحة الاحتكارً.

إن التخفيف من معوقات الولوج إلى الاقتصاد الوطني يعزز المنافسة. ولذا فإن الحكومة عاقدة العزم على الاستمرار في برنامجها الذي يهدف إلى تخفيض القيود على الاستثمارات الأجنبية المباشرة تخفيضاً تدريجياً، وإضافة المزيد من القطاعات التي لا تفرض فيها قيود على مشاركة راس المال الأجنبي. كما تؤمن الحكومة بأنه من المهم ألا تثبط الإجراءات الإدارية والتشغيلية الأهداف المقصودة من هذه الأحكام.

### الأهداف المحددة للفترة 2012-2014

- تصميم برنامج فعال لتنفيذ قانون المنافسة الحالي تدعمه القدرات الضرورية.
- التوسع في تحرير تجارة الخدمات بموجب "الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات".
- الاستمرار في برنامج تحرير الاستثمارات الأجنبية.

ومع أن هذه الالتزامات واضحة نسبياً، فإن تنفيذها الفعال يتطلب أن يكون لدى دولة قطر تصور واضح المعالم ومهارات فنية واستشارية لتعزيز عمليات التنفيذ، وهي غير متوفرة محلياً. وتشمل الفجوات القائمة حالياً الخبرات والمعرفة المطلوبتين لتطوير أجندة تحرير التجارة في الخدمات.

## التشريعات والكفاءة

تقوم الحكومة بسن التشريعات من أجل تحسين كفاءة تخصيص موارد المجتمع. ويمكن استخدام التشريعات أيضا للتأثير في أهداف غير اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية. وينصبُّ التركيز هنا على التشريعات الاقتصادية.

وهناك عدة أشكال للتشريعات؛ يعمل معظمها على تقييد السلوك أو الاختيار في الظروف التي لا يتوقع فيها أن تؤدي الأسواق إلى أفضل النتائج. وربما لا تعمل الأسواق بطريقة سليمة عندما تكون ثمة فجوات في المعلومات أو عوامل خارجية (فوائد يجنيها أو تكاليف يتحملها طرف ثالث)، أو قوى تعوق المنافسة. ويمكن في هذه الحالات أن تقوم الحكومة بالتشريع من أجل الصالح العام. والمجالات العادية التي تمارس الحكومة فيها التشريع تشمل التمويل والبيئة والحصول على الموارد الطبيعية واستخدامها. ويمكن أن يكون هذا النوع من التدخل الحكومي مصدراً لانعدام الكفاءة، كما أنه قد تنحرف أحياناً جداول تنفيذ التشريعات عن مسارها المخطط.

### النتيجة القطاعية الرابعة عشرة: تحسين تشريعات الأعمال

تشير دراسات البنك الدولي "لممارسة الأعمال" إلى عدة عوائق تنظيمية يواجهها المستثمرون في دولة قطر عندما يحاولون إقامة عمل أو نشاط اقتصادي ما أو القيام بعمليات تشغيلية، تتراوح هذه العوائق بين نقص الكفاءة في عمليات الترخيص ونقص كفاءة النظم الجمركية. وتنظر الآن وزارة الأعمال والتجارة في السبل الكفيلة بإزالة الروتين غير الضروري وضبط الأنظمة الأخرى التي تعرقل الأعمال التجارية.

### الهدف المحدد للفترة 2011-2014

- ضبط العمليات المتعلقة بالأعمال وأنظمة التجارة وتحقيق تحسينات مهمة في ترتيب دولة قطر على سلم مقياس ممارسة الأعمال التي ينشرها البنك الدولي.

يعتمد نجاح التحسينات الهامة في بيئة الأعمال على قدرات التنسيق والتنفيذ في وزارة الأعمال والتجارة، وقدرة هذه الوزارة على تعزيز التغيرات التنظيمية والإجرائية اللازمة لدى الأجهزة الحكومية الأخرى. وتتطلب هذه المسائل - في الوقت الذي تبدأ فيه الوزارة عملية تطوير استراتيجيتها التشغيلية - اهتماما دقيقا.

### النتيجة القطاعية الخامسة عشرة: تطوير تشريعات البنية التحتية

تولي خطط البنية التحتية لدولة قطر دوراً كبيراً لاستثمارات القطاع الخاص والشراكة بين القطاعين العام والخاص (انظر الجزء الخاص بترسيخ الاستقرار أعلاه). فوجود إطار تنظيمي متوازن سوف يحمي المصلحة العامة وفي الوقت نفسه يتيح فرصة لتحقيق عوائد كافية لاستقطاب المستثمرين.

فتنظيم البنية التحتية في دولة قطر فيه تفاوت، وهو عشوائي إلى حد ما، ونادراً ما يكون هناك تبادل للأفكار أو التعاون عبر القطاعات. فبعض المجالات ينقصها التنظيم، ومجالات أخرى تشوبها أوجه القصور بسبب الإفراط في التدخل الحكومي. وإن عدم وجود جهة ناظمة واحدة للموارد المائية يساهم في الاستخدام غير الكفؤ للمياه في خضم أزمة ندرتها. وكذلك القواعد التي تنظم استخدام الأراضي الصناعية غالباً ما تتناقض أو تتغير،

مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الأعمال وتحول دون توسع القطاع الخاص. كما أن بعض إجراءات الترخيص لا تخدم غرضاً يُذكر، إلا زيادة التكاليف والوقت على أصحاب الأعمال.

ومن المفيد جدا دراسة التجارب الأخرى عند تصميم المهام التنظيمية واستخدام النماذج الأكثر فاعلية. فهناك إجماع في الرأي على أن الجهات الناظمة وعمليات التنظيم المستقلة بإمكانها تقديم معالجة أفضل للأهداف المتعددة التي يقصد خدمتها. وهكذا، تقع عملية التنظيم بمرتبة أدنى من مرتبة سياسة الحكومة وإجراءاتها التشريعية وبمرتبة أعلى من عمليات السوق، وكل واحدة من هذه الطبقات مفصولة عن الطبقتين الأخريين. ويقوم الوزراء المسؤولون أمام القيادة السياسية، برسم الاتجاه العام، بما في ذلك القوانين التي يعمل بموجبها التنظيم وعمليات الأسواق. وتكون الأجهزة التنظيمية مسؤولة أمام الوزراء إلا أنها مستقلة وظيفيا؛ حيث تضع المعايير والتعرفة والقوانين لتضمن أن الخدمات تفي بالمعايير المطلوبة. كما يستطيع المنظمون المستقلون تسوية الخلافات أو فرض غرامات على منتهكي تلك القواعد. ويجب أن تكون لدى إدارات الأجهزة المشغلة في السوق حوافز تجارية وأن يكونوا منضبطين بقواعد السوق ومسؤولين أمام المنظمين ومحميين من التدخلات السياسية. وتفتقر دولة قطر حاليا إلى هذا النوع من الفصل (الشكل 3-9). فالأجهزة العاملة في قطاع البنى التحتية غالبا ما تخلط بين هذه الوظائف الثلاث. وفي مجالات أخرى، كتنظيم الأراضي، فإن الجهات التنظيمية تتعدد وتتداخل صلاحياتها.

ويحصل معظم التداخل عندما تكون الجهة الناظمة هي نفسها الجهة المشغلة؛ وهذا مصدر محتمل لانعدام الكفاءة، حيث تظهر خطورة انخفاض مستويات الخدمات عندما تقوم جهة ما بتقديم خدمة ما، وفي الوقت ذاته تضع هذه الجهة المعايير

**الشكل 3-9** يجب أن يحفز المشغلين بدوافع تجارية وأن يتم ضبطهم من خلال الأسواق والجهات الناظمة أيضا، وأن تتم حمايتهم من التدخل السياسي، لكن حاليا قطر تفتقر هذه المعايير

| مجالات التركز | الجهة المسؤولة حاليا | دور صانعي القرار | دور المنظم | دور المشغل |
|---|---|---|---|---|
| **الطاقة، المياه، ومياه الصرف** | كهرماء<br>أشغال | | • تحديد احتياجات البنى التحتية للطاقة والمياه<br>• تحديد احتياجات شبكة التجفيف ومعايير التشييد<br>• إدارة التعرفة والتسعير ت<br>• احتياجات واستعمال نفايات الصرف الصحي المعالج ت | • بناء، إدارة، وتشغيل شبكات نقل وتوزيع الطاقة والمياه<br>• بناء، إدارة، وتشغيل أنظمة التجفيف ومياه الصرف |
| **الطرق** | وزارة البلدية والتخطيط العمراني<br>أشغال | الإشراف العام على التخطيط العمراني على مستوى الدولة | • تحديد معايير تصميم الطرق<br>• وضع معايير الأمان والإنشاء | • تشييد وصيانة شبكات الطرق البرية |
| **المطارات** | الهيئة العامة للطيران المدني | | • وضع المعايير الخاصة بمصنعي أجهزة الطائرات والصيانة<br>• منح تراخيص الطيارين والمهندسين<br>• وضع معايير أمان المطارات<br>• وضع معايير التحكم بحركة الطيران الجوي | • الإشراف على إدارة مطار الدوحة الدولي<br>• الإشراف العام على عمليات الشحن الجوي |
| **الموانئ** | الشركة القطرية لادارة الموانئ أ<br>إدارة شؤون النقل العام ب | | • أنظمة أداء السفن فيما يتعلق بتحميل تفريغ البضائع من السفن والتعرفة ورسوم المرفأ<br>• وضع معايير التنصيف والصيانة، منح تراخيص البحارة وطاقم الموظفين، وتسجيل السفن والقوارب الصغيرة، وأنظمة الملاحة البحرية | • إدارة معايير التشغيل في المرفأ والمرافئ المدنية |
| **تقانة المعلومات والاتصال** | المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات | تحديد سياسة واتجاه البنية التحتية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطر (الدافع الرئيسي لشبكة الحزم الواسعة في قطر) | • القيام بالمهام العامة ذات الطابع الإداري، ووضع أنظمة التنبؤ الفضائي، وفوترة المستهلك | • يمكن المشاركة المباشرة في تطوير الشبكة الوطنية للحزم الواسعة في قطر |

الفصل الوظيفي في المرحلة الثانية

أ: تم تقسيم الإدارة العامة للجمارك والمرافئ إلى سلطتين منفصلتين: الشركة القطرية لادارة الموانئ والادارة العامة للجمارك

ب: المعروف سابقاً باسم إدارة الشؤون البحرية حيث تم إتباعه مؤخراً لوزارة الأعمال والتجارة

ت: لا يوجد من يقوم بمهام الناظم في الوقت الحالي

ملاحظة: لم يتم التطرق لقطاعي المترو والسكك الحديدية، لأنهما ليسا تحت التشغيل (وليسا بحاجة إلى تنظيم بعد)

دور أساسي
دور ثانوي

المطلوبة لتقديم تلك الخدمة وتراقب عملية التنفيذ ومدى الامتثال لتلك المعايير، حيث ينجم عن هذا التداخل انخفاض في جودة الخدمات المقدمة إلى المستخدمين النهائيين، وربما انخفاض معايير الخدمات في بعض القطاعات.

وفي دولة قطر تقوم بعض الجهات المنظِّمة لقطاع ما ببعض الوظائف التشغيلية في هذا القطاع، بالمقابل، تقوم بعض الأجهزة المشغلة بدور الجهة الناظمة لخدماتهم مثل الهيئة العامة للطيران المدني. أيضا، يستطيع المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى كونه المسؤول الرئيسي عن كافة الأنشطة المتعلقة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، أن يستثمر بشكل مباشر في مبادرات محددة مثل إنشاء البنية التحتية لشبكة قطر الوطنية العريضة النطاق.

وتعمل بعض الأجهزة المشغّلة كجهات ناظمة، مثل "أشغال" و"كهرماء" و"الشركة القطرية لإدارة الموانئ" والتي تقوم بتنظيم أنشطتها بنفسها إضافة إلى كونها أجهزة مشغلة. ومع أن "كهرماء"، ليست جهة ناظمة رسمياً، إلا أنها تراقب مستويات الخدمات وتصوغ معايير الأداء لأصول البنية التحتية بينما تقوم بتشغيل شبكات نقل الطاقة الكهربائية وتوزيعها. كما تلعب "أشغال" الدور نفسه المتداخل في ميداني الطرق والصرف الصحي. أما "الشركة القطرية لإدارة الموانئ" فهي مسؤولة عن تنظيم حركة السفن ومعايير تشغيل الميناء وتنظيم وتحميل وتفريغ البضائع من السفن، وتنظيم التعرفة الجمركية ورسوم الميناء.

وتتطلب الإدارة المتكاملة للمياه استقلالاً تنظيمياً وموحداً، كما تتطلب تنسيقا مُحكما لتنظيم المياه والصرف الصحي خلال دورة كاملة، من الإنتاج والتوزيع والاستهلاك إلى إعادة الاستخدام وإعادة التدوير. وبما أن الماء والكهرباء يُنتَجان معاً ويعتمد بعضهما على بعض، فبإمكان سلطة تنظيمية واحدة أن تشرف على كافة النشاطات المتعلقة بهذَين القطاعين. فمن الناحية المثلى، يمكن لهذه الجهة الناظمة أن تكون مستقلة وتستفيد من خبرة تقنية متخصصة كما فعلت إمارة أبو ظبي التي أنشأت جهازا تنظيميا مستقلا ومتكاملا لشؤون الماء والكهرباء ومياه الصرف الصحي. فإصلاح الجهاز التنظيمي يمكن أن يحسِّن من الكفاءة وتقديم الخدمات في قطاعات أخرى.

**الهدف المحدد لعام 2014**

- تأسيس جهة ناظمة مستقلة ومتكاملة للماء والكهرباء

بعدما يتم الفصل بين الوظيفتين التنظيمية والتشغيلية، يمكن أن تتبع ذلك استقلالية عملية صنع السياسات في مجال ما عن الجهة الناظمة لهذا المجال، وربما يكون ذلك ضروريا لدعم المنافسة. وعندما تبدأ مشاركة القطاع الخاص في قطاع البنية التحتية من المهم ألا يكون الجهاز التنظيمي لذلك القطاع هو المسؤول عن رسم سياسة هذا القطاع في الوقت نفسه. فعلى سبيل المثال، لا يجوز أن تخضع جهة مشغلة ومحتكرة وتابعة للدولة للتنظيم من قِبَل جهة أخرى تابعة للوزارة نفسها. فقد يؤدي الربط بين الجهاز التنظيمي والجهة الحكومية المكلفة بتقديم المصلحة التي تملكها الدولة إلى تعريض المشاركين من القطاع الخاص الذين يودون دخول السوق إلى الضرر. ولقد تم اتخاذ خطوات لتعزيز الهيكل التنظيمي للبنية التحتية بحيث يتمتع المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بدرجة عالية من الاستقلالية عند تطبيق السياسات ذات الصلة بقطاع الاتصالات والتكنولوجيا في دولة قطر. وفي القطاع المالي وصلت الخطوات الهادفة إلى توحيد الجهاز التنظيمي إلى مرحلة متقدمة بعد إنشاء جهة ناظمة مؤخرا تحت إشراف مصرف قطر المركزي.

### النتيجة القطاعية السادسة عشر: تطوير تشريعات الأراضي

لا يوجد في دولة قطر حاليا قانون خاص بالتخطيط أو إطار تشريعي شامل لإعداد خطط التنمية العمرانية والموافقة عليها وتنفيذها. ولا يوجد جهاز حكومي واحد مسؤول بشكل محدد أو مفوض بتولي مهام تخطيط استخدام الأرض لدولة قطر، أو الإشراف عليها أو تنفيذها، مما أدى إلى أوجه قصور كثيرة.

وتعتزم الحكومة الرد على هذه التحديات بطرق أربع. أولا، سوف يتم وضع سياسة محكمة لاستخدام الأراضي ووضع تسلسل هرمي مكاني لخطط متماسكة. ثانياً، سوف يتم تعزيز عمليات التشريع وذلك بهدف وضع معايير موحدة للنظم والقوانين وآليات المراقبة. وسيعطى اهتمام خاص للترتيبات المؤسسية التي من شأنها دعم التنظيم المتكامل وتحسينه. ثالثاً، من أجل دعم الترتيبات الجديدة، ستقوم الحكومة بتعزيز آليات التعاون بين كافة الجهات المعنية. ويجب أن يشمل هذا الإجراء إدماج خطط الأجهزة التي تعمل خارج النظام الحالي. رابعاً، يتعين على الحكومة أن تخصص المزيد من الموارد لتعزيز قدرات التخطيط والتنفيذ في البلديات وفي الجهات المركزية.

**الهدف المحدد للاعوام 2011-2016**

- اعتماد وتنفيذ الخطة الوطنية الشاملة للتنمية العمرانية

## بناء اقتصاد متنوع

تهدف دولة قطر إلى بناء "اقتصاد متنوع يتناقص اعتماده على الصناعات *الهيدروكربونية وتتزايد فيه أهمية دور القطاع الخاص ويحافظ على تنافسيته*" رؤية قطر الوطنية 2030

بعد المكاسب الهائلة التي نجمت عن تنمية الصناعات الهيدروكربونية، تستعد الحكومة للتصدي لتحدٍّ هام آخر وهو التنوُّيع. فالاقتصاد المتنوع هو أقدر على إيجاد الوظائف وإتاحة الفرص للجيل القادم، وأقل تأثرا بالتقلبات الكبيرة في أسعار النفط والغاز الطبيعي.

والتنويع الاقتصادي أمر ضروري أيضاً، إذ أن دولة قطر بحاجة إلى مصادر متجددة لخلق الثروة التي تقوم بتوليد الدخل وتعزيز الاستهلاك بعد نضوب احتياطي الموارد الهيدروكربونية. وكثير من الدول الغنية بالموارد تضع التنويع الاقتصادي هدفا مشتركا في استراتيجياتها، لكن نجاح تلك الاستراتيجيات كان صعب التحقيق في بعض الدول وبطيئاً ومتدرجاً في دول أخرى. وتستهدف بعض الدول القطاعات التي تعتبر أولوية بالنسبة لها وتوجه مواردها إلى تلك القطاعات. ودول أخرى تستثمر في بيئة مشجعة للاستثمار وتوفر الفرص أمام القطاع الخاص ليتفرع إلى مجالات جديدة. وهناك الكثير من الدول التي استطاعت أن تمزج بين النهجين.

ولا يتم تنويع قاعدة الإنتاج المحلي بسهولة، إنما يجب أن يتم تعليم ريادة الأعمال والإبداع من خلال إدماجهما في النظام التعليمي والثقافة المحيطة بهما، وتعزيزهما من خلال سياسات وتشريعات مواتية لقطاع الأعمال. والقطاع الخاص القطري بحاجة إلى التعزيز من خلال الدعم والحوافز التي تشجع على اكتساب قدرات وثيقة الصلة، والمشاركة في مجموعة واسعة من الأنشطة الاقتصادية.

### حصر الإرث الهيدروكربوني

سيستمر تناقص اعتماد دولة قطر على النفط حتى لو تمت المحافظة على معدلات الإنتاج من خلال الاستثمارات في اكتشافات نفطية جديدة. في حين، سيستمر اعتماد دولة قطر على صادرات الغاز ، لكن الاعتماد على معدلات الإنتاج الحالية وقيم التكاليف الراهنة في عملية استقراء وتقدير الحجم المستقبلي المتاح من الغاز أمر ينطوي على كثير من المجازفة وعدم التأكد. ففي الوقت الذي تشكل فيه معدلات الإنتاج وقيم التكاليف الحالية دليلا يمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بمستقبل الغاز في السنوات الخمس والعشرين القادمة، لكن بعد ذلك، فإن معدلات الإنتاج المجدية قد تصبح أقل وقيم التكاليف أكبر مما هي عليه الآن، وينبغي الإشارة أيضا إلى انه يصعب التنبؤ بالقيم التجارية لكميات الغاز التي ستسلم في المستقبل، وذلك بعد انتهاء مدد اتفاقيات بيع وشراء الغاز الموجودة حاليا. وعلى الرغم من أن ثروة دولة قطر من الغاز كبيرة جدا، إلا أنه نتيجة لعوامل عدم التيقن الأنفة الذكر ولطول مسار عملية الاكتشاف الاقتصادي اللازمة لتوسيع القاعدة الاقتصادية لدولة قطر بالتالي، كل هذا يشكل عوامل مهمة تستدعي البدء باتخاذ الخطوات اللازمة للتنويع الاقتصادي عاجلا وليس آجلا.

ويمثل الدخل الناتج عن استثمار الموارد الهيدروكربونية في الأصول الأجنبية سبيلا مهما لتنويع الدخل في دولة قطر، ولكن الاعتماد الحصري عليه ليس استراتيجية تنموية قابلة للحياة وطويلة الأمد لأنه قد يؤدي إلى أنواع جديدة من المخاطر منها؛ جعل دولة قطر عرضة لتقلبات أسواق رأس المال الدولية، كما أنه لا يلبي طموح دولة قطر في أن تصبح مجتمع البحث والابتكار والإبداع. فتطوير قاعدة اقتصادية أكثر تنويعا، تؤدي فيها الأنشطة المعرفية دوراً رئيسياً في توليد العديد من الوظائف المنتجة والمجزية، يصبح أمراً ضرورياً لتوسيع القدرات وتعزيز الأهداف المجتمعية الأوسع نطاقا.

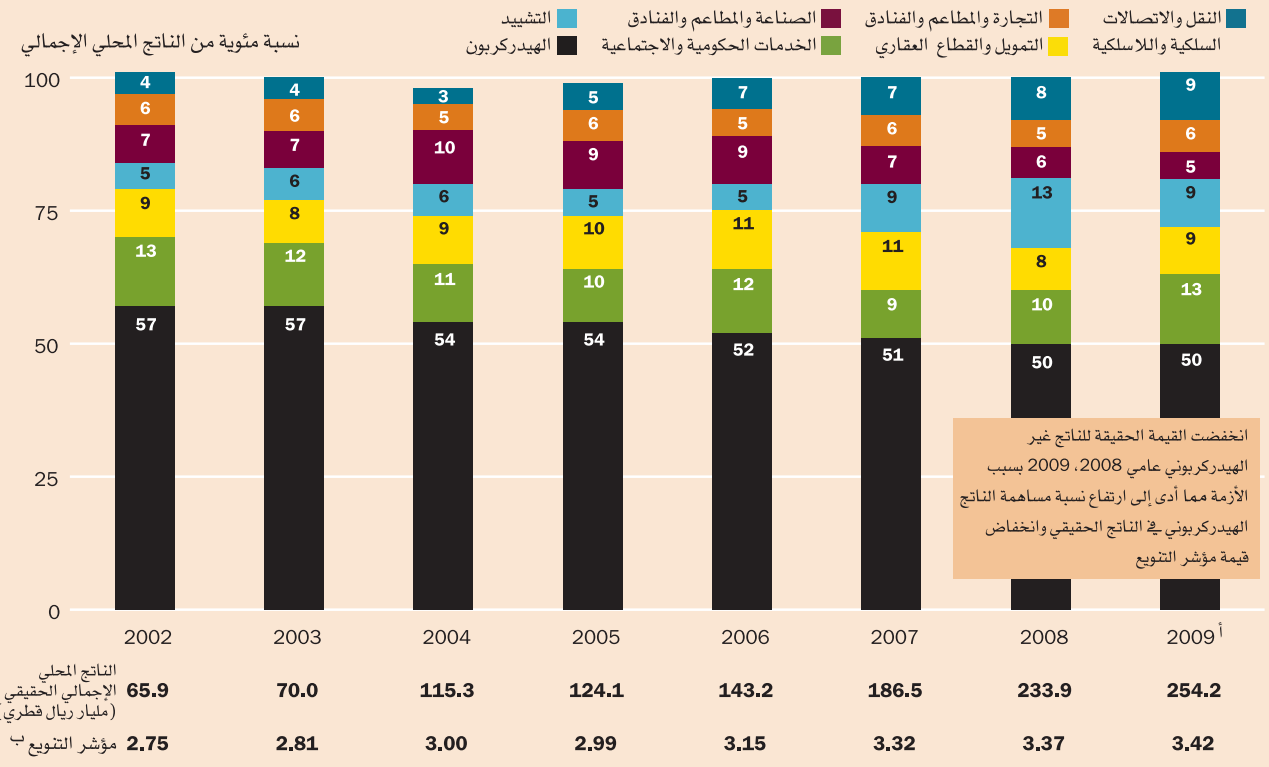
ولأن إقامة اقتصاد قائم على التنويع تستغرق عقوداً، فمن الواجب أن تبدأ عملية التحول الآن. فتحديد المزايا التنافسية، وامتلاك قدرات جديدة، وتطوير خطوط إنتاج جديدة وروابط مع السوق، كُلُّها بحاجة إلى فترات طويلة من التجربة والاكتشاف والتعلم.

### التصدي للتحديات

إن غياب صيغة جاهزة للتنويع الاقتصادي يعني أنّ على دولة قطر أن تطور اقتصاداً أكثر تنويعاً من خلال عملية استكشافات اقتصادية. وحتى الآن لم تستطع قدرات الاكتشاف أن تولِّد نتائج هامة. فلم يحدث إلا اليسير على صعيد التنويع الاقتصادي في العقد الأخير (الشكل 3-10). وتبين دراسة للصادرات الجديدة من دولة قطر أن 41% فقط من المواد المنتجة تستمر بعد السنة الأولى من طرحها في السوق (الشكل 3-11).

وعلاوة على ذلك فإن نطاق الصادرات القطرية محدود، خاصة عند مقارنتها بالاقتصاديات الناجحة المنفتحة على الخارج. فسنغافورة، مثلا، صدرت رزمة منوعة تصل إلى

الشكل 3-10 حصل بعض التنويع في الناتج خلال العقد الماضي




| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009أ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي (مليار ريال قطري) | 65.9 | 70.0 | 115.3 | 124.1 | 143.2 | 186.5 | 233.9 | 254.2 |
| مؤشر التنويع ب | 2.75 | 2.81 | 3.00 | 2.99 | 3.15 | 3.32 | 3.37 | 3.42 |

أ) استناداً إلى نمو المنتجات النفطية وغير النفطية عند مستويات 2008 بموجب المادة 4 لصندوق النقد الدولي

ب) مقلوب مؤشر هيرفندال- هيرشمان للقطاعات الاقتصادية الرئيسية

ملاحظة: أعيد تصنيف القطاعات لتحقيق التماثل بين الدول

المصدر: صندوق النقد الدولي : تقرير المادة 4 الخاص بقطر، الملحق الإحصائي لشهري ديسمبر – فبراير 2010 الخاص بقطر.

4590 منتجاً عام 2008، مقارنة بـ 1630 منتجاً من قطر، 98% منها (من حيث القيمة) مرتبط ارتباطاً مباشراً بالمواد الهيدروكربونية، أو الصناعات الكثيفة الاستخدام للطاقة، كالتعدين، مثلا. ويتبين من الدراسات الاستقصائية أن هناك فئة محدودة من الأعمال القطرية والشركات التي لديها خطط للتوسع في نطاق أعمالها الأساسية أو تنوي الانتقال إلى المستوى التالي في سلسلة القيمة المضافة.

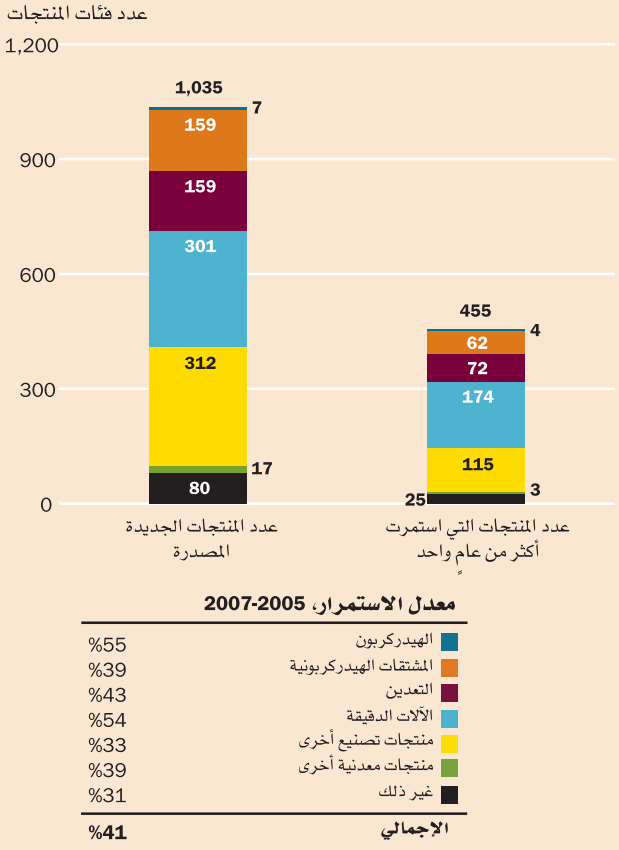
وغالبا ما يتم إطلاق منتجات جديدة نتيجة لجهود البحث العلمي. ولدى دولة قطر الآن مجموعة صغيرة من العلماء والمهندسين والعمال التقنيين. فالعمل الريادي الذي قامت به "واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا" كمكان لتسريع البحوث يعد بمستقبل عظيم. لكن هذه التجربة ما زالت في مهدها، وحتى مع وجود فرص لمكاسب تجارية، فإن إيجاد ثقافة البحث العلمي وربطها بالاقتصاد الأوسع نطاقا يتطلب وقتاً طويلاً. وقد تم البدء بتنفيذ مبادرات أساسية للبحث العلمي تحت إشراف "صندوق قطر الوطني لرعاية البحث العلمي"، لكن هناك فجوة زمنية بين البحث العلمي في الجامعة وتطوير مقترحات مجدية تجارية وعرضها في السوق.

ومن أجل التنويع الاقتصادي يجب على دولة قطر أن تتغلب على عدد من التحديات المتشابكة ومنها:

- ما زالت ريادة الأعمال غير راسخة في دولة قطر. فما تزال المشاريع الصغيرة والمتوسطة حديثة العهد. وعلى الرغم من نجاح قلة من الشركات، مثل شركة "آي هورايزون"، ما يزال هذا القطاع ضعيفاً. فأقل من 40% من المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم القائمة في قطاع الصناعة حاليا تم إنشاؤها بعد عام 2000.

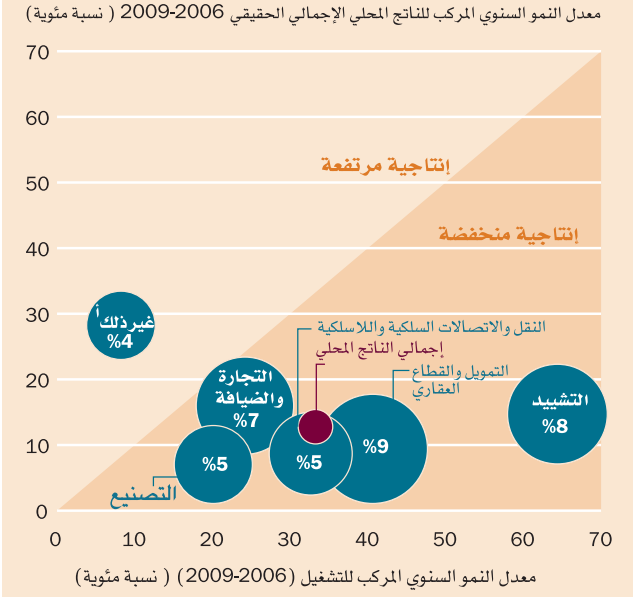
- إن اقتصاد قطر المحلي من الصغر بحيث لا يستطيع أن يجذب استثمارات أجنبية كبيرة تركز على الأسواق المحلية، أيضا يقلل هذا الصغر في الحجم من قدرة الاقتصاد المحلي على تزويد الشركات المحلية بالخبرة والمهارة اللازمة للتوسع إقليميا أو عالميا.

**الشكل 3-11** فقط 41% من المنتجات التي تصدرها دولة قطر استمرت أكثر من عامٍ واحد




المصدر: قاعدة بيانات التجارة للأمم المتحدة، قاعدة بيانات خريطة التجارة في مركز التجارة الدولي

**الشكل 3-12** انخفاض إنتاجية العمالة في معظم القطاعات




أ). القطاعات الأخرى تتضمن الزراعة والأسماك والمرافق ، يعزى نمو الإنتاجية إلى نمو إنتاجية قطاعي الزراعة والمرافق والمدعومين من قبل الحكومة

ملاحظة: حجم الفقاعة: الحجم النسبي للقطاع كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي عام 2009

المصدر : تقديرات استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016

- والموقع الجغرافي يفرض قيوداً. فارتباط دولة قطر مع دول مجلس التعاون الخليجي ضعيف، وهي تبعد سَفَرَ ثلاثة أيام عن الممرات البحرية الدولية الرئيسية.

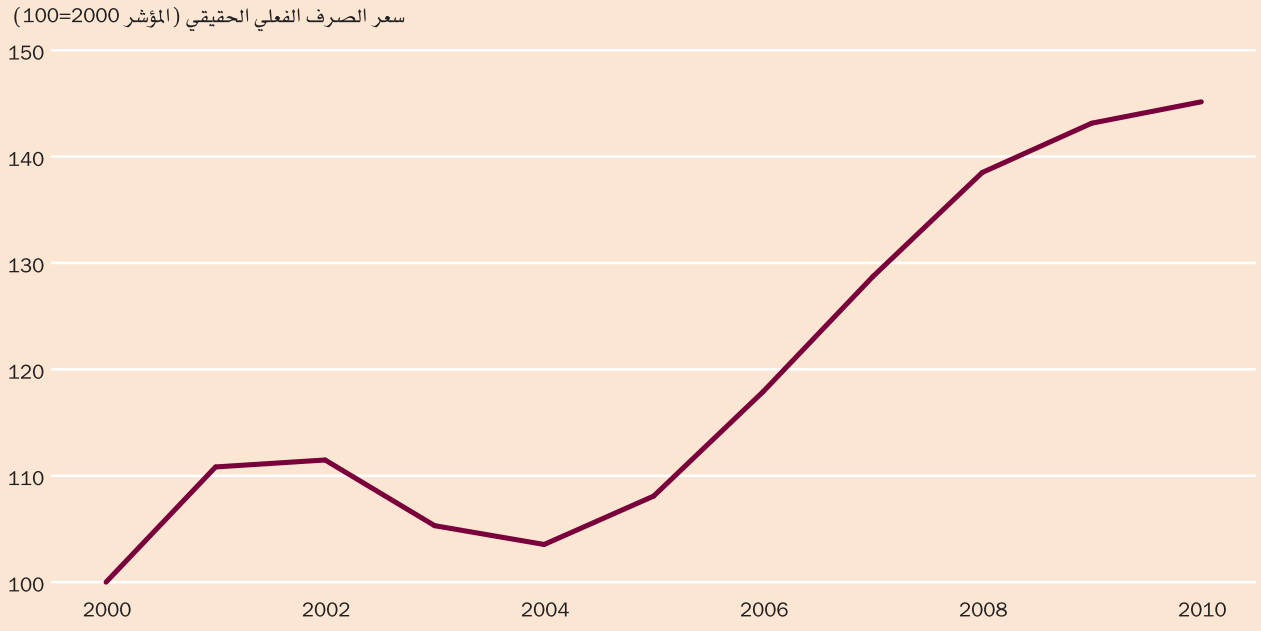
- يحد النموذج القطري في التنمية من وجود الفرص أمام القطريين نظرا لانخفاض أجور القطاع الخاص وارتفاع أجور القطاع العام، و هو لا يقدم حوافز تُذكر للاستثمار في القدرات المحلية. كما تتناقص إنتاجية العمل في معظم القطاعات (الشكل 3-12).

- وعلى غرار الدول الغنية بمواردها الطبيعية - فإن دولة قطر تتعرض لضغوط كامنة لارتفاع السعر الحقيقي لصرف عملتها مما يجعل صادراتها أكثر كلفة وأقل منافسة - إنه أحد الأمراض الاقتصادية المعروف باسم المرض الهولندي (الشكل 3-13).

## تبيان أفضل الطرق لقطر

يتطلب تنويع الاقتصاد القطري منهجاً تتعاون فيه الدولة والقطاع الخاص معا، حيث يركز كلٌّ منهما على المجال الذي يبدع فيه أكثر. ففي حين أنه من الأفضل أن تترك الاستثمارات في مجال الأعمال لمن لديه اطلاع ومعرفة بالأسواق ذات الصلة، وبآليات نظم الإنتاج الملائمة، وبكيفية الاستفادة من سلاسل القيمة، ولمن يقوم بالمغامرة برأس ماله. بالمقابل، فإن الحكومة هي وحدها القادرة على تنظيم وإدارة شؤون الصالح العام، وتحديد اتجاه السياسة العامة للدولة، وإدارة عملية استغلال ثروة قطر الهيدروكربونية وكيفية استخدام الموارد المالية التي تنجم عن هذه الثروة. ونظراً إلى الضعف الحالي للقطاع الخاص، ستؤدي الحكومة أيضاً دوراً مهماً ورياديا في تطوير ونمو قدرات القطاع الخاص، من خلال الدعم المالي ووسائل أخرى. لكن على الحكومة أن تحرص على عدم دعم القطاع الخاص غير الكفؤ، أو تبني نظام حوافز مثبط للأداء المتميز، والأهم من ذلك يتوجب على الحكومة إتاحة فرص متساوية للقطاع الخاص وذلك بتجنب الممارسات التي تعطي أفضلية للشركات التابعة للدولة على حساب القطاع الخاص. أيضا، يوجز الإطار (3-3) مجموعة من المبادئ المصممة والتي تساعد في توجيه دعم الدولة للقطاع الخاص والصناعة.

الشكل 3-13 قطر معرضة لضغوط نتيجة لارتفاع سعر الصرف الفعلي الحقيقي، مما يجعل من تكلفة صادراتها مرتفعة وقدرتها التنافسية منخفضة




المصدر: معهد الشؤون المالية الدولية

الإطار 3-3 تأطير مشاركة الحكومة في الصناعة

مع ادراكنا للحاجة الماسة للدعم الحكومي – بما في ذلك تمويل انطلاقة بعض الأنشطة والأعمال– فانه من الضروري وجود محددات لمنع وقوع تشوهات دائمة ناجمة عن عملية الدعم الحكومي أو فشل برامج التمويل الحكومي لهذه الانشطة . بالتالي، فان المبادئ التالية قد تساعد في توجيه إجراءات الحكومة في دعم تطوير القطاع الخاص.

- تقديم حوافز وإعانات، فقط، للأنشطة الجديدة فعلاً ، والتي تواجه تحديات الحصول على المعلومات والقدرة على التنسيق والتي لا تستطيع مواجهتها لوحدها بالاعتماد على قوى السوق.
- تحديد أهداف تنموية يمكن مراقبتها.
- وضع آليات تؤدي الى إنهاء تلقائي للدعم الحكومي مع مرور الزمن.
- استهداف أنشطة اقتصادية محددة وليس قطاعات كاملة.
- تقديم معونات مالية للأنشطة التي ستعود آثارهاالإيجابية على القطاعات الأخرى والتي يوجد أدلة على فوائدها.
- تفويض سلطة تنفيذ السياسات الصناعية لأجهزة ثبت كفاءتها وقدرتها.
- وضع الأجهزة المعنية بالدعم الحكومي تحت إشراف سلطة سياسية رفيعة المستوى لضمان الالتزام والمساءلة.
- إدراك أن هناك احتمالية للفشل نظراً لأنه من المستحيل القضاء على كل أنواع المخاطر أو الحصول على كافة المعلومات المطلوبة.
- ضمان استمرار قنوات الاتصال بين الأجهزة التنفيذية والقطاع الخاص.
- تمكين الأنشطة من تجديد نفسها كي تستمر دورة الاكتشاف.

لقد قام الاقتصادي داني رودريك باستخلاص هذه المبادئ و تحديدها كمقومات لنجاح الدعم الحكومي للاستكشافات الاقتصادية وذلك من خلال استعراضه لتجارب العديد من البلدان في شرق آسيا وأمريكا اللاتينية ودراستها.

## إعداد أجندة وطنية للتنويع الاقتصادي

ليست دولة قطر هي وحدها التي تحاول توسيع قاعدتها الاقتصادية، فهناك الكثير من الدول، التي يعتمد اقتصادها على الموارد الطبيعية، والتي حاولت وما تزال تعمل على تحقيق الغرض نفسه. فمن بين دول مجلس التعاون الخليجي، تعمل كل من مملكة البحرين والمملكة العربية السعودية على وضع استراتيجيات لتنويع اقتصاداتها، ولدى أبو ظبي أيضا خطة شاملة للهدف نفسه.

إن سعي بعض دول مجلس التعاون لوضع استراتيجيات للتنويع

الاقتصادي يتيح فرصاً للاستفادة من تجاربها. بالمقابل، هناك شيء من المخاطرة في ذلك، وهو أن معظم هذه الدول تركز على التنويع في الميادين نفسها ومن بينها: البتروكيماويات، والنقل الجوي، واللوجستيات، والعقارات، والخدمات المعرفية، وشؤون التمويل، وعلوم الأحياء والاتصالات السلكية واللاسلكية. بالتالي، واعتماداً على مسار استراتيجيات التنويع وكيفية تطورها، فإنه من المحتمل أن تقوم دول الخليج العربي بتخصيص مواردها في القطاعات نفسها، بحيث تفشل، في نهاية الأمر، كل دولة منها في الوصول إلى الكفاءة المثلى في حجم الإنتاج .

ستعتمد دولة قطر في مسارها للتنويع، كغيرها من الدول الأخرى، على مواطن القوة المتوفرة لها حاليا وتلك التي في طور النشوء والتي لها آفاق واضحة. إضافة إلى ذلك، ستركز دولة قطر بشكل رئيسي على بناء قدرات القطاع الخاص ودعم الجهود الهادفة لرفع مستوى الإنتاجية في كامل الاقتصاد الوطني.

إن الانفتاح الاقتصادي وتبسيط القواعد والقوانين وتعزيز الأطر القانونية للشركات، من شأنه دعم الهدف الواسع في تحقيق التنويع. فعلى سبيل المثال، قامت الحكومة بإصدار مجموعة من القوانين في مجال المصارف والجمارك والقانون التجاري، كل ذلك يساعد على إنشاء بيئة مناسبة للأعمال (ويسهل التنبؤ بها). كما قامت الحكومة بتسهيل قوانين الاستثمار الأجنبي المباشر متيحة بذلك فرصة امتلاك الأجانب لأكثر من 50% من ملكية رأس مال المشاريع في قطاعات الزراعة والتصنيع والصحة والتعدين وغيرها. على الرغم من أن الاستثمارات الأجنبية خارج قطاع الموارد الهيدروكربونية ما تزال قليلة إلا أن الظروف المشجعة لنموها موجودة الآن.

هناك خطوات أخرى تساعد على التوجه نحو التنويع الاقتصادي. فالمدن الصناعية الثلاث - دخان، مسيعيد، راس لفان - مقراتٌ لمزيج من الصناعات المتعلقة بالطاقة. ومن المتوقع أن يساهم إنشاء المناطق الاقتصادية الخاصة، المزمع إنشاؤها، في تحفيز استثمارات جديدة، نظرا لما تشمله من خدمات بنى تحتية متطورة ولمرونة الإجراءات التنظيمية الخاصة بها وخلوها من المعوقات الأخرى.

وهناك العديد من المبادرات المنفردة التي تم البدء بها مسبقا، ومن المهم أن تؤخذ هذه المبادرات في الحسبان، وأن يتم ربطها ببعضها حيثما يكن ذلك ممكناً ومعالجة ما فيها من ثغرات قد تقوض نجاحها في المستقبل. وسيتم إشراك عدد من المؤسسات في توجه قطر نحو التنويع الاقتصادي. وتشمل هذه المؤسسات: جهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومؤسسة قطرللتربية والعلوم وتنمية المجتمع التي تحتضن واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا، والمجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومركز قطر للمال، وبنك قطر للتنمية. وقد تم تحديد الدور المتوقع لهذه المؤسسات في ريادة جهود التنويع الاقتصادي في دولة قطر وذلك ضمن سياق استراتيجياتها ووظائفها.

من أجل الإسراع في تنفيذ خطة التنويع الاقتصادي، ستقوم الحكومة بتحديد العوائق التي تعترض الاكتشافات الاقتصادية وإيجاد أنشطة اقتصادية جديدة. وتدرك الحكومة تماما بأن تحفيز الاستثمار يتطلب ضمان استقرار الاقتصاد الكلي، وكفاءة الجهات الناظمة، وتقديم خدمات بنى تحتية فعالة وشاملة (والتي تم التطرق إليها جميعها أعلاه). بالإضافة إلى ذلك، فإن السير نحو اقتصاد أكثر تنويعا يتطلب تركيز الانتباه على ميادين أربعة غالباً ما تثبط الابتكار وانطلاقة المشاريع وهي: انخفاض الطلب على المهارات مع وجود وفرة في العمالة، وقطاع خاص ضعيف، ومستويات متدنية من ريادة الأعمال، وقدرات محدودة من الاكتشاف والابتكار، وضعف الترابط والتكامل الإقليميين.

### تعزيز الطلب على المهارات والوظائف العالية الأجر

إن انخفاض مستوى الطلب على المهارات في دولة قطر هو عامل حاسم في تخفيض عدد الفرص المتاحة ضمن اقتصاد أكثر تنويعا. فالتركيز على الإنتاج القائم على الأجور المنخفضة واليد العاملة المنخفضة الإنتاجية، واتباع نموذج تنموي يعتمد على طرق إنتاجية تعتمد على كثافة اليد العاملة، خصوصا في قطاعي العقارات والبنى التحتية، قد أدى إلى إيجاد عقبات أمام تطوير اقتصاد قائم على الخدمات المعرفية والابتكار. فاليوم، يؤدي انخفاض الأجور في القطاع الخاص إلى عدم إتاحة الفرص أمام القطريين للعمل فيه . لذلك، يسعى الكثيرون منهم للعمل في القطاع العام ولو في ظل عدم الاستفادة الكاملة من قدراتهم.

إن الخروج من الحالة الراهنة التي تتصف بالاعتماد على الوظائف المنخفضة الأجر سيرفع من التكاليف في المدى القصير وسيتطلب حدوث تعديلات صعبة. لكن على المدى الطويل، فإن مكاسب الكفاءة، التي ستكون ديناميكية الطابع، والتسارع في نمو الإنتاجية اللذين سينجمان عن تغيير الوضع الراهن سيعوضان أي ارتفاع في مستويات التكاليف على المدى القصير، وسيخلقان محفزات للابتكار وامتلاك المعرفة. حيث

أن الاستثمارات في جانب العرض لاتكفي بحد ذاتها لتحسين واقع سوق العمل. فمن خلال التعليم والتدريب الحديثين، يستطيع المواطنون اكتساب مهارات تؤهلهم للنجاح المهني في اقتصاد قائم على المعرفة، لكن اكتساب هذه المهارات لا يضمن توفر الوظائف، وخاصة إذا ما استمر أصحاب الأعمال في توجيه استراتيجياتهم في التوظيف والتشغيل حول تلك الأنشطة التي تقوم على وجود تجمع كبير من العمال المهاجرين غير المهرة والرخيصي الأجر.

فالقطاع الخاص، من جهته، يعمل ضمن تشوهات ناجمة عن سياسات سوق العمل. وبعض الشركات تكسب دخلها من تأجير العمال الأجانب أو الحصول على رسوم من أعمال تجارية مملوكة محليا ومدارة من قِبَل مستأجرين أجانب. فخيار إقامة أعمال تجارية بقليل من المَخاطرة حول هذا النوع من الأنشطة لا يترك حافزاً يُذكر للاستثمار في أعمال أكثر تحديا وأكثر مجازفة ولكنها تضيف المزيد من الفوائد لاقتصاد البلد بكامله.

إن توفر العمالة الرخيصة الأجر في نهاية المطاف، يدفع إلى الاعتماد على التقنيات القائمة على كثافة اليد العاملة، والتي لا تُتيح فرصاً للاستكشاف والتقدم في الإنتاجية. وفقط، عندما تتغير بنية التكاليف، يرغب أصحاب الأعمال بالاستثمار في طرق إنتاجية جديدة أقل اعتماداً على اليد العاملة، وعندها فقط يبدأ الباحثون عن الوظائف في تغيير توقعاتهم. وكل تحول من هذه التحولات يغذي الآخر، إلا أن التحول الأوسع على مستوى الاقتصاد قد يستغرق جيلا كاملا أو أكثر. ولتوسيع نطاق الفرص النوعية للقطريين، ولعكس اتجاه العوامل التي تؤخر عملية نمو الإنتاجية، ستقوم الحكومة بمراجعة السياسات التي ربما تكون قد عززت الاعتماد على اليد العاملة ذات الأجور المنخفضة والمهارات الضعيفة (انظر الفصل 5 للاطلاع على الاهداف المحددة الخاصة بسوق العمل).

### النتيجة القطاعية السابعة عشرة: تعزيز القطاع الخاص وتشجيع ريادة الأعمال

عادة ماتترافق ثقافة القطاع الخاص الفعال بوجود قطاع متميز ونشط من المشاريع الصغيرة والمتوسطة. لكن الواقع الراهن لهذا القطاع في دولة قطر - والذي تشكل مساهمته 15% من حجم الاقتصاد الوطني - هو واقع غير متطور، ومعظم أنشطة هذا القطاع متركزة في الاقتصاد المحلي.

سيشكل "جهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة"، وهو مبادرة مبتكرة مرتبطة برؤية قطر الوطنية 2030، جهة مركزية تقوم بتقديم الخدمات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم. وسيكون برنامج الجهاز قائماً على الأداء، وتحفيز إيصال الخدمات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عن طريق القطاع الخاص من خلال نظام القسائم والمنح المستهدفة. كما سيتم دعم تنمية مهارات القيام بالأعمال، وحضانة المشاريع، والتسويق والخدمات الأخرى. وسيشارك جهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة القطاع الخاص في تحمل المخاطر من خلال دعم الضمانات والمشاركة في رأس المال. وعلى الرغم من عدم استبعاد أي من القطاعات من تلقي الدعم من الجهاز، إلا أنه سيوجه طاقاته نحو الأعمال القائمة على المعرفة، مركّزاً بالتحديد على تطوير مهارات ريادة الأعمال لدى القطريين رجالاً ونساءً. ومن المتوقع أن يبدأ جهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة أنشطته أوائل عام 2011.

ويقوم بنك قطر للتنمية بالإعداد لحزمة من خدمات دعم الأعمال والخدمات التمويلية لتشجيع نمو القطاع الخاص، بما في ذلك توجه جديد لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاعات مستهدفة بعينها. أيضا، لقد أسس البنك وكالة لدعم الصادرات وذلك لتوسيع مجال نشاط القطاع الخاص وحصته من السوق. ومن المتوقع أن تنعقد شراكة متينة بين بنك قطر للتنمية وجهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وكذلك مع واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا، وذلك للعمل على مجموعة مشاريع ومبادرات أعمال معرفية.

إن وزارة الأعمال والتجارة تعمل مع البنك الدولي على تحديد مجموعة من التحسينات وتنفيذها في مجال "القيام بالأعمال" في قطر. فالتحديات قائمة داخل الوزارة والأجهزة الأخرى لدعم عملية تنفيذ هذه التحسينات. ومن المهم أن يتم ترتيب الأهداف بشكل صحيح والأخذ بالحسبان مدى جاهزية الأفراد والنظم لأية تغييرات مقترحة.

إن الخصخصة مسار مهم ومحتمل لتطوير قدرات القطاع الخاص، لكن لكي تؤثر الخصخصة إيجابيا على البيئة الناظمة للأعمال، يجب أن يتجاوز مفهومها فكرة خصخصة رؤوس أموال وأصول الشركات التابعة للدولة. وبالتدريج، سيتم تصميم مبادرات الخصخصة لبناء مقومات التنافسية من خلال اكتساب المعرفة والتكنولوجيا ومهارات الإدارة وخبرات التشغيل.

وستسعى الحكومة، من جهتها، لتشجيع الأعمال الصغيرة من خلال تغييرات في أنظمة الشراء والتعاقد الخارجي لتقليل التكاليف الباهظة للصفقات التجارية. وهناك مشكلة في دولة

قطر الآن وهي المتطلبات الكبيرة لرأس المال العامل اللازمة لتلبية انظمة تأمينات العطاءات الحكومية، حيث أنه من الصعب جدا على الشركات الصغيرة تحقيق هذه المتطلبات، وتتيح اتفاقية قطر في إطار "الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات" معاملة مواتية ضمن إجراءات شفافة للمشتريات من أجل دعم الشركات المحلية.

**الهدف المحدد لعام 2011**

- العمل على بدء أنشطة جهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- قيام بنك قطر للتنمية بتقديم خدمات ومنتجات جديدة من شأنها توسيع نطاق عمله ومهامه.

**الهدف المحدد لعام 2012**

- إصلاح القوانين الحكومية المتعلقة بالمشتريات لتخفيض الأعباء عن المشاريع الصغيرة.

يجب عدم التقليل من الجهود اللازمة لتحقيق إنجازات في هذه المجالات. فالانتقال من تصميم الفكرة والاستراتيجية وصولا إلى نماذج من الأعمال الناجحة والجاذبة يتطلب خبرة مصحوبة بمعرفة احتياجات الأسواق المحلية ومطالبها. فكل من جهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وبنك قطر للتنمية يحتاجان إلى توظيف فنيين مؤهلين ذوي خبرة في الأعمال المالية والتجارية والاحتفاظ بهم. وتحتاج الأهداف الأخرى إلى تغييرات تشريعية وهذه تتطلب تأييداً ومناصرة فعّالين.

**النتيجة الثامنة عشرة:**
**زيادة مهارات وقدرات الابتكار والاكتشاف**

يتطلب النجاح في اقتصاد قائم على المعرفة تحقيق ما هو أبعد من تحسين الإنتاج الحالي. فمن الضروري تأمين خطوط جديدة من الإنتاج والتطبيقات والاتصالات في بيئة تبحث فيها كل من شركات التكنولوجيا ومعاهد الابتكار ومراكز البحث والتطوير ووحدات الابتكار التابعة للشركات عن طرق لطرح منتجات وخدمات جديدة تحظى بتقدير العملاء المحتملين. وتظهر براءات الاختراع، وهي إحدى وسائل قياس مستوى الابتكار والاستكشاف في المجتمع، أن هناك مجالا كبيرا للتحسُّن؛ فقد سجل في السنوات الخمس الأخيرة نحو 14 براءة اختراع سنوياً في دولة قطر، مقارنة مع 000 5 براءة اختراع لدول مثل النرويج وسنغافورة.

إن دولة قطر ملتزمة بالمضي قدماً في دعم البحث العلمي والتنمية، وقد خصصت نسبة 2.8% من الناتج المحلي الإجمالي لدعم البحث العلمي. وقد أطلقت مراكز البحث العلمي عددا من المبادرات المهمة في هذا السياق. ويقوم الآن الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي، بتمويل الجولة الرابعة من أنشطة تمويل البحث العلمي، غير أنه لا يوجد جهاز مركزي منوط به التخطيط والتنسيق للأنشطة الوطنية المتعلقة بالبحث والتطوير. وسوف تقوم الحكومة بالتحضير لاستراتيجية وطنية للبحث والتطوير، وذلك لتوجيه سياسة التطور التكنولوجي والأعمال القائمة على كثافة المعرفة وكذلك دعم التكنولوجيا ونقل المعرفة. وستضع استراتيجية البحث والتطوير أهدافا مهمة لرفع مستوى البحث العلمي، إضافة إلى أهدافها الأخرى.

**الهدف المحدد لعام 2013**

- تطوير استراتيجية وطنية للبحث والتطوير مرتبطة باستراتيجية نقل التكنولوجيا.

تتصدر "مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع" الجهود المبذولة لكي تصبح قطر مجتمعاً معرفياً. وتتضمن وظائفها تسهيل حصول المواطنين على التعليم، ودعم الشركات القائمة على تطوير المعرفة، وتمويل أنشطة البحث والتطوير في الجامعات والصناعة والقطاع العام. كما تنشط مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع في مشاريع أخرى مثل الصحة على وجه الخصوص.

وضمن مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، تقوم واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا بتوفير بيئة للتعاون بين الشركات وعبر مواقع البحث التقليدية وذلك لإيجاد حلول مبتكرة وتطوير تطبيقاتها التجارية. كما تحتضن المؤسسة مبادرة تقوم على تشجيع الأعمال القائمة على المعرفة، وهي الأعمال التي ترتكز أصولها على المعرفة والمعلومات بدلا من المنتجات المادية. فبالتعاون مع بنك قطر للتنمية والأمانة العامة للتخطيط التنموي، ستتصدر مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع برنامجاً لاحتضان الأعمال القائمة على المعرفة. وسيشمل هذا البرنامج تطوير استراتيجية هرمية من الرأس إلى القاعدة، ومشاريع تجريبية من القاعدة إلى القمة، سيتم تمويلها من بنك قطر للتنمية، ومؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، وجهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، والمجلس الأعلى للإتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وبما أن الدولة تؤدي دوراً مهماً كمستثمر وعميل ومنظِّم، فهناك حاجة لوضع هيكل للشراكة بين القطاعين العام والخاص من أجل إحراز تقدم.

هذا، وسيتم التوصل إلى صيغة هذا الهيكل وأوضاعه الإدارية ذات الصلة وترتيبات تمويله بناء على الخبرة المكتسبة خلال المرحلة التجريبية.

**الهدف المحدد لعام 2011**

- تأسيس حاضنة للأعمال القائمة على المعرفة في واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا.

**الهدف المحدد لعام 2013**

- تأسيس إطار للشراكة بين القطاعين العام والخاص لدعم نمو قطاع الأعمال القائم على المعرفة.

**النتيجة القطاعية التاسعة عشرة:**
**تعزيز قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لخدمة التنمية الاقتصادية**

سيعمل المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لدعم الأهداف التنموية لدولة قطر ووضعها في موقع ريادي في الاقتصاد القائم على المعرفة والمدعوم من الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بحلول عام 2015. حيث تحدد الخطة التي تم تطويرها من قبل المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ثلاثة محاور استراتيجية لتحقيق الأهداف المشار إليها أعلاه. يشمل المحور الأول مبادرات من شأنها تشجيع الحكومة والقطاعات الاقتصادية الرئيسية على استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بطريقة مبتكرة، وتزويد الأفراد وقطاع الأعمال في دولة قطر بالمهارات المطلوبة والوعي اللازم للمشاركة في المجتمع الرقمي، ويتجه المحور الثاني نحو بناء نظام عمل مستدام للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وذلك بإيجاد مجموعة من الكوادر المحلية المؤهلة و الماهرة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والتعرُّف على فرص الأعمال القائمة على المحتوى الرقمي. أما المحور الثالث، فإنه يقوم على توفير بنى تحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بأسعار معقولة وسريعة ومضمونة لخدمة احتياجات الاقتصاد والمجتمع. ولدعم هذه المبادرات، حدد المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مجموعة من المشاريع التفصيلية تتلاءم مع الأهداف التنموية الواسعة للاستراتيجية الوطنية.

**الهدف المحدد للفترة 2011 – 2016**

- اعتماد استراتيجية المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتنفيذها.

**النتيجة القطاعية العشرون:**
**توسيع أنشطة قطاع التمويل**

يقوم مركز قطر للمال بدعم تنمية القطاع المالي في دولة قطر. فبالإضافة إلى تأمين نافذة للاستثمار والصيرفة الدولية في دولة قطر والمنطقة، يقوم المركز بتطوير قدرات الأسواق على إدارة الأصول، وإعادة التأمين، والتأمين الذاتي. ومن أجل تطوير القدرات التنموية قام المركز بتأسيس "أكاديمية قطر للمال والأعمال"، والتي تقدم المنتجات والخدمات لتعزيز القدرات في قطاع المال وضمن قطاع الأعمال بوجه عام.

**الهدف المحدد للفترة 2011 – 2013**

- تنفيذ استراتيجية مركز قطر للمال وتوسيع نطاق أنشطة أكاديمية قطر للمال والأعمال.

**تحقيق الفوائد من التكامل الإقليمي**

حققت البلدان في كثير من مناطق العالم مكاسب من خلال التكامل الإقليمي. فبإطلاق حرية الحركة للبضائع والخدمات والتكنولوجيا والأشخاص عبر الحدود، تمكنت هذه الدول من إنشاء فضاء اقتصادي متكامل، ومن تمكين الشركات من الوصول إلى أسواق أوسع، وتوليد كفاءة في الإنتاج كان من المستحيل تحقيقها لو بقي نشاط هذه الشركات محصورا داخل حدود اقتصادياتها.

وتعتبر المناطق المتكاملة اقتصاديا أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية والتي عادة ما تنشئ مرافق إنتاج أو توزيع، والتي تستطيع تقديم الخدمات لأسواق إقليمية أوسع. فغالباً ما تقوم الشركات المحلية بالتوجُّه نحو التصدير ضمن المنطقة المجاورة أولا، ومن ثم محاولة الوصول إلى الأسواق العالمية. فالسوق المحلية لدولة قطر، نظرا لصغر حجمها، قد لا تنجح في تقديم فرص تعلُّم كافية تسهم في الوصول إلى النطاق المطلوب للكفاءة.

إن دولة قطر هي دولة عضو في منظمة التجارة العالمية، وتدير اقتصاداً منفتحا نسبياً. إلا أن وجود تعاون فعال بين دول مجلس التعاون الخليجي يمكن أن يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين فرص التنويع الاقتصادي. إذ أن دول مجلس التعاون الخليجي تقوم بإنشاء عدد من المشاريع المتداخلة في القطاعات التي تستخدم الطاقة بكثافة: مثل البتروكيماويات، والفولاذ والألمنيوم. ويتم بناء معامل الإيثيلين في ثلاث دول مجاورة. وبالتالي، فإن احتمالية وجود فائض في إنتاج هذه المشاريع أمر ممكن، بالإضافة لذلك فهناك منافسة بين هذه الدول في الخدمات المالية والمواصلات والسياحة والتعليم.

وفي هذه الحالة، فإن وجود التعاون بين دول المجلس والواقعية في تجسيد هذا التعاون يقدمان فوائد حقيقية لدول المجلس، فقد يكون هناك وضع يمكّن دولة قطر من أن تجني مزيداً من العوائد من خلال الاستثمار في بلد مجاور بدلاً من الاستثمار داخل حدودها الجغرافية في مجالات غير مجدية اقتصاديا. وكذلك، يمكن أن تنظر بعض دول مجلس التعاون الخليجي إلى فرص الاستثمار المتاحة والمجدية اقتصاديا في دولة قطر بدلا من الاستثمار في قطاعات غير مجدية اقتصاديا في بلدانها.

إن تنسيق القوانين واللوائح يولد فوائد عبر قطاعات واسعة (بما في ذلك العمالة والتمويل، مثلاً). إضافة إلى أن التعرفة المنخفضة والتقليل من الحواجز الرسمية التي تعترض التجارة قد تحفز الاستثمار والتجارة ضمن فضاء المنطقة وتعزز الجهود المشتركة للمزيد من التنويع والكفاءة في القاعدة الاقتصادية للمنطقة.

وأما البنى التحتية عبر الحدود فقد تكون غاية في الأهمية لتحقيق الفوائد من وجود فضاء اقتصادي واسع ومتكامل. فالحدود بين قطر والسعودية مخدمة بمعبر من طريق واحد فقط. إن انخفاض مستوى البنى التحتية في الحدود الرابطة بين البلدان مع وجود إجراءات جمركية وحدودية معقدة يرفع قيمة التكاليف ويضر بالكفاءة.

لذا، فالبنى التحتية المشتركة تقدم العديد من الفوائد. فآفاق قيام شبكة سكة حديدٍ إقليمية تربط دول مجلس التعاون الخليجي ستعتبر تقدماً كبيراً نحو ترابط المنطقة. كما أن مشروع إنشاء شبكة ألياف بصرية لدول مجلس التعاون الخليجي، حاليا قيد البحث، سيدعم القطاعات القائمة على المعرفة في المنطقة كلها. وشبكة إقليمية للكهرباء، والتي من شأنها أن تدعم محطات نقل الطاقة عبر كوابل ضغط عالٍ وتيار مباشر، ستفتح فرصاً أوسع للاستفادة من الطاقة.

وكما هي الحال في بقية ركائز رؤية قطر الوطنية 2030، فإن استدامة الازدهار الاقتصادي تتطلب تناسق المبادرات عبر القطاعات والمؤسسات، والتي ستسهم بدورها في استدامة الازدهار الاقتصادي (الشكل 3-14).

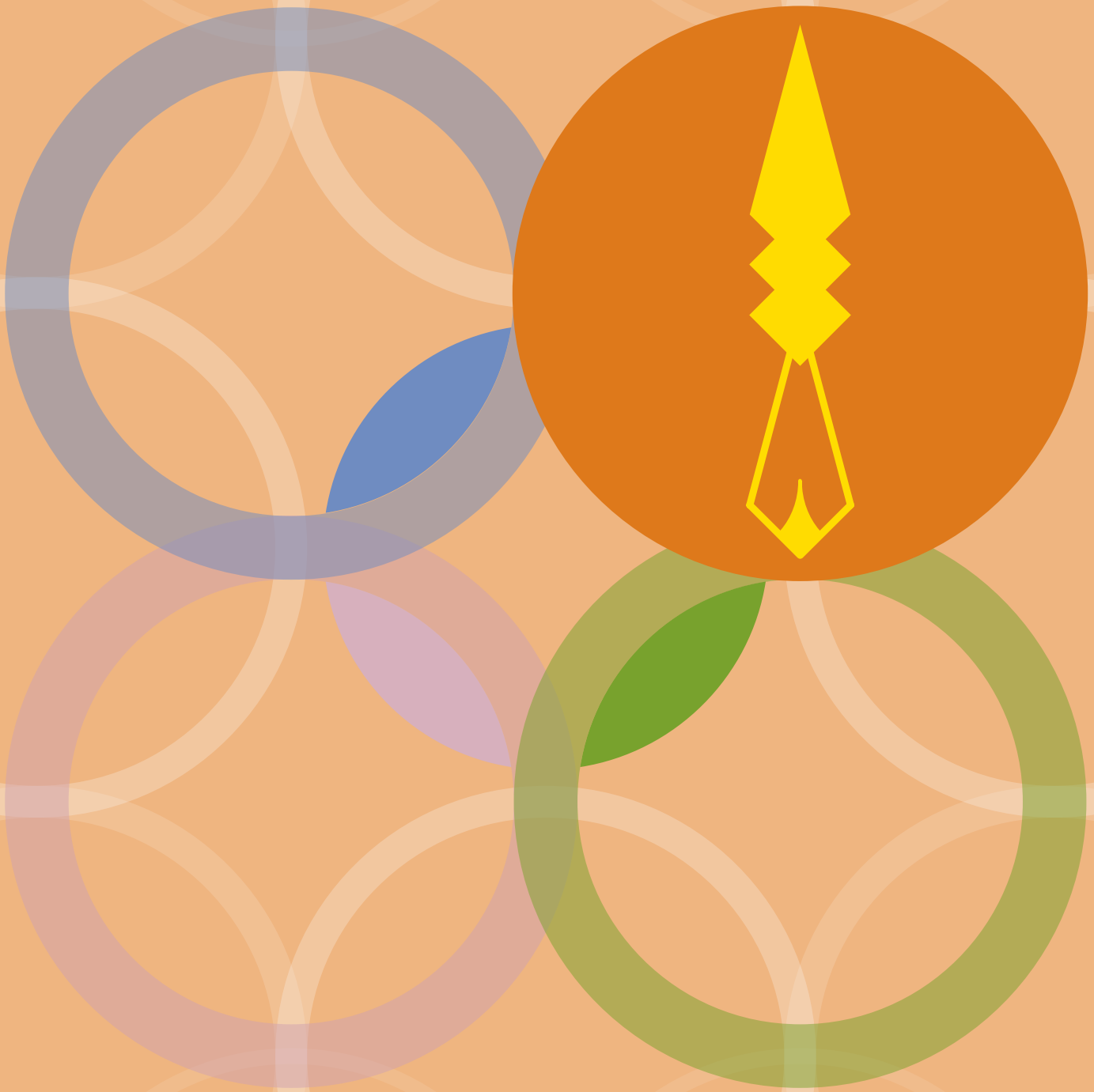
يتناول الفصل الرابع بشيء من التفصيل بعض المواضيع التي طرحت هنا. وإن تطوير الإمكانيات التي تزود دولة قطر بالقدرة على الحفاظ على اقتصادها ومجتمعها هو أحد هذه المواضيع المهمة. وهناك موضوع آخر هو فهم أثر آليات وتشريعات سوق العمل على الأهداف الواسعة للتنمية في دولة قطر.

## قطاعات أخرى كعوامل تمكين للازدهار الاقتصادي

## الازدهار الاقتصادي كعامل تمكين لقطاعات أخرى

# الفصل 4

## تعزيز التنمية البشرية



# 4 تعزيز التنمية البشرية

"تهدف الرؤية الوطنية إلى تحويل قطر بحلول العام 2030 إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل" – رؤية قطر الوطنية 2030.

تدعو ركيزة التنمية البشرية في رؤية قطر الوطنية 2030 إلى "تطوير وتنمية سكان دولة قطر كي يتمكنوا من بناء مجتمع مزدهر" و"لتلبية احتياجات هذا الجيل دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة". وستواصل دولة قطر الاستثمار في تنمية شعبها حتى يشارك جميعه مشاركة كفوءة وفاعلة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للبلاد، ويؤدي أفراده أعمالهم بكفاءة وفعالية في إطار نظام دولي تنافسي يستند إلى المعرفة. وستضع نظماً صحية وتعليمية متقدمة ترقى إلى أرفع المستويات العالمية. كما أنها ستدعم كذلك المشاركة المنتجة للقطريين، رجالاً ونساءً، في سوق العمل، في الوقت الذي تستقدم العمالة الوافدة الماهرة في كل الميادين.

ظهرت فكرة التنمية البشرية بشكل بارز قبل عشرين سنة، عند دعوة مُعدي تقرير التنمية البشرية الأول، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إلى سلوك منهج جديد لاقتصاد التنمية، يكون فيه الإنسان لا الإنتاج محور التركيز. ودعا التقرير الأول للتنمية البشريه إلى استخدام مؤشرات أوسع لقياس التقدم من ما كان سائداً أنذاك وهو مقياس نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي بالتالي ، فقد تم وضع مؤشر دليل التنمية البشريه والذي هو مؤشر مركب يتضمن ثلاث مؤشرات فرعيه: الأول هو نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي، الثاني يهدف لقياس مستوى الصحه وهو مؤشر العمر المتوقع عند الولادة والأخير هو مقياس التعليم وهو مؤشر الالتحاق بالمدارس.

لقد حلت دولة قطر في المرتبة الثامنه والثلاثين بين دول العالم وفق مؤشر التنمية البشرية عام 2010، حيث حصلت على قيمة 0.803، وهذا يعتبر مركزا متقدماً بين البلدان التي حصلت على رتب متقدمة في التنمية البشرية. ويعتبرمتوسط الدخل القومي الإجمالي للفرد في دولة قطر من أعلى المستويات في العالم. ويبلغ متوسط العمر المتوقع عند الولادة 76 سنة، وهو ما يجعل دولة قطر في مصاف الدول المتقدمة جدا في هذا المجال. غير أن متوسط سنوات الدراسة المتوقع هو 12.7 سنة دراسية، أقل كثيراً من المتوسط المتوقع في مجموعة الدول نفسها حيث يتراوح بين 15 و20 سنة.

تشخص استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 التحديات التي تواجهها دولة قطر في مجالات الصحة والتعليم والعمل الإنتاجي. وهي تعرض أيضا خططاً للتصدّي لهذه التحديات تركز على الوصول لسكان أصحاء يتوقع لهم العيش الطويل، وبناء معارف ومهارات ذات مستويات عالمية، وتكوين قوة عمل منتجة وكفؤة وملتزمة بأخلاقيات العمل.

في مجال الصحة، ستضع دولة قطربقيادة المجلس الأعلى للصحة نظاماً متكاملاً للرعاية الصحية يُدار وفقا لأعلى المعايير الدولية، ويمكن لجميع السكان الوصول إليه، ويقدم خدمات من خلال مؤسسات عامة وخاصة تعمل بأسلوب فعال وبتكلفة يمكن تحملها وفقا لمبدأ الشراكة في اقتسام التكاليف. وسوف يقوم المجلس الأعلى للصحة بتحديد سياسة الصحة الوطنية ورصد المعايير الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والإدارية للرعاية الصحية. وسوف يساعد نظام الرعاية الصحية جميع سكان دولة قطر على العيش حياةً صحية أفضل ولعمرأطولَ. وستأخذ الرعاية الوقائية والعلاجية في الحسبان اختلاف حاجات الرجال والنساء والأطفال بعضها عن بعض. وسوف تُركز البحوث الرفيعة المستوى على الصحة العامة والطب الحيوي، وجدوى المعالجة السريرية.

أما في مجال التعليم، وبقيادة المجلس الأعلى للتعليم، ستبني دولة قطر نظاماً حديثاً للتعليم والتدريب، ذا مستوىً عالمي يُقدم تعليما عالي الجودة مقارنة بما تقدمه أفضل المدارس والجامعات والكليات التقنية في العالم. وسوف يشمل هذا

النظام برامج تُشجع على التفكير التحليلي، والإبداع، والإبتكار، وريادة الأعمال، في الوقت الذي يُعزز التماسك الاجتماعي واحترام القيم القطرية. وسوف يُتيح هذا النظام فرصاً للطلاب لتنمية إمكانياتهم الكاملة وإعدادهم للنجاح في عالم تتزايد متطلباته التقنية باستمرار. وسوف يحسن النظام الأداء في جميع المستويات ويهيئ مجالات أخرى للتعليم والتدريب كالتعلم مدى الحياة بعد مستوى التعليم الثانوي. كما سيركز على تطوير قدرات المعلمين المهنيين.

وأخيراً، في مجال العمل وبقيادة وزارة العمل، ستوسع دولة قطر قدرات قوة العمل الوطنية، وتعدها للتحول من اقتصاد يقوم على الموارد الهيدروكربونية إلى اقتصاد معرفي متنوع يكون فيه القطاع الخاص شريكا أساسيا. وسوف تشجع دولة قطر على تلبية احتياجات الوظائف العالية الدخل في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، وعلى تحقيق الربط بين الأهداف الاقتصادية والأولوية الاجتماعية المتمثلة في حفظ الهوية الوطنية. وسوف تعزز إصلاحاتُ سوق العمل وجودَ قوة عمل منتجة وتشجع مزيداً من القطريين على العمل في القطاع الخاص. غير أن دولة قطر لن تملك في المستقبل المنظور عدداً كافياً من المواطنين لتلبية الاحتياجات المتزايدة لاقتصاد سريع النمو ومتنوع ومتقدم تكنولوجياً. ولمعالجة هذا النقص ينبغي أن تستقدم دولة قطر عمالة وافدة لديها التوليفة الصحيحة من المهارات وأن تحافظ عليها.

## رعاية سكان أصحّاء

**"لتحسين صحة المجتمع القطري تعمل قطر على تطوير نظام متكامل للرعاية الصحية، يقدم خدمات صحية وقائية وعلاجية عالية الجودة، يُدار وفقاً لأفضل المعايير العالمية، ويمكن لجميع السكان الوصول إليه والانتفاع بخدماته وتحمل تكاليفه" -رؤية قطر الوطنية 2030.**

بأعتبار أن السكان هم أثمن مورد لأي بلد، لذلك تدعو ركيزة التنمية البشرية لرؤية قطر الوطنية 2030 إلى الاستثمار في تنمية سكان دولة قطر، وذلك لتمكينهم من المشاركة الفعالة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والمساهمة في استدامة مجتمع مزدهر. وتمثل الرعاية الصحية مكوناً رئيسياً من مكونات ركيزة التنمية البشرية. فوجود سكان أصحاء يخدمهم نظام رعاية صحية ذو مستوىً عالمي، يدار بشكل جيد، وتتوفر خدماته للجميع، يعتبر عاملاً جوهرياً لدعم التنمية في دولة قطر.

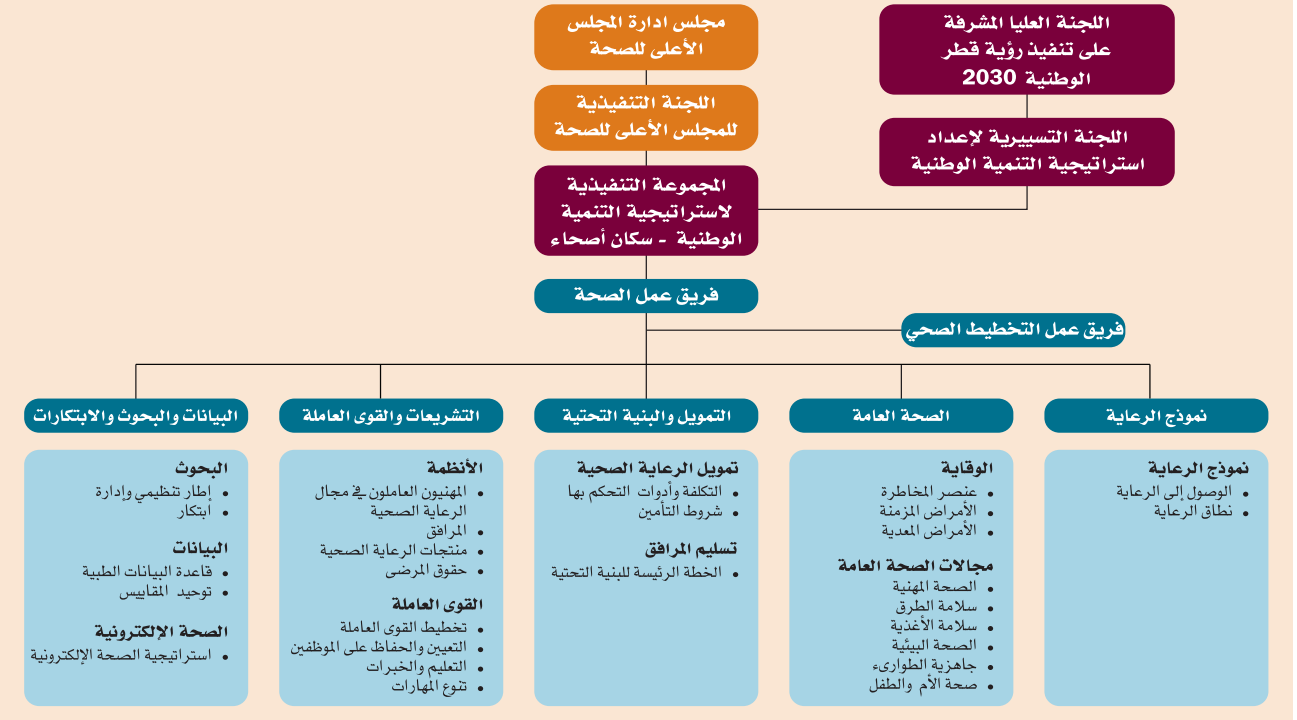
وتجسيداً لأهمية نظام الرعاية الصحية الفعال فقد أشار الدستور الدائم لدولة قطر بشكل واضح في المادة رقم (23) إلى الآتي: "تُعنى الدولة بالصحة العامة وتوفر وسائل الوقاية والعلاج من الأمراض والأوبئة وفقا للقانون". فالنهوض بالرعاية الصحية جزء لا يتجزأ من الرؤية الأوسع نطاقاً للنمو المستدام والفرصة المتاحة. وإن صحة السكان الجيدة وعافيتهم يساهمان مساهمة حيوية في تحسين جودة الحياة، ويخفضان من التكاليف الاجتماعية، ويعززان المنافسة الاقتصادية.

سوف تعمل دولة قطر من خلال الاستراتيجية الوطنية للصحة، وبقيادة المجلس الأعلى للصحة، على تحقيق رفاه جميع سكانها بتأسيس مجتمعا نشطا صحيحا ومنتجا للوقت الراهن وللمستقبل. وتعتبر هذه أول استراتيجية شاملة للصحة في دولة قطر، وهي تأتي تتويجاً لأشهر من الدراسة المكثفة للوضع الحالي للقطاع الصحي، والتشخيص الدقيق للثغرات التي يعاني منها، والمناقشة والمشاورات والمداولات لما يجب عمله لسد هذه الثغرات وفقاً لأفضل الممارسات العالمية. وتعكس المشاركة الإيجابية من قبل جميع الجهات المعنية بجوانب الرعاية الصحية سابقة لم تحدث من قبل، حيث عكست دعماً واضحاً ورغبة صادقة لتطوير القطاع الصحي في دولة قطر لما فيه مصلحة البلاد.

تشمل الاستراتيجية الوطنية للصحة، التي تبني على رؤية قطر الصحية الوطنية 2020، التي وضعها المجلس الأعلى للصحة: رعاية المستقبل - إقامة مجتمع صحي نابض بالحياة، تحليلاً لوضع الحالة الراهنة للقطاع، وتوصيات استراتيجية وتقارير تنفيذ. ويساعد تشخيص الوضع وتحليله على تحديد المجالات ذات الأولوية، مستخدماً نقاط الانطلاق والأهداف المحددة لنظام رعاية صحية واضح المعالم، ويمكن قياس معظم نتائجه على أساس أفضل الممارسات الإقليمية والعالمية ذات الصلة في بلدان أخرى. ويُلخص تقرير التنفيذ مبادرات وأنشطة لدعم كل توصية، بما في ذلك المتطلبات الأساسية، والمسؤوليات، والأطر الزمنية للتنفيذ، والمؤشرات الرئيسية.

وبمشاركة مكثفة من الجهات المعنية، ومن خلال المقابلات الفردية المباشرة، والتفاعل بين فرق متعددة كما هو مبين في الشكل (4-1)، تم وضع الاستراتيجية بقيادة المجلس الأعلى للصحة وبدعم منسق من الأمانة العامة للتخطيط التنموي. وقد أشرفت المجموعة التنفيذية المعنية بنتائج سكان أصحاء بشكل مباشر على عملية الإعداد. وكان فريق عمل الرعاية الصحية المشكل من كبار المهنيين العاملين في هذا الحقل، هو

الشكل 4-1 الروابط بين استراتيجية التنمية الوطنية 2011 - 2016 والمجلس الأعلى للصحة




الجهة صاحبة القرار في تأييد النتائج والتوصيات ودعمها. وكان فريق التخطيط يعقد اجتماعاً أسبوعياً لإقرار الفرضيات المستمدة من تحليل الوضع وتقديم التوصيات الاستراتيجية وخطط التنفيذ. كما تم تشكيل فرق عمل فرعية في المجالات الرئيسية الخمسة التالية: نموذج الرعاية، والصحة العامة، والتمويل والبنى التحتية، والتشريعات وقوة العمل، والبيانات والبحث والابتكار. وعقدت فرق العمل الفرعية هذه اجتماعات منتظمة لبحث المسائل الرئيسية والتداول فيها.

تعكس الاستراتيجية طموحات المواطنين القطريين والمقيمين في دولة قطر، وتصميم قيادتهم السياسية على تطوير مجالات الرعاية الصحية المختلفة. فدولة قطر ملتزمة ببناء نظام متكامل للرعاية الصحية يلبي احتياجات سكانها. كما أنها بتناولها المخاطر المعروفة، وتوفير المعالجة، والوقاية من الأمراض، والمحافظة على الصحة، تدعم الأهداف الطويلة الأمد المحددة في رؤية قطر الوطنية 2030. فالجهد الواسع النطاق يُشكل جزءاً أساسياً من ركيزة التنمية البشرية.

توفر الاستراتيجية الوطنية للصحة دليلاً عملياً وواقعياً للإصلاحات، التي تنطوي على تغييرات أساسية بعيدة المدى يتطلع إليها نظام الرعاية الصحية بأكمله. كما تسعى الاستراتيجية إلى تحسين النتائج الصحية من خلال بناء نظام للرعاية الصحية يرقى إلى مستوى أفضل المعايير العالمية، ويقدم خدمات فعالة يمكن تحمل تكلفتها من قبل جميع السكان. وسوف يقدم النظام سلسلة متصلة ومتكاملة من الرعاية الصحية معتمداً منهجاً يركز على المرضى، ويلبي احتياجاتهم الصحية البدنية والنفسية على حد سواء. وسوف يشجع النظام الوقاية، لكنه يضمن توفر خدمات الرعاية الصحية العلاجية القائمة على الأدلة. ويقدم النظام الصحي خدمات عالية الجودة من خلال مؤسسات عامة وخاصة تعمل بتوجيه من السياسة الوطنية للصحة التي تضع المعايير الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والتقنية للرعاية الصحية. وسوف تُوَجِّهُ البحوث الرفيعة المستوى إلى تحسين الفاعلية والجودة.

وتظل سهولة وصول الجميع إلى المستويات اللازمة من الرعاية الصحية ضمن الاهتمامات الرئيسية للمجلس الأعلى للصحة ومبادئه التوجيهية الستة التي استرشدت برؤية قطر الوطنية 2030. وتشتمل تلك المبادئ على الآتي:

أولاً: التركيز على السكان، بسياسات ورعاية صحية مصممة لتلبية احتياجاتهم، من خلال نموذج متكامل ومتوازن يهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ثانياً: تمكين السكان من تحقيق إمكاناتهم كاملة من خلال التركيز على تحسين الصحة البدنية والنفسية. وسيقاس النجاح في هذا المجال بمؤشرات أداء

موضوعية يعتمد عليها. وسوف تشجع السياسات على تمكين سكان دولة قطر على تحمل مسؤولية أكبر عن صحتهم الذاتية.

ثالثاً: ضمان الاستدامة، من خلال إدارة مالية كفوءة للحصول على أفضل المكاسب الصحية مقابل التكاليف المدفوعة.

رابعاً: تحفيز التميز المستمر والابتكار من خلال التنافس الإيجابي على تحسين الكفاءة والجودة ورضى المرضى.

خامساً: وضع السياسات، وتقديم الخدمات الصحية وفقاً لأحدث البحوث العلمية والأدلة المتوفرة. وسوف يشجع المجلس الأعلى للصحة البحوث الطبية بناءً على أحدث ما وصل إليه العلم في مراكز التميز القطرية، وفي الوقت ذاته يُجري بحوثاً رفيعة المستوى عن الخدمات الصحية، بما في ذلك جمع البيانات المناسبة لتوجيه السياسة ومتابعة التقدم المحرز وتقييمه بالقياس إلى أهداف محددة.

سادساً: تحقيق أعلى مستويات الجودة والسلامة، من خلال بيئة تدعم وضع مؤشرات وفقاً لمقارنات مرجعية دولية لمواصلة تحسين ومتابعة وتقييم جودة جميع جوانب نظام الرعاية الصحية في دولة قطر وسلامتها.

تضع الاستراتيجية الوطنية للصحة مشاريعاً وأهدافاً محددة تسهم في تحقيق الأهداف العامة النهائية السبعة لقطاع الصحة والمتمثلة بالآتي:

- بناء نظام رعاية صحية شامل ذي مستوى عالمي من خلال تحويل اهتمام الرعاية الصحية إلى نموذج وقائي يشمل المجتمع ككل، ويركز على حاجات المريض، ويقدم سلسلة متكاملة ومتصلة من الرعاية المستندة على نظام كفؤ للرعاية الأولية.
- إنشاء نظام متكامل للرعاية الصحية العالية الجودة باستخدام المعلومات والاتصالات وعمليات التحسين استخداماً فعالاً.
- إدخال الوقاية والكشف المبكر في جميع جوانب النظام، وتمكين الناس من المشاركة الفعالة في تحسين الصحة، والرعاية، والوقاية من الأمراض، للمساعدة على تحويل النظام من التركيز على معالجة الأشخاص المرضى مرضاً شديداً، إلى معالجة الأمراض المزمنة والعوامل التي تؤدي إلى زيادة خطورتها.
- توظيف وتدريب والأحتفاظ بقوة عمل ذات مهارات وكفاءات عالية والتغلب على الصعوبات التي يخلفها النقص في أعداد أخصائيي الرعاية الصحية.
- وضع إطار عمل رصين للسياسات والتنظيم يسترشد به قطاع الصحة ويضمن الجودة والمساءلة.
- تنسيق عملية تخطيط البنية التحتية للرعاية الصحية ومراقبتها وتمويلها، لضمان تقديم خدمات فعالة يستطيع الناس تحمل تكلفتها وفقاً لمبدأ الشراكة في تحمل التكاليف.
- دعم البحوث العالية الجودة لتحسين فاعلية الرعاية الصحية وجودتها، من خلال استمرار الابتكار والبحث القائمين على المعرفة.

إن إصلاح الواقع الصحي قضية واجبة وتحظى بالتزام تام من القيادة العليا في دولة قطر. وإن توفرُّ الموارد المالية، وحجم الدولة الصغير الذي يسهل إدارتها، بالاقتران مع جهود الإصلاح الجارية بالفعل، يُتيح فرصة لبناء نظام من شأنه أن يوفر للسكان رعاية صحية آمنة وفعالة، ويساعدهم على العيش حياة صحية وعمراً مديداً. وإن التوصيات المقدمة لتحقيق هذه النتائج هي لبنات البناء الأساسية لنظام حديث للرعاية الصحية، وهي تستحق أن تعطى الأولوية والدعم. وإن الأهداف المحددة والأنشطة المقترحة ليست كلها جديدة، فقد تمت دراسة بعضُها أو أوصي به من قبل، وإن بعضها الآخر يجري تنفيذه حالياً.

## تحديات الرعاية الصحية

لتحقيق الأهداف العامة لرؤية قطر الوطنية في قطاع الصحة، تحتاج دولة قطر إلى التغلب على التحديات التالية:

- النموذج غير المتوازن للرعاية الصحية، والذي يجب أن يتحول من الرعاية المرتكزة على الاستشفاء إلى تقديم سلسلة متصلة ومتكاملة من خدمات الرعاية الصحية، وتركيز أكبر على تحسين الرعاية الصحية الأولية والمجتمعية، بينما يضمن تلبية خدمات رعاية الحالات الحرجة لاحتياجات السكان.
- محدودية التكامل الوطني، وغياب المبادئ التوجيهية الجيدة، وضعف مراقبة الأداء.
- أنماط الإصابة بالأمراض والوفيات التي تعكس انتشاراً قوياً للأمراض غير السارية، بما في ذلك الأمراض المزمنة والأمراض المرتبطة بأسلوب الحياة والسلوك غير الصحي، وكذلك ارتفاع نسبة الإصابات، لا سيما الناتجة عن حوادث الطرق والحوادث المتصلة بأماكن العمل.
- عدد السكان المتزايد والمتغير بسرعة، مع ارتفاع عدد الوافدين الذكور غير المتزوجين، مما يزيد الطلب على نظام الرعاية الصحية، ويعكس عدم التناسب بين احتياجات الرعاية الصحية والنظام الراهن.

- أوجه النقص في قوة العمل العالية الجودة في القطاع الصحي، وعدم فاعلية استراتيجية توظيف العاملين والاحتفاظ بهم.
- إطار التنظيم والسياسات، الذي يجب تقويته لضمان الفاعلية والكفاءة لجميع مكونات نظام الرعاية الصحية.

إن أحد الأسباب الرئيسية لاحتياجات الرعاية الصحية الرئيسية في دولة قطر هو أنماط السلوك التي ينبغي معالجتها من خلال منهج وقائي فعال ونظام متين للرعاية الأولية. وتأكيداً لما سبق فقد جاءت خدمات الرعاية الصحية الأولية في المرتبة الثانية من حيث الحاجة للتحسين، وذلك ضمن استقصاء حكومي أجري في الآونة الأخيرة عن مستوى رضى المستفيدين من الخدمات العامة. وإن نظام الرعاية الصحية الأولية في دولة قطر مقيد نتيجة للتحديات المتمثلة في الوقاية من الأمراض ومراقبتها ومعالجتها. وقد ظل عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية في العقد الماضي محدوداً ودون أي تغيير كمي أو نوعي، بالرغم من زيادة عدد السكان إلى ثلاثة أمثال ما كان عليه.

تُبين الدراسات أن 70% من الوفيات التي حدثت في دولة قطر كانت نتيجة أمراض مزمنة، وإصابات، وأمراض وراثية خلقية. لهذا فإن نظام الرعاية الصحية المتكامل والشامل سيَتناول هذه الأسباب الثلاثة الرئيسية للوفيات، إلى جانب تناوله العوامل التي تزيد من خطورتها.

وتسبب الأمراض المزمنة أكثر من نصف عدد الوفيات. ومما يبعث على القلق بوجه خاص أن 16.4% من القطريين مصابون بمرض السكري، وهذه نسبة أعلى بكثير من متوسط نسبة الإصابة العالمية البالغة 6.4%. وإن من نتائج هذا المرض، وهو رابع أعلى مرض في العالم، الإعاقات الطويلة الأجل للمصابين به، كما أن تكاليف علاجه مرتفعة بالنسبة للدولة. وقد تبين من الدراسات أن نسبة تفشي مرض الربو ومرض القلب والأوعية الدموية هي نسبة عالية. ويُعتقد بأن نسبة تفشي حالات مزمنة أخرى، لاسيما حالات الصحة النفسية، مرتفعة هي أيضاً، ولا يزال تشخيصها دون المستوى المطلوب لأسباب تتعلق بثقافة المجتمع.

كما أن الإصابات الناتجة عن حوادث الطرق وحوادث مكان العمل شائعة بين العمال الذكور غير المتزوجين، والذين يشكلون نحو ثلثي عدد السكان. وتحتاج دولة قطر إلى دراسة أسباب هذه المخاطر الصحية والأمراض السارية التي تبدو في تزايد كلما ارتفع عدد الوافدين من السكان.

ومما زاد عدم التناسب بين احتياجات الرعاية الصحية والنظام الصحي الراهن هو النمو المرتفع للسكان، الذي صاحبه ارتفاع في عدد العمال الوافدين من الذكور غير المتزوجين. وقد نتج عن ذلك زيادة تحميل النظام الحالي للرعاية الصحية أعباء إضافية أدت إلى رعاية أغلب الحالات المرضية في المستشفيات على حساب برامج تحسين الصحة في الأمد الطويل والوقاية من الأمراض.

وقد ارتفع إنفاق دولة قطر على الرعاية الصحية بواقع خمسة أمثال منذ عام 2001. وكان نمو السكان من الأسباب الواضحة لهذه التكاليف، ولكن ثمة عوامل أخرى تساهم في ذلك. ومن شأن تحسين آليات الرصد والمراقبة، ووضع المعايير الملائمة للمساءلة الوطنية عن الرعاية الصحية أونُظم وضع الموازنات، أن تعزز الجهود الرامية إلى الحد من التكاليف المتزايدة. ويمكن أن يساهم وجود نظام فعال للتأمين الصحي في رفع كفاءة تقديم خدمات الرعاية الصحية، ولكن دولة قطر تحتاج أولا إلى أن تضع أسس البناء لمثل هذا النظام.

كما يجب أن تكون خطة استقطاب واستخدام قوة العمل عنصرا رئيسيا في الاستراتيجية الصحية للبلاد، وأن تركز على زيادة القدرة الوطنية. فدولة قطر تعتمد اعتمادا كبيرا في مجال الرعاية الصحية على قوة عاملة وافدة متنوعة المهارات؛ وهي تحتاج إلى زيادة القدرة الاستيعابية للتعليم الطبي، وإلى تشجيع أعداد أكبر من القطريين للتخصص في جميع مجالات النظام الصحي. ونظراً لأن قوة العمل ذات النوعية العالية هي العامل الحاسم في نجاح النظام الصحي، فمن الواجب أن تحوي الخطة الشاملة خطة استقطاب واحتفاظ تضمن جذب الكوادر التي تمتلك المهارات المناسبة لممارستها في المكان الصحيح في نظام الصحي.

وقد أجرت دولة قطر في السنوات الأخيرة العديد من التعديلات على إدارة نظام الرعاية الصحية، ولكنها ما زالت تحتاج إلى تقوية الحوكمة الشاملة للنظام، ووضع السياسة الصحية الملائمة، وتحسين أطر التخطيط والتشريع.

## تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030 لسكان أصحّاء

لأجل تحقيق الحكومة الأهداف العامة السبعة لقطاع الصحة المبينة في رؤية قطر الوطنية 2030، ستنفذ الحكومة 35 مشروعاً، لكل منها أهدافه الوسيطة الواضحة ومخرجاته

وأهدافه المحددة القابلة للقياس، والتي تمت مقارنتها المرجعية بمعايير دولية مختلفة. وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف المحددة ليست شاملة ومن الضروري مراجعتها وتعديلها حسب الضرورة أثناء التنفيذ من جانب مديري المشروع.

## نظام شامل للرعاية الصحية عالمي المستوى

لتقديم خدمات صحية متكاملة في دولة قطر، سيتحول الاهتمام في قطاع الصحة باتجاه نموذج رعاية صحية وقائي مستند إلى المجتمع المحلي، يركز على المريض ويضمن إمكانية الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية المناسبة، وذلك في الوقت المناسب، وفي القسم الطبي المناسب، ومن قبل الفريق الطبي المناسب. وسوف يقدم هذا النموذج سلسلة متصلة ومتكاملة من خدمات الرعاية المرتكزة على مقدمي خدمات الرعاية الصحية الأولية الأكفاء والموثوق بهم في نظام رعاية صحية، يقدم الخدمات وفقاً لطرق التشخيص والمعالجة العالية الجودة (الشكل 4-2).

ينبغي أن تكون الرعاية الصحية الأولية ركناً أساسياً في نظام صحي مستقبلي متمحور حول الناس. ويجب أن تكون الرعاية الأولية الخطوة الطبية الأولى للاتصال، ولتقديم الخدمات الصحية المناسبة والجيدة، وأن تعمل كمناصر للمريض في رحلته عبر نظام الرعاية الصحية. وسيكون التنسيق هو المعيار المستخدم في نظام متكامل للرعاية الصحية، يعمل فيه مقدمو خدمات الرعاية الصحية معاً لتلبية احتياجات المرضى. وسيتطلب هذا تصميم برامج وطنية للمحافظة على صحة الناس، والتعامل مع الأمراض، ووضع سُبل الرعاية عبر القطاع كله.

### النتيجة القطاعية الأولى:
### جعل الرعاية الصحية الأولية أساساً للرعاية الصحية

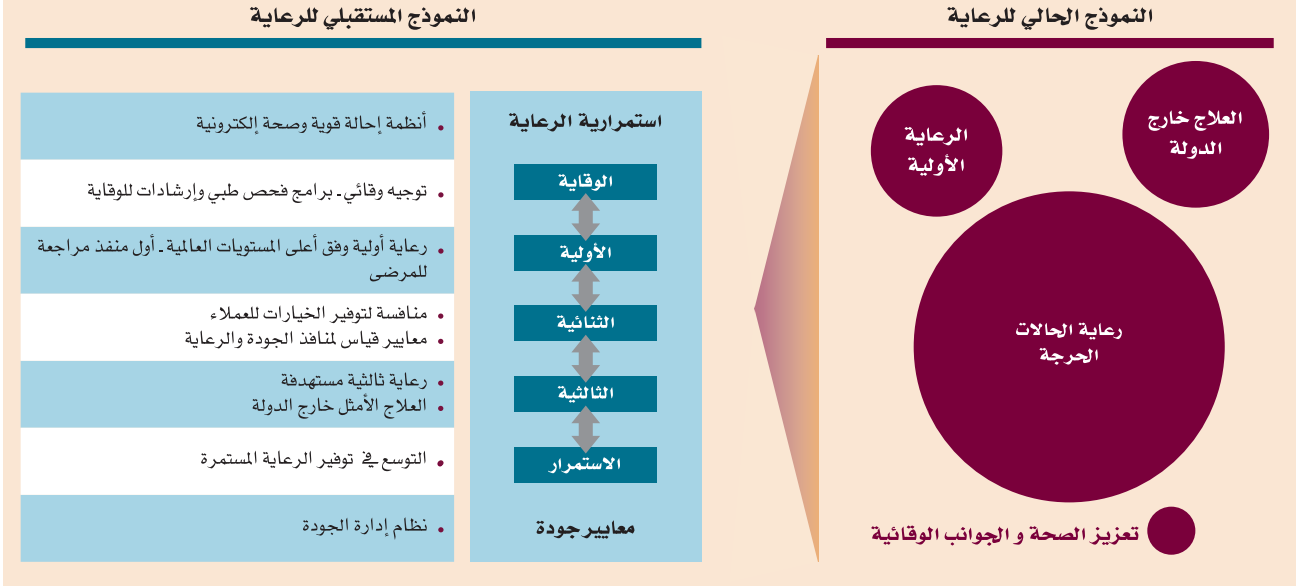
لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع نموذج للرعاية الصحية الأولية بالقدرة الاستيعابية الكافية، والتمويل الكافي، والتغطية المناسبة لجميع السكان، ويقدم خدماته بجودة عالية، ويتمتع بثقة السكان به.
- ترسيخ نظام الرعاية الأولية باعتباره الركن الأساسي في الرعاية الشاملة، التي تؤكد على الصحة وتجمع بين كل عوامل تعزيز الصحة، كالكشف المبكر والتدخل المبكر، والعلاج العالي الجودة المرتكز على الأدلة للحالات الحادة والمزمنة.
- ضمان توفُّر موظفي الرعاية الصحية الأولية المدربين تدريباً كافياً وملائماً.
- تعيين نطاق خدمات الرعاية الصحية الأولية باستخدام مبادئ توجيهية قائمة على الأدلة، وضمان توفُّر الموازنات الكافية.

### الأهداف المحددة

- زيادة عدد الأطباء الممارسين العامين من 0.193 إلى 0.555 لكل 1 000 نسمة من السكان.
- ضمان أن تبلغ النسبة المئوية من المرضى الذين يعالجون في مرافق الرعاية الصحية الثنائية والثالثية بناء على إحالتهم

الشكل 4-2 النموذجان الحالي والمستقبلي للرعاية الصحية



من مراكز الرعاية الصحية الأولية 50% من مرضى العيادات الخارجية و40% للمرضى الداخليين.

**النتيجة القطاعية الثانية:**
**تحسين تشكيلة خدمات المستشفيات**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تحديد مهام المستشفيات من حيث النطاق والإدارة، وتنظيم خدماتها بما يلبي الاحتياجات المستقبلية للقطاع الصحي.
- تحديد تصنيفات المستشفيات بموجب نموذج إقليمي، وتعيين نطاق عملها، وحوكمتها، والخدمات التي تقدمها لتلبية الاحتياجات الصحية في المستقبل وفقاً لإطار خدمات إكلينيكية، يستخدم أفضل الممارسات في تقديم الرعاية الصحية.
- تخفيض مدة الإقامة في المستشفيات وفقاً لنموذج رعاية يوفر نطاقاً للرعاية المتكاملة والمستمرة.
- تحسين فرص إجراء العمليات الطبية السريعة، والتي تتم في اليوم نفسه لأن الممارسة الطبية باتت تركز على التقنيات التي تتطلب حداً أدنى من التدخل البشري.
- ضمان تقديم خدمات صحية ثنائية وثالثية تستند إلى الأدلة وذات جودة عالية.
- تجنب التكرار غير الضروري، وعلى وجه التحديد عندما يتعلق الأمر بالإجراءات أو الخدمات التي تتطلب حداً أدنى من الحالات لضمان الجودة والسلامة.
- إنشاء مراكز تميز وطنية في المجالات ذات الأولوية.

**الأهداف المحددة**

- إعداد إطار خدمات إكلينيكية على الصعيد الوطني.
- انشاء مراكز تميز وطنية في الثلاث مجالات من مجالات الأولية الخمس.

**النتيجة القطاعية الثالثة:**
**تحسين تصميم الرعاية المستمرة**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- توفير إطار واضح وشامل للرعاية المستمرة، يتضمن برامج على مستوى المجتمع المحلي والبيت تعكس الاحتياجات المتغيرة للمجتمع.
- التصدي للتحديات الناشئة ذات الصلة بخدمات إعادة التأهيل، وتوفير خدمات متكاملة لرعاية المسنين.

**الأهداف المحددة**

- زيادة عدد الأسرَّة المخصصة لإعادة التأهيل إلى 25 سريراً لكل 100 000 نسمة.
- زيادة عدد أسرّة الرعاية المستمرة إلى 8.23 أسرّة لكل 1000 نسمة.

**النتيجة القطاعية الرابعة:**
**تحسين تصميم خدمات الصحة النفسية**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تطبيق نموذج الرعاية المعتمد لخدمات الرعاية النفسية المرتكز على تعزيز الخدمات المجتمعية والدمج في المجتمع، والتكامل، وتخفيض الوصمة الاجتماعية.
- حماية حقوق الأشخاص المصابين بأمرض نفسية، في إطار القانون الوطني للصحة النفسية، وضمان وصولهم إلى خدمات رعاية صحية ملائمة عالية الجودة وفي بيئة مناسبة.

**الأهداف المحددة**

- ضمان ألا يقل عدد الأسرَّة المخصصة للمصابين بأمراض نفسية عن 12.5 سريرا لكل 100 000 نسمة.
- تنفيذ نموذج الرعاية الذي تم إقراره بحلول عام 2016.

**النتيجة القطاعية الخامسة:**
**تحسين تقديم خدمات الطوارئ**

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع إطار وطني متكامل لخدمات الطوارئ، يحدد نطاق الخدمات المقدمة من قبل كل مؤسسة طبية، إلى جانب تحديد معايير ونظام تقديم هذه الخدمات.
- ضمان التغطية الجغرافية الكافية ، وفقاً لحجم الطلب والاستخدام لهذه الخدمات.

**الأهداف المحددة**

- ينبغي أن تكون مدة استجابة خدمات الطوارئ الطبية للاتصالات من المرضى المعرضين لأوضاع يحتمل أن تهدد حياتهم على النحو التالي:
  - المناطق الحضرية: في غضون 10 دقائق بالنسبة لـ 75% من الاتصالات الهاتفية، وفي غضون 15 إلى 20 دقيقة بالنسبة لـ 95% من الاتصالات الهاتفية
  - المناطق الريفية: في غضون 15 دقيقة بالنسبة لـ 75% من الاتصالات الهاتفية.
- إبقاء عدد حالات الوفاة الناتجة عن النوبة القلبية للمرضى الذين يصلون إلى أقسام الطوارئ دون 77.5 وفاة لكل 1 000 حالة.

**النتيجة القطاعية السادسة:**
**تحسين الوصول إلى صيدليات المجتمع، ورفع كفاءتها**
لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- إنشاء شبكة صيدليات المجتمع المدعومة بالسياسات والإجراءات المناسبة لتقليل الاعتماد على المستشفيات لصرف وصفات الأدوية، ولزيادة الكفاءة، وتحسين فرص الحصول على الأدوية.

**الهدف المحدد**

- رفع متوسط عدد صيدليات المجتمع إلى 0,17 لكل 1 000 نسمة، ورفع نسبة صرف وصفات الدواء إلى 70%.

## النظام المتكامل للرعاية الصحية

يحتاج النظام الراهن للرعاية الصحية في دولة قطر إلى توحيد المعايير وتنسيقها، لتقليل حالات التجزئة في الرعاية الصحية، ومعالجة عدم الكفاءة في النظام. ومن شأن نظام الرعاية الأولية المحسَّن، وتنفيذ عمليات تبادل معلومات الرعاية الصحية إلكترونياً، والتركيز على تقديم سلسلة عمليات رعاية مستمرة من خلال برامج تحسين الصحة وإدارة الأمراض، أن تزيد من تكامل نظام الرعاية الصحية. وسوف يُمكِّن تحسين الاتصالات من اتخاذ قرارات كلية من قِبَل مقدمي خدمات الرعاية الصحية، وتقليل المخاطر الإكلينيكية برفع مستوى جودة رعاية المرضى.

كما يتطلب النظام المتكامل وضع نظم تُيسر الوصول المتكامل إلى البيانات الطبية بغية زيادة الوضوح في الاتصالات وتحليل البيانات. وهذا يتطلب وضع سجلات المرضى بصيغة رقمية على الحاسوب، بما في ذلك تواريخ زيارات العيادات والسجلات المحفوظة مع نتائج الصور التشخيصية، ووضع رموز موحدة للأمراض. ويتطلب أيضا وضع وصفات طبية إلكترونية للتمكين من الحصول على المعلومات الضرورية عن المرضى وزيادة سلامة الوصفات الطبية.

وسيقدم نظام الرعاية الصحية في دولة قطر سلسلة متكاملة ومستمرة لخدمات الرعاية الصحية. ومن شأن زيادة التكامل أن توفر تتابعية واضحة في نظام الرعاية الصحية لتحسين كفاءة خدمات الرعاية الصحية وجودتها.

**النتيجة القطاعية السابعة:**
**تحسين جودة الرعاية الصحية**
لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- إرساء ثقافة تقوم على التحسين المستمر للجودة في كل مكونات نظام الرعاية الصحية ووضع إطار لتحسين الإجراءات الإكلينيكية.
- تحديد ونشر مبادئ إرشادية إكلينيكية وطنية، وتعريف سُبل وصول المرضى للخدمات، ووضع إجراءات موحدة لإحالتهم إلى المستشفيات وخروجهم منها.
- عقد اتفاقيات أداء مع مقدمي خدمات الرعاية الصحية تربط بين النتائج والمساءلة.

**الأهداف المحددة**

- وضع بروتوكولات للحالات ذات الأولوية العالية (كحالات الطوارئ للمصابين بأمراض القلب والربو والسكري)، وتحقيق نسبة امتثال بواقع 100% بحلول عام 2014.
- تطبيق اتفاقيات الأداء في جميع المستشفيات وفي جميع مراكز الرعاية الصحية الأولية، وفي 50% من المجمعات الصحية.

**النتيجة القطاعية الثامنة:**
**تطوير برامج إدارة المرضى وتنفيذها**
لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- إقامة نظام لتدخلات الرعاية الصحية المنسقة لتلبية احتياجات مرضى الحالات المزمنة ذات الأولوية مثل السكري وأمراض القلب والشرايين.
- التأكيد على الوقاية من المضاعفات المصاحبة للأمراض المشار لها أعلاه من خلال مبادئ إرشادية للممارسة المبنية على الأدلة، ووضع استراتيجيات لتمكين المرضى، وإجراء متابعة منتظمة لحالاتهم.

**الهدف المحدد**

- بالنسبة لمرضى السكري المسجلين في برنامج إدارة المرضى، ينبغي أن يكون مستوى السكر التراكمي عند 75% منهم أقل من 9.0.

**النتيجة القطاعية التاسعة:**
**تأمين الوصول إلى بيانات رعاية صحية دقيقة**
لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- إنشاء برنامج يتضمن المتطلبات اللازمة لتوفير بيانات شاملة ودقيقة عن الرعاية الصحية، تمكِّن الجهات المعنية من تلبية الاحتياجات والالتزام بإصدار تقارير عن هذه البيانات.

**الأهداف المحددة**

- تحقيق التزام مقدمي خدمات الرعاية الصحية بتقديم

البيانات بنسبة 80%
- تحقيق دقة الترميز بنسبة 80%.
- وضع سجلات للأمراض الخمسة ذات الأولوية العالية.

**النتيجة القطاعية العاشرة :**
**استخدام مزايا الخدمات الصحية الإلكترونية**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:
- إنشاء نظام وطني فعَّال ومتكامل للصحة الإلكترونية، وإطار حوكمة واضح لتحسين جودة الأداء، والسلامة، والكفاءة، والخبرة في معالجة المرضى، وضمان الاتساق التام بين جميع مستويات الرعاية الصحية، والمشاركة التامة لجميع مقدمي خدمات الرعاية الصحية.

**الأهداف المحددة**
- رفع نسبة ممارسي الرعاية الأولية الذين يصلون إلى سجل مرض السكري على الحاسوب من صفر % إلى 25%.
- ضمان التخزين الرقمي لـ 100% من صور الأشعة المأخوذة في المستشفيات، مع حرية تقاسمها بين الأطباء.
- رفع نسبة صيدليات المجتمع المحلي، التي تقدم معلومات عن الوصفات الطبية التي تصرفها إلى نظام الوصفات الطبية الإلكتروني من صفر %إلى 25%.

**النتيجة القطاعية الحادية عشرة:**
**تعزيز مشاركة القطاع الخاص**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:
- صياغة استراتيجية لتمكين القطاع الخاص من مشاركةً أكبرَ في تقديم خدمات الرعاية الصحية، مع ضمان الإشراف التنظيمي الملائم عليه. وستعظم هذه الخطةُ المنافَسةَ المرغوب فيها، وتحسن كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، وتوفر خيارات خدمات صحية متنوعة للمرضى.

**الهدف المحدد**
- رفع نسبة الأسرَّة المخصصة للرعاية الصحية التي يقدمها القطاع الخاص من 20% إلى 25%.

## التركيز على الرعاية الصحية الوقائية

يحتاج نظام الرعاية الصحية في دولة قطر إلى أن يركز على معالجة الأمراض المزمنة وأسبابها والآثار المترتبة عليها. وتتطلب الوقاية تحوُّلاً أساسياً في نمط التفكير، مدعوما بإعادة تخصيص الموارد. ويقصد من وراء ذلك وضع الوقاية والتدخل المبكر في كل جانب من جوانب نظام الرعاية الصحية، وتمكين الناس من المشاركة في الرعاية الذاتية والوقاية والمحافظة على الصحة الجيدة.

وبتحويل التركيز من إدارة الأمراض الحادة إلى الوقاية والكشف المبكر، يمكن لنظام الرعاية الصحية أن يساعد الناس على تجنب الحالات الخطرة والمكلفة.

وتبين الخبرة أن هذا المنهج سوف يُحسِّن فاعلية نظام الرعاية الصحية ويوجد سكاناً أفضل صحة. وبحسب مصادر منظمة الصحة العالمية، 40% من حالات السرطان و80% من حالات مرض القلب السابق لأوانه، والجلطة، والسكري من النوع الثاني، هي امراض يمكن الوقاية منها. ويمكن أن يكون لهذه الوقاية أثر كبير في دولة قطر، حيث تحدث أكثر من 70% من الوفيات بسبب أمراض مزمنة، وإصابات وأمراض وراثية.

**النتيجة القطاعية الثانية عشرة:**
**تحسين إدارة الصحة العامة**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:
- وضع استراتيجية محسنة للوقاية وتطويرها ودعمها بنظام إدارة متين لرصد المبادرات الوقائية وتقييمها.
- تعيين خبير دولي رفيع المستوى لقيادة الرعاية الصحية الوقائية يكون رمزاً ودافعاً للتغيير. ويجب أن يكون خبير الوقاية مدعوماً بفريق عمل وطني للصحة الوقائية ومن قِبَل المجلس الأعلى للصحة وإدارة الصحة العامة

**الهدف المحدد**
- إنشاء نظام لمراقبة الرعاية الصحية الوقائية وتقييمها.

**النتيجة القطاعية الثالثة عشرة:**
**نظام شامل للتغذية والنشاط البدني**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:
- إنشاء نظام لتعزيز الصحة في المدارس.
- وضع نظام لتحسين الصحة في أمكنة العمل وتعزيزها، بقيادة مسؤولين حكوميين، مع وضع برامج لتشجيع نمط الحياة الصحي.
- تنفيذ حملات توعية في وسائط الإعلام عن التغذية الصحية والنشاط البدني.
- وضع مبادئ إرشادية وقائية لخدمات الرعاية الصحية.
- تطوير سياسات للتقليل من استهلاك الوجبات السريعة.
- تشجيع خيارات الأغذية الصحية في المطاعم وفي محلات البيع بالتجزئة.

**الأهداف المحددة**

- خفض انتشارالبدانة بين جميع السكان من 32% إلى 29% ومن 40% إلى 37% بين المواطنين القطريين.
- خفض وزن جميع الأشخاص المسجلين في برنامج خدمات النظام الغذائي بنسبة 10%.

**النتيجة القطاعية الرابعة عشرة:**
**تقليل استهلاك التبغ**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بوضع برنامج شامل يركز على ما يلي:

- زيادة الوعي بالمخاطر الصحية الناتجة عن التبغ ، وتقديم خدمات لدعم التوقف عن التدخين ضمن برامج الصحة المدرسية.
- وضع سياسات للحد من استهلاك التبغ.

**الهدف المحدد**

- تخفيض نسبة المدخنين بين الذكور البالغين بواقع 3% من المعدل الحالي البالغ 32%.

**النتيجة القطاعية الخامسة عشرة:**
**تقليل مخاطر زواج الأقارب من الدرجة الأولى**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تنفيذ حملات تثقيفية بشأن مخاطر زواج الأقارب.
- تقديم المشورة لدعم الفحص الطبي الإلزامي قبل الزواج.

**الهدف المحدد**

- تخفيض نسبة الزواج بين الأقارب من الدرجة الأولى من 34% إلى 27%.

**النتيجة القطاعية السادسة عشرة:**
**تخفيض نسبة تهديد الاصابة بالأمراض السارية**

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع نظام للمراقبة والمتابعة يقوم على أساس الإنذار المبكر. التحديث الروتيني لبرنامج تطعيم الأطفال والبالغين.
- بذل جهود للوقاية من الأمراض السارية في المناطق التي
- ترتفع فيها نسبة الخطورة.
- البدء بفحص متتابع للمجموعات المعرضة لنسبة خطورة عالية.

**الأهداف المحددة**

- تخفيض نسبة تفشي السل الرئوي من 1.6 حالة إلى 1.1 حالة لكل 000 10 نسمة.
- تطبيق نظام إنذار مبكر لمراقبة الحالات وتتبعها.

**النتيجة القطاعية السابعة عشرة:**
**تحسين الكشف المبكر عن الأمراض المزمنة ذات الأولوية**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تنفيذ برنامج وطني للفحص الطبي العام وتوفير بنية تحتية تشتمل على المرافق اللازمة وتقنيات المعلومات والمعدات وقوة العمل.
- وضع مبادئ إرشادية للفحص الطبي العام يلتزم بها جميع مقدمي خدمات الرعاية الصحية.

**الهدف المحدد**

- ضمان شمول برنامج الفحص الطبي العام لما لا يقل عن 50% من أفراد المجموعات المستهدفة بالبرنامج.

**النتيجة القطاعية الثامنة عشرة:**
**تحسين الصحة المهنية**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع أنظمة ومعايير وطنية للصحة المهنية، وفرض الالتزام بها.
- تحسين أوضاع الصحة والسلامة في جميع القطاعات. التركيز على تخفيض عدد إصابات العمل بين العمال الذكور (ثالث أعلى سبب للوفيات الناجمة عن الحوادث).

**الهدف المحدد**

- خفض معدل الإصابات التي تتطلب الانقطاع عن العمل لأكثر من ثلاثة أيام إلى 000 3 إصابة أو أقل لكل 000 100 عامل.

**النتيجة القطاعية التاسعة عشرة:**
**تحسين صحة النساء والأطفال**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- إعداد برنامج شامل للصحة يستهدف التصدي للتحديات ذات الصلة بصحة المراة ويعرِّف المجالات ذات الأولوية المتعلقة بصحتها، بما في ذلك الاكتئاب الحاصل بعد الولادة والعنف المنزلي.
- تخصيص برامج واستراتيجيات لصحة الطفل، بما في ذلك التشجيع على الرضاعة الطبيعية، والإرشاد بشأن التغذية السليمة في سن مبكرة، وتحسين خدمات الرعاية الأبوية، ومواصلة برامج التطعيم الناجحة.

**الأهداف المحددة**

- رفع نسبة الاقتصار على الرضاعة الطبيعية في الأشهر الستة الأولى من 12% إلى 25%.
- تحقيق نسبة الالتزام بكل أنواع التطعيمات بما يزيد عن 98%، بموجب الجدول الزمني الوطني لتحصين الأطفال، ولجميع الأطفال في موعد لا يتجاوز سنة واحدة من العمر.

**النتيجة القطاعية العشرون:**
**توفير الاحتياجات الإضافية للصحة العامة**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تحسين الخدمة في مجالات تشمل السلامة على الطرق، وسلامة الغذاء، والاستعداد لمواجهة الطوارئ، والصحة البيئية.

**الأهداف المحددة**

- إنجاز خطة استعداد وطنية كاملة لمواجهة الطوارئ.
- تنفيذ عملية تقييم الأثر البيئي على الصحة في جميع المشاريع التي تؤثر على الصحة العامة.
- إنشاء جهة وحيدة مسؤولة عن السلامة الغذائية.

## قوة عمل ماهرة وطنية في مجال الرعاية الصحية

بما أن الأنسان هو أهم مكونات ثروة الأمم، فإن توفير المهنيين المؤهلين في مجال الرعاية الصحية يمثل حجر الزاوية للقطاع الصحي لأي بلد. فالعاملون في حقل الرعاية الصحية هم المسؤولون الرئيسيون عن التغيير والتطوير والابتكار وإدخال التحسينات المستمرة على أساليب تقديم الخدمات الصحية. لهذا يجب تطوير قوة العمل في مجال الرعاية الصحية، وتقديرها، وتوفير الموارد الكافية لها.

ضرورة وضع سياسات موارد بشرية فعالة وموحدة تركز على تعزيز القدرات الوطنية في الأمد الطويل، لكنها تدرك في الوقت نفسه الحاجة إلى قوة عمل وافدة عالية الجودة تعمل إلى جانب قوة العمل الوطنية في سبيل تحقيق أهداف دولة قطر.

ويعتبر توظيف المهنيين ذوي المهارات والقدرات العالية للعمل في الرعاية الصحية والاحتفاظ بهم تحدياً كبيراً. وإن قلة الأطباء، والممرضات، والمعالجين الطبيعيين تقيد توفير خدمات الرعاية الصحية الآمنة والفعالة وذات الجودة العالية. وقد تكون تلبية الاحتياجات في المستقبل عملية صعبة، نظراً لحاجة الدولة إلى توظيف أخصائيين للعمل في قطاع الرعاية الصحية والاحتفاظ بهم، في ظل النقص العالمي في عدد هؤلاء الأخصائيين.

**النتيجة القطاعية الحادية والعشرون:**
**تحسين التخطيط لبناء قوة العمل في الأمدين القصير والطويل**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع استراتيجية وطنية بشأن التخطيط لبناء قوة العمل، وتنفيذ السياسات والبرامج الوطنية المتصلة بهذا الشأن.
- ضمان توفير عدد كاف من الأشخاص ذوي المهارات العالية لاستدامة نظام صحي عالي الجودة، وتوفير أنواع المهارات والتخصصات المطلوبة واللازمة لمقدمي الخدمات الصحية.

**الهدف المحدد**

- وضع خطة وطنية لبناء قوة العمل في قطاع الرعاية الصحية

**النتيجة القطاعية الثانية والعشرون:**
**تحسين سياسة توظيف العاملين والاحتفاظ بهم**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تقليل القيود التي تحد من توظيف قوة عمل ذات جودة عالية من القطريين والوافدين في آن واحد (قانون 2009 المعني بإدارة الموارد البشرية الحكومية)، وزيادة الاحتفاظ بهذه القوة من خلال رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، وتقديم حوافز أفضل لهم (مثلاً، إتاحة فرص التدريب والتطوير المهني الملائمة لجميع الموظفين).
- ضمان توفير الوظائف الملائمة للقطريين، مع توفير الدعم والتوجيه والتدريب الكافي لهم بما يعود بالفائدة على الأفراد والمؤسسات.

**الهدف المحدد**

- ضمان معدل دوران عمل اختياري يقل عن 8%.

**النتيجة القطاعية الثالثة والعشرون:**
**تحسين التعليم التخصصي**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- اعتماد منهج عملي لزيادة عدد القطريين والوافدين المقيمين منذ زمن طويل في قطاع الرعاية الصحية، وذلك لضمان كون تعليم الأخصائيين الصحيين يساهم في تلبية احتياجات دولة قطر من الرعاية الصحية في المستقبل. ومن شأن منهج متعدد الأوجه أن يقلل الحواجز التي تحول دون قبولهم في الجامعات وتحسين برامج المنح الدراسية المقدمة لهم، وزيادة حملات

التوعية بشأن أهمية المهن الصحية، وتنويع المؤسسات التعليمية المتاحة للطلبة الذين تتوفر لديهم الرغبة والقدرة.

**الهدف المحدد**

- رفع عدد خريجي الكليات الطبية من خريج واحد لكل 100 000 نسمة إلى 3 خريجين.

**النتيجة القطاعية الرابعة والعشرون:**
**تحقيق التوليفة المثلى من المهارات**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- دعم فريق متعدد التخصصات ووضع منهج يركز على حاجات المرضى، من شأنه تحسين جودة الرعاية الصحية.
- استخدام قوة العمل المتاحة في الرعاية الصحية على الوجه الفعال ، واشراكها في أداء أعمال متنوعة يمكن أن يقوم بها مهنيون مختلفون.
- تعيين فئات جديدة من العاملين في الرعاية الصحية (مثل الممرضات الممارسات) لتلبية الاحتياجات المتغيرة.

تعزيز النماذج التعاونية المستندة إلى الفريق لتقديم الخدمات.

**الهدف المحدد**

- زيادة عدد إخصائيي الخدمات الطبية المساندة من 0.4 شخص لكل 1000 نسمة إلى 4 أشخاص.

## سياسة صحية وطنية

يحتاج نظام الرعاية الصحية الفعال إلى إطار سياسة وإطار تنظيمي فعال لضمان الجودة والمساءلة. لقد تغيرت البنية التنظيمية الحكومية بضع مرات في السنوات الأخيرة، وكان هذا سبباً في عدم الاستقرار داخل القطاع الصحي. وقد أوجب التغيير الهيكلي أن تتعامل الجهة المسؤولة عن القطاع الصحي، أي المجلس الأعلى للصحة، مع تحديات متعددة. وقد تمثل التحدي الرئيسي في التمكن من تعيين موظفين من ذوي المهارة العالية، قطريين ووافدين على حد سواء، والاحتفاظ بهم. ويعاني نظام الرعاية الصحية نقصاً حاداً في الموارد البشرية العالية الجودة.

ويحتاج نظام الرعاية الصحية إلى إطار تنظيمي واضح وشامل، ويضمن السلامة والجودة دون إعاقة التقدم. وستكون ثمة حاجة إلى تغييرات في سياسات تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها. ويجب أن يكون القصد تعيين أفضل قوة عمل ممكنة، قطريين كانوا أم وافدين، مع التركيز أيضاً على تحسين القدرة البشرية الوطنية. كما ينبغي دعم جهود التقطير على النحو الملائم، وتوفير التوجيه والدعم اللازمين لتمكين القطريين في قوة العمل من أداء أدوارهم.

**النتيجة القطاعية الخامسة والعشرون:**
**بناء قدرة المجلس الأعلى للصحة التنظيمية، وقدرته على وضع السياسات الصحية**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تعزيز قدرة المجلس الأعلى للصحة على وضع إطار تنظيمي وطني، مبني على أدلة وعلى معايير الجودة والسلامة، واعتماد السياسات والإجراءات الواضحة. فهذا سيعزز كفاءة قطاع الرعاية الصحية وفاعليته، ويحسِّن من نتائج الصحة في المجتمع.

**الأهداف المحددة**

- تخفيض عدد الشواغر في المجلس الأعلى للصحة من 30% إلى 15%.
- ملء الشواغر الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية في غضون 3 أشهر.

**النتيجة القطاعية السادسة والعشرون:**
**ضمان جودة أخصائيي الرعاية الصحية.**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- إنشاء المجلس القطري لممارسي المهن الصحية، باعتباره الجهة المنظمة للمهنيين العاملين في الرعاية الصحية.
- وضع تنظيم شامل للمهنيين العاملين في الرعاية الصحية، في القطاعين العام والخاص، لتحقيق رعاية آمنة ذات جودة عالية.

**الهدف المحدد**

- ترخيص جميع الأخصائيين العاملين في الرعاية الصحية من قبل المجلس الأعلى للصحة.

**النتيجة القطاعية السابعة والعشرون:**
**ضمان جودة مرافق الرعاية الصحية.**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع معايير ولوائح وطنية لمرافق الرعاية الصحية في القطاعين العام والخاص.

**الهدف المحدد**

- ترخيص المجلس الأعلى للصحة لجميع مرافق الرعاية الصحية.

**النتيجة القطاعية الثامنة والعشرون:**
**ضمان جودة منتجات الرعاية الصحية وحماية السلامة العامة**

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- ضمان الجودة والأمان لمنتجات الرعاية الصحية والأدوية وتوفير العقاقير الطبية المناسبة عند الحاجة.
- تقوية دور المجلس الأعلى للصحة وزيادة قدرته على مراقبة الصيدليات والأدوية، من خلال تعزيز اللوائح والأنظمة الخاصة بذلك.
- وضع دليل وطني للعقاقير والأدوية الطبية.
- تطبيق المركزية على شراء الأدوية واللوازم الطبية لتعزيز الكفاءة والسيطرة على التكاليف.
- تسجيل الخدمات الطبية.

**الأهداف المحددة**

- وضع دليل وطني للوصفات الطبية.
- تنظيم جميع الأجهزة الطبية.

**النتيجة القطاعية التاسعة والعشرون:**
**الاستجابة لشكاوى المرضى وضمان حقوقهم**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- إنشاء جهة خارجية محايدة ومستقلة تتمتع بالسرية لمناصرة المرضى والدفاع عنهم.

**الأهداف المحددة**

- إنشاء جهة لمناصرة المرضى والدفاع عنهم.
- إجراء مسوحات تقيس مستوى رضى المرضى، والتوصل إلى إجابة 70% بأنهم ينصحون الآخرين بالعلاج في مرفق صحي معين.

## خدمات رعاية صحية فعالة مع تحقيق مبدأ المشاركة في تحمل التكاليف

تحتاج دولة قطر إلى آليات لضمان توفير الخدمات الصحية الملائمة والفعالة والمعقولة التكلفة. وتفكر الحكومة الآن في تنسيق أكبر، وحسابات مالية شفافة، والمشاركة الصحيحة في تحمل التكاليف، ونظام لإصدار شهادات بالحاجة، وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية لمشاريع الرعاية الصحية الكبرى. ومن المنظور الوطني هناك جانبان ينبغي معالجتهما: الجانب المالي والبنية التحتية.

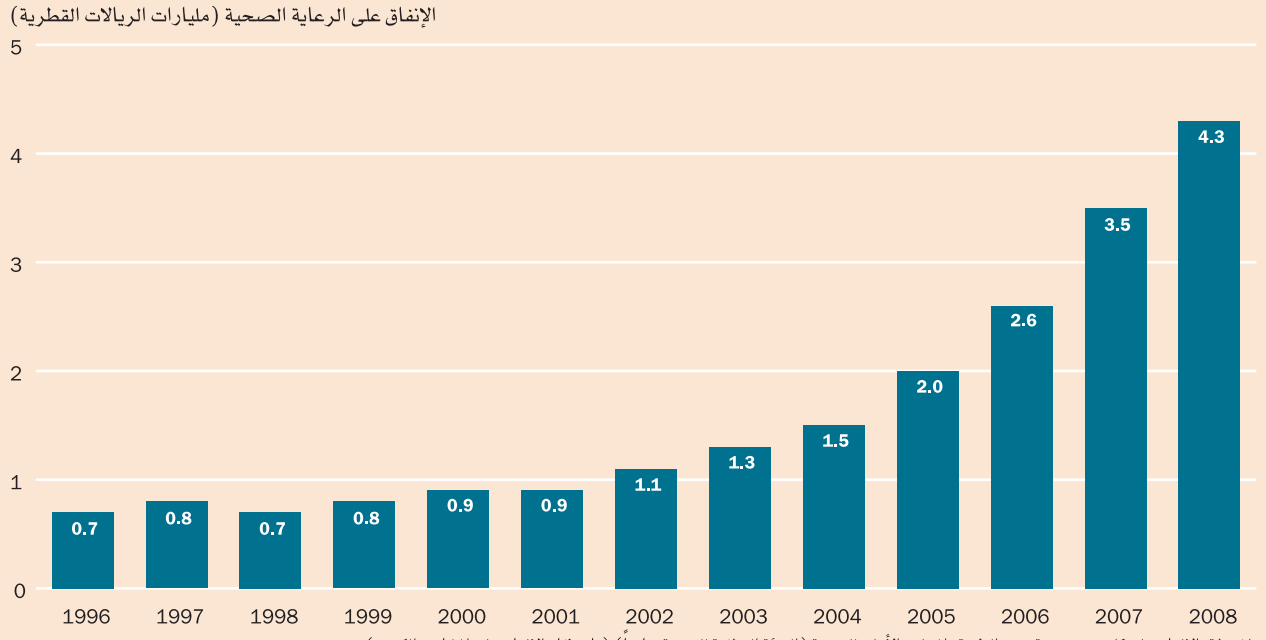
لا يوجد مصدر وحيد شامل للمعلومات عن نفقات الرعاية الصحية في البلد بأسره. وقد تبين من بيانات إنفاق كل من مؤسسة حمد الطبية على الرعاية الصحية، والمجلس الأعلى للصحة، ومراكز الرعاية الصحية الأولية، أن النفقات الصحية ارتفعت خمسة أمثال من عام 2001 إلى عام 2008، فبلغت 4.3 مليار ريال قطري (الشكل 4-3). وارتفعت نسبة الإنفاق الحكومي على الرعاية الصحية من 6% إلى 15%، نتيجة لارتفاع عدد السكان وزيادة متوسط الإنفاق للفرد من 1 581 ريالاً قطرياً عام 2001 إلى 4 383 ريالاً قطرياً عام 2007. ويرجح أن يعزى الجزء الأكبر من هذا النمو إلى زيادة في الاستثمار في البنية التحتية وفي قوة العمل. ومما يذكر أن متوسط الإنفاق للفرد على الصحة في دولة قطر أدنى بكثير من متوسط مثيله في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، حيث يبلغ 8 047 ريالاً قطرياً.

جرت العادة في دولة قطر على وضع موازنات الصحة العامة بشكل تقليدي، باستخدام التقدير الاستقرائي الخطي بالاستناد إلى نفقات السنوات السابقة، بدلاً من الممارسات المعيارية كتلك التي تقوم بإعداد موازنات على أساس البرنامج، أو على أساس النشاط ولبضع سنوات. وإن عدم وجود حسابات وطنية للصحة وموازنات شفافة قائمة على أساس الأداء أو النشاط يجعل من الصعب مقارنة التكاليف بين جهة وأخرى من الجهات المقدمة للخدمات، وتحديد عوامل زيادة التكلفة، وتعريف أفضل الممارسات في رقابة التكاليف.

نظراً إلى عدم وجود خدمات تخصصية معينة في دولة قطر، يُرسَل بعض المواطنين للمعالجة في الخارج مما يؤدي إلى زيادة التكاليف سنوياً. وعلاوة على ذلك، هناك نفقات إضافية للمعالجة في الخارج تتجاوز ما يحسبه المجلس الأعلى للصحة في موازنته. ويمكن إدخال العديد من التحسينات على ذلك من خلال كفاءة الكلفة، وحُسن الإدارة، دون الحد من إمكانية الحصول على خدمات الرعاية الصحية المناسبة.

تعمل دولة قطر على تنفيذ مشروع وطني للتأمين الصحي، والذي سيؤثر إيجابياً على جميع عناصر نظام الرعاية الصحية، ويعود على دولة قطر بفوائد متعددة. فسوف يساعد هذا المشروع دولة قطر على تحقيق مبدأ المشاركة في التكاليف كما ورد في رؤية قطر الوطنية 2030، حيث يشترك أرباب العمل والموظفون الوافدون في اقتسام تكاليف الرعاية الصحية. كما يمكن أن يوفر التأمين الصحي مجموعة مناسبة من الحوافز لدى جميع الجهات المعنية بالرعاية الصحية، ويمكن أن يكون

الشكل 3-4 زاد الإنفاق على الرعاية الصحية بخمسة أمثال تقريباً منذ العام 2001




ملاحظة: الإنفاق على كلٍ من مؤسسة حمد الطبية والمجلس الأعلى للصحة (الهيئة الوطنية للصحة سابقاً) (باستثناء الإنفاق على المشاريع الكبرى)

مصدراً جيداً لبيانات الرعاية الصحية. ويمكن أن تساعد آليات الدفع والتعويض من خلال التأمين الصحي على معرفة أفضل بنفقات نظام الرعاية الصحية.

وعلى دولة قطر أن تضمن وجود المتطلبات والشروط المسبقة وتنفيذها بموجب جدول زمني عاجل لتجنب إلحاق الضرر بسلامة التأمين باعتباره عنصراً أساسياً في نظامها الصحي. وقد بدأ المجلس الأعلى للصحة بتطوير نظام جديد للحسابات القومية في مجال الصحة والذي من شأنه أن يدعم آلية وضع الموازنة الخاصة بقطاع الصحة.

### النتيجة القطاعية الثلاثون: تعزيز عملية وضع موازنة قطاع الصحة

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع حساب شامل ودقيق لنفقات الرعاية الصحية من خلال عملية وضع موازنة للرعاية الصحية (حساب التكاليف استناداً إلى النشاط)، واستخدام تصنيفات لبنود التكلفة تمكّن من مراقبة التكاليف والتحكّم بها.

**الهدف المحدد**

- وضع نظام موازنة متعدد السنوات لقطاع الصحة بالإعتماد على نوعية النشاط الصحي.

### النتيجة القطاعية الحادية والثلاثون: إدارة أكثر كفاءة وفاعلية للعلاج الصحي خارج حدود الدولة

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- توحيد الإجراءات لتحقيق الاستغلال الأمثل للنفقات، وتحسين جودة الرعاية الصحية.

**الهدف المحدد**

- تحقيق متابعة بنسبة 50% للمرضى الذين يتلقّون علاجاً في الخارج بحلول العام 2016.

### النتيجة القطاعية الثانية والثلاثون: وضع نظام للتأمين الصحي

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع الشروط والمتطلبات اللازمة للتأمين الصحي الوطني، وتنفيذ هذه الشروط كأداة لوضع نظام للصحة مستدام وعالي الجودة.
- مواصلة تصميم خطة تأمين تدعم نموذج الرعاية الصحية، وتحفز على الرعاية والعلاج المناسب ذي التكلفة المجدية.

**الهدف المحدد**

- تحقيق تغطية بالتأمين الصحي بنسبة 50% بحلول العام 2016.

إن الإطار الوطني الحالي للبنية التحتية لا يعكس احتياجات السكان للرعاية الصحية بصورة كاملة. فقد كان التأكيد، في الماضي، ينصبُّ على زيادة قدرة المستشفيات الاستيعابية بدلا من تقديم خدمات مجتمعية. ولم تكن الاحتياجات دائما تُلبى على مستوى المرفق الصحي، وربما لا تعكس التصاميم وبصورة تامة متطلبات المستخدم النهائي. وغالبا ما كان بناء البنية التحتية للرعاية الصحية يعاني من التأخير مما يؤدي إلى ضعف الاستفادة من المرفق الصحي. وكانت الأسباب الكامنة وراء هذه المسائل هي محدودية التنسيق والتخطيط، والتركيز على تقديم الخدمات في مراكز لرعاية الحالات الحرجة، بدلا من استخدام الرعاية الأولية المجتمعية.

سوف توفر الخطة الوطنية للبنية التحتية للرعاية الصحية الأساس الذي يقوم عليه تطوير البنية التحتية للرعاية الصحية. وعندما توضع هذه الخطة، ستحتاج إلى آلية للإشراف على تنفيذها. وسيضمن هذا النظام اتساق نفقات البنية التحتية مع الاحتياجات ومع نموذج الرعاية الصحية الذي يقع عليه الاختيار، لكي يكون اتخاذ القرارات متسقا ومستندا إلى الحاجة.

### النتيجة القطاعية الثالثة والثلاثون:
### ضمان تخطيط البنية التحتية الصحية

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع خطة رئيسية مرنة طويلة الأجل لمرافق الرعاية الصحية والمعدات والأجهزة الهامة لاستيعاب الاحتياجات المتغيرة باستمرار. وينبغي أن تستند الخطة الرئيسية إلى نموذج الرعاية والخدمات التي تحتاج إليها دولة قطر، كما هي مُعَّرفة في إطار الخدمات الإكلينيكية.

### الهدف المحدد

- إعداد خطة رئيسية للبنية التحتية للرعاية الصحية والموافقة عليها.

### النتيجة القطاعية الرابعة والثلاثون:
### إدارة النفقات الرأسمالية بكفاءة

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- إنشاء لجنة تعنى بالطلبات التي تقدمها الجهات المقدمة للخدمات الصحية من القطاع العام والجهات التابعة للقطاع الخاص بشأن أموال أو تعويضات من الحكومة لمشاريع جديدة للبنى التحتيّة للرعاية الصحية كي توافق عليها بالاستناد إلى خطط عمل واضحة تؤكد الحاجة إلى هذه المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية.

### الهدف المحدد

- التأكد من الإلتزام الكامل بكل شروط ومتطلبات الحصول على التمويل من قِبل كل المرافق الصحية التي تطلب تمويل لبنيتها التحتية ولتَجهيزاتها الطبية الرئيسية.

### النتيجة القطاعية الخامسة والثلاثون:
### دعم النظام الصحي ببحوث عالية الجودة

لقد عكفت دولة قطر على وضع برنامج بحوث طموح في القطاع الصحي، لكن التنسيق الوطني في هذا المجال كان محدودا. وتركز بحوث الرعاية الصحية تركيزا يكاد يكون محصورا على مواضيع الطب الحيوي، مع اهتمام أقل بالصحة العامة أو السياسة الصحية. إن تحقيق الأهداف العامة لرؤية قطر الوطنية 2030 يتطلب تنظيما وطنيا لجميع أنشطة البحوث، واستخداما ملائما للموارد، وأن تكون البحوث شاملة لجميع ميادين الصحة، بما في ذلك الرعاية الأولية، وكفاءة التشخيصات الإكلينيكية، وتحسين الجودة، والسياسة الصحية، والصحة العامة، والطب الحيوي.

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تركيز البحث على جميع مجالات الرعاية الصحية وتأمين التمويل اللازم لها، لا سيما في مجالات الصحة العامة، والسياسة العامة، والطب الحيوي، والتشخيصات الإكلينيكية.
- ضمان التزام أنشطة البحوث الصحية بمعايير الأخلاق العالمية، كالمعايير التي وضعتها منظمة الصحة العالمية، والتي تتضمن مبادئ توجيهية للمعايير الأخلاقية وشروط إجراء البحوث على البشر، وتحدد دور لجنة المعايير الأخلاقية ومقوماتها، ومتطلبات تقديم طلب لمراجعتها، وتفصيل اجراءات المراجعة والمواصفات المحددة لعملية اتخاذ القرارات، وتوضيح المتابعة اللازمة وإجراءات التوثيق.
- تعيين المجلس الأعلى للصحة باعتباره الجهة الوطنية لإدارة البحوث، ليكون مسؤولاً عن وضع الإطار التنظيمي الوطني، وليقدم التوجيه الوطني بشأن أولويات البحث وتنسيق البحوث الممولة من القطاع العام.

### الأهداف المحددة

- إنشاء جهة وطنية لإدارة البحوث الصحية يقودها المجلس الأعلى للصحة.
- إعداد كل باحث ما لا يقل عن أربعة بحوث عالية الجودة في مجالات ذات أولوية (بالاستناد إلى معدل الاستشهاد بها أو إلى نشرها في المجلات العلمية المُحكّمة.)

## الشروط المسبقة للتنفيذ

يتوقف نجاح التنفيذ على الشروط المسبقة التالية الضرورية جداً:

- الموارد البشرية هي أهم شرط مسبق لازم. وتتمثل الخطوة الأولى في تعيين الموارد البشرية التي ستكون مسؤولة عن النتائج. وتعكس البرامج المقترحة حاجة كبيرة إلى خبرة في الرعاية الصحية، وقدرة مهنية على تنفيذ برامج الرعاية الصحية. وستتخذ دولة قطر خطوات جادة لتلبية هذه الحاجة.

- قيادة فعالة ونظام إدارة قوي يدعمان خطط التنفيذ حيث يتعين على المجلس الأعلى للصحة أن يقوم بدور القيادة والسلطة في مجال الصحة، إما من خلال مجلس إدارته أو لجنته التنفيذية، وذلك لتحقيق مبادرات استراتيجية الرعاية الصحية الواردة في استراتيجية التنمية الوطنية.

- يجب إنشاء وحدة مكرسة لإدارة البرنامج لدعم وتمكين تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للصحة. ويكون دور الوحدة متابعة التنفيذ، وتحديد المخاطر ومصادر الصعوبات، ووضع استراتيجيات للتخفيف من آثارها، وتقديم تقارير عن تقدم التنفيذ إلى القيادة، وتوفير دعم الخبراء في المواضيع ذات العلاقة لفرق تنفيذ المشاريع والإدارات المسؤولة عنها.

- إن تحديد التتابع والأولويات يمثل الأهمية الأولى. بالنظر إلى صعوبة تنفيذ جميع البرامج في آن واحد، فقد أعطيت الأولوية للمخرجات لضمان أن يركز التنفيذ على الجهود التي تعد بتحقيق الأثر الأكبر. وإن أية قيود تصاحب عملية التنفيذ ستنشأ بسبب قلة الأشخاص المهرة والمؤهلين، وليس بالضرورة بسبب القيود التمويلية.

لهذا يلزم بذل جهود لإدارة التغيير المستدامة والاتصالات بغية إجراء اتصال مكثف ومنتظم مع جميع الجهات المعنية، التي لها صلة مباشرة بإدارة البرامج، وتوسيع نطاق الاتصال بمجتمع الرعاية الصحية، والعلاقات العامة وحملة ترويج لإشراك المجتمع ككل.

## تعزيز الروابط عبر القطاعات

إن الاستراتيجية المبينة هنا هي حافز قوي لتحقيق توقعات رؤية قطر الوطنية 2030 لبناء قطاع فعال للرعاية الصحية. وإن نظام الرعاية الصحية المتكامل ذا المستوى العالمي عنصر مهم من عناصر ركيزة التنمية البشرية في رؤية قطر الوطنية 2030. وتهدف استراتيجية الرعاية الصحية 2011–2016 إلى تحفيز القطاع للتقدم باتجاه تحقيق هذه الرؤية. وإن البرامج الموصى بها هنا مصنفة بشكل يضمن الاتساق مع أهداف رؤية قطر الوطنية 2030.

سوف يتقرر نجاح هذه الاستراتيجية من خلال تنفيذها. كما سيتوقف ذلك أيضاً على التعاون مع القطاعات الأخرى. فالصحة هدف عام من أهداف رؤية قطر الوطنية 2030 وهي في الوقت نفسه عامل تمكين لها. وفي هذا الصدد من الأهمية بمكان إبراز أهم الروابط بين القطاع الصحي وغيره من القطاعات الأخرى، ولا سيما في مجال الصحة العامة. وقد أدركت الحكومات في مختلف أنحاء العالم بأن الصحة العامة مسؤولية جميع الجهات المعنية، لا مجرد مسؤولية قطاع الرعاية الصحية. وهذا يعني أن تحقيق ما هو مطلوب في الاستراتيجية الصحية لدولة قطر يستلزم جهداً شاملاً يتعاون فيه المجلس الأعلى للصحة والحكومة والجهات المعنية في القطاع الخاص والمجتمع المدني. وإن كثيراً من المبادرات الهامة الموصى بها (كتعزيز الصحة في المدارس، وسلامة الطرق، والصحة المهنية) تتطلب تعاونا بين عدد كبير من الجهات المعنية. وإن هذه الروابط عبر القطاعات سوف تتضح مع انتقال الاستراتيجية إلى المرحلة الثانية، وهي مرحلة التأكد من دقة المسارات والاتساق عبر القطاعات (الشكل 4-4).

الشكل 4-4 "سكان أصحاء" هدف وعامل تمكين لتحقيق تطلعات رؤية قطر الوطنية 2030

## القطاعات الأخرى كعوامل تمكين للرعاية الصحية

الهدف العامل التمكيني

## الرعاية الصحية كعامل تمكين لقطاعات أخرى

## بناء المعرفة والمهارات

*"تهدف دولة قطر إلى بناء نظام تعليمي يواكب المعايير العالمية العصرية ويوازي أفضل النظم التعليمية في العالم"*
– رؤية قطر الوطنية 2030

في الوقت الذي يطمح فيه اقتصاد دولة قطر للتنويع من اعتماده على الغاز والنفط، فإن النجاح في هذا المسعى سوف يتوقف بصورة متزايدة على قدرة المنافسة في اقتصاد معرفي عالمي. وإن تعليم القطريين وتدريبهم لكي يحققوا إمكانياتهم كاملة سيكون ضرورياً جداً لتحقيق التقدم المستمر.

يقدم التعليم والتدريب فوائد متعددة للمجتمع، فبالإضافة إلى إعداد المواطنين ليكونوا جزءاً من المحرك الاقتصادي للبلاد. فالتعليم يقدم أساساً متيناً للقيم القطرية الدينية والأدبية والأخلاقية، والهوية الوطنية، والتقاليد، والتراث الثقافي. فالمدارس تخرج مواطنين مؤهلين وممتلكين المعارف والمهارات والقدرات والقيم، ومرتبطين بواقعهم، وتبني مجتمع أكثر تماسكاً و تشاركاً. ويساعد التعليم والتدريب – أيضا – الأفراد على اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالصحة، والزواج، والأبوة والأمومة، والمسؤولية الاجتماعية. وأخيراً فإن استراتيجية التعليم الناجحة تدعم الابتكارَ في العلوم والطب والصناعة.

ولمساعدة دولة قطر على الاستفادة من الميزات الاجتماعية والاقتصادية للتعليم، فإن رؤية قطر الوطنية 2030 تلتزم بتقديم فرص تعليمية وتدريبية على مستوىً عالمي للمواطنين القطريين بما يناسب قدراتهم واهتماماتهم وتأهيلهم لتلبية متطلبات العمل .
تضع رؤية قطر الوطنية 2030 عدة أهداف عامة للتعليم والتدريب، وهي:

- نظام تعليمي يرقى إلى مستوى الأنظمة التعليمية العالمية المتميزة ويزود المواطنين بما يفي بحاجاتهم وحاجات المجتمع القطري.
- إطار وطني لبرامج تعليمية رسمية وغير رسمية يزود الأطفال والشباب القطري بالمهارات والدافعية للمساهمة في تنمية المجتمع.
- مؤسسات تعليمية متطورة ومستقلة تدار بكفاءة وبشكل ذاتي ووفق إرشادات مركزية وتخضع للمساءلة والمتابعة.
- نظام فعال لتمويل البحث العلمي يقوم على مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص بالتعاون مع الهيئات الدولية المختصة ومراكز البحوث العالمية المرموقة.
- دور فاعل دولي في مجالات النشاط الثقافي والفكري والبحث العلمي.

لقد خطت دولة قطر خطوات واسعة نحو نظام تعليمي على مستوى عالمي، من خلال عمليات التطوير المستمرة لعل أهمها مبادرة تطوير التعليم "تعليم لمرحلة جديدة"، التي بدأت بعد إنشاء المجلس الأعلى للتعليم عام 2002، وتطوير جامعة قطر، الذي بدأ عام 2003. بالإضافة إلى ذلك، واصلت المدينة التعليمية التابعة لمؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع التوسع والتقدم على مدى العقد الماضي، باستقطاب مجموعة من الجامعات الرائدة عالميا مما يعزز قدرة دولة قطر على التعليم الابتكاري والبحث.

وتستقطب دولة قطر- أيضاً- مؤسسات تعليمية مشهورة (ثانوية دبغي للعلوم الصحية، مدرسة لندن الدولية ومدرسة شيربون). وعلى الصعيد التقني، افتتحت في عام 2010 أول كلية مجتمع بالاشتراك مع كلية المجتمع في هيوستن التي تكمل دور كلية شمال الأطلنطي في دولة قطر. وكل هذه المؤسسات تمنح شهادات دبلوم ودرجات جامعية معترف بها دوليا وتدعم تحقيق هدف دولة قطر في أن تصبح مجتمعا قائما على المعرفة من الدرجة الأولى.

إن المجلس الأعلى للتعليم بوصفه الجهة العليا المختصة بتطوير التعليم في دولة قطر، سعى منذ إنشائه إلى الارتقاء بمستوى التعليم بما يكفل تلبية احتياجات الدولة من الموارد والكفاءات البشرية المتميزة في مختلف المجالات. وذلك في إطار السياسة العامة للدولة، والمتمثلة في رسم السياسة الوطنية للتعليم، وربطها بأهداف وخطط وبرامج التعليم، في ضوء رؤية قطر الوطنية 2030. وقد اتسق ما تم في السنوات السابقة مع متطلبات هذه الرؤية ووضع الخطط والبرامج ونظم الرقابة والمتابعة اللازمة لتنفيذ السياسة الوطنية للتعليم وهيكلها التنظيمي ومبادئ تأسيسه وامتلاكه لاستراتيجية معتمدة شاملة لتنفيذ وتقييم أدائه الوظيفي، واتفاق أهداف مبادرة تطوير التعليم "تعليم لمرحلة جديدة" مع توفير خيارات أكثر، وتنوع أوسع، ومحاسبية مشتركة، واستقلالية. وكجزء من عمليات التطوير هذه ، فقد تحولت جميع المدارس الحكومية إلى مدارس مستقلة تمول من طرف الحكومة وتدار إدارة مستقلة وفقا لمعايير وسياسات ونظم معتمدة من المجلس الأعلى للتعليم مع التزام أصحاب تراخيصها ومعلميها وأولياء أمور الطلبة والطلبة أنفسهم بالمسؤولية عن النجاح على جميع مستويات النظام.

ولدعم تأهيل وتمهين التعليم تم وضع منظومة من المعايير المهنية للقادة التربويين ومعلمي المدارس، توضح بالتفصيل المهارات والمعارف الضرورية لعملهم خلال مسارهم المهني في المدارس المستقلة، وتوفر هذه المعايير رؤية واضحة للأداء، ويُمنح بناء عليها رخص مهنية للمعلم والقائد التربوي وفقا لمستويات تراكمية من المهارات.

ولزيادة الخيارات بموجب المبادرة "تعليم لمرحلة جديدة"، يمكن للآباء والأمهات أن يختاروا لأطفالهم مدرسة حكومية أو خاصة يرونها أنسب لتلبية احتياجات أطفالهم. ويُتيح برنامج القسائم التعليمية الخيار للذهاب إلى مدارس القطاع الخاص المعتمدة وفقا لمعايير المجلس الأعلى للتعليم. ولتوسيع نطاق التنوع في البدائل يتم تشجيع المدارس والبرامج التعليمية على تلبية الاحتياجات المختلفة.

ولتقاسم عملية المساءلة، فإن توفر أنظمة تقييم شفافة متنوعة يقيم من خلالها النظام التعليمي والمدرسة والطالب على المستوى الوطني والدولي مثل برنامج التقييم التربوي الشامل للمدارس المستقلة، وتقييم المدارس الدوري، والمشاركة بالاختبارات الدولية يحمل جميع أصحاب تراخيص المدارس ومعلميها وأولياء الأمور المسؤولية عن تحقيق الطلبة لمعايير المناهج وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم الشخصية. ولتحقيق الاستقلاليه يتم تشجيع المدارس والمعلمين على الابتكار في طرق تلبية الاحتياجات الفردية للطلبة وأولياء أمورهم ضمن إطار معايير مناهج متعارف عليها.

وتمثل معايير المناهج جزءاً هاماً في خطة تطوير التعليم في دولة قطر والتي تم إعدادها بدءاً من تنفيذ نظام المدارس المستقلة عام 2004 وتميزت بأنها أحدثت فرقاً في ثقافة المناهج ونوع التعليم، وذلك بالتركيز على الطلبة وتشجيعهم على استخدام الوسائل التعليمية والبحث العلمي (استخدام أساليب الاستقصاء العلمي ومعالجة المعلومات، واستخدام الأجهزة وإجراء القياسات). ويتمثل هدف المبادرة في تنمية شخصية الطالب بجميع جوانبها، وتعزيز انتمائه لوطنه من خلال المدرسة، وهذا يشمل الجوانب المعرفية، والمهارية (التي تشمل مهارات التفكير العلمي والناقد والمنطقي، وعمليات التعلم من ملاحظة وتصنيف وقياس) والاتجاهات والقيم. وتحدد هذه المعايير الأهداف التعليمية وما يجب أن يكتسبه الطالب وما يتوصل إليه في كل مرحلة دراسية بدءاً من (الروضه 12-)، كما تضمن أن الطلبة في دولة قطر يتلقون تعليماً يضاهي مستويات التعليم في الدول المتقدمة لضمان تأهل خريجي التعليم العام للالتحاق بأفضل الجامعات والتنافس في سوق العمل المحلي والعالمي. وسيكتسب الطلبة المحتوى الأساسي الذي يزودهم بما يحتاجونه مستقبلاً في حياتهم الخاصة والمهنية في القرن الحادي والعشرين. وهذه المعايير تشمل مواد (اللغة العربية-اللغة الانجليزية-الرياضيات-العلوم المتكاملة-العلوم الاجتماعية-التربية البدنية)

وتعتبر المشاركة المجتمعية أحد الأركان الهامة للنظام التعليمي المتمثلة في تعزيز التطوير والمراقبة والذي يتم بأكثر من شكل، منها مجلس الأمناء الخاص بكل مدرسة ومشاركة القطاعين العام والخاص في العملية التعليمية، وعلى سبيل المثال المدارس المستقلة والمدارس الخاصة التي تدار عن طريق هذين القطاعين.

تقود مبادرات عملية تطويرالتعليم "تعليم لمرحلة جديدة" ثلاث هيئات في السياسة التعليمية والتنظيم وهي تابعة للمجلس الأعلى للتعليم. وهذه الهيئات هي: هيئة التعليم، والتي تقوم بوضع معايير وشروط الترخيص بإنشاء المدارس الخاصة والعامة وفقا للمعايير المعتمدة، و تشرف على المدارس المستقلة وتدعمها وتتابع التزامها بتطبيق المعايير. وهيئة التقييم، والتي تقوم بوضع نظام شامل لتقييم الطلبة في جميع المدارس وإجراء اختبارات عامة دورية وفق أفضل المعايير الدولية لقياس مدى تحقق الكفاءات التربوية والتعليمية المعتمدة، ووضع وتنفيذ نظام تقييم مؤسسي للمدارس و تمنح الرخص المهنية للمعلمين وقادة المدارس . وهيئة التعليم العالي، التي تُسدي المشورةَ إلى الطلبة بشأن الدراسات التي يختارونها وفرص التعليم العالي في دولة قطر وخارجها، كما أنها تدير برامج البعثات الدراسية والمنح.

وقد اتخذ المجلس منهجا مؤسسياً حديثا حيث تم إنشاء مكتب لتحليل السياسات والأبحاث الاستراتيجية لإعداد الأبحاث المتعلقة بالتعليم ومكتب لإدارة وتدقيق البرامج لتقييم وتقويم تنفيذ البرامج والمشاريع المدرجة بخططه التنفيذية، كما يضم المجلس ضمن أجهزته مجلس إدارة عالي التمثيل السياسي.

ومن المتوقع أن تؤدي برامج ومشاريع التعليم والتدريب الواردة في استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 إلى استكمال التطورات الجذرية التي تمت في نظام التعليم والتدريب بأكمله من خلال عمليات التطوير والتحديث المستمرة، ووفق مشاورات مستفيضة بين كافة الجهات المعنية وعلى تحليل المنجزات والتحديات التي تواجه القطاع. كما أن تلك التطورات استفادت من أفضل الممارسات الدولية والتي كان لها دور كبير في مبادرة

المجلس الأعلى للتعليم من خلال استثمار التطبيقات الدولية وتكييفها مع الاحتياجات الوطنية.

إن نظام التعليم والتدريب في دولة قطر يُعدُّ شعبها للنجاح في عالم تتزايد متطلباته المعقدة، وهو يعمل بمثابة أداة للتحول الاجتماعي والاقتصادي .

- فعلى المستوى الفردي، سيعزز للمواطنين القطريين فرصاً لتحقيق إمكاناتهم الفكرية، وتطوير قدراتهم، ومتابعة طموحاتهم ومصالحهم. وسيسهم نظام التعليم المطور أيضا في حفز القطريين على استخدام معرفتهم ومهاراتهم لبناء مجتمع أفضل. وسيشجع كذلك على التفكير التحليلي والناقد وعلى الإبداع والابتكار.
- وعلى صعيد المؤسسات، سيحسِّن هذا النظام آلية المساءلة والقدرات المهنية، ويستخدم الموارد المتاحة أفضل استخدام.
- أما على صعيد المجتمع، فإن نظام التعليم والتدريب سيعزز لدى الطلبة الشعوربالانتماء والمسؤولية والمواطنة لكي يتسنى لهم أن يقودوا مسار الإنتقال إلى رؤية اقتصادية واجتماعية جديدة تتعدى حدود قطاع النفط والغاز. وسوف يشجع النظام كذلك على التماسك الاجتماعي واحترام قيم دولة قطر وتراثها ويدعو إلى تفاعلٍ بَنّاء مع البلدان الأخرى.

لقد تم تجميع المتطلبات اللازمة لتطوير قطاع التعليم والتدريب القَطَري الرامية إلى تحقيق هذه الأهداف العامة الشاملة في 20 نتيجة قطاعية، و29 مشروعاً متصلاً بها، وهو ما يشكل إطار العمل للتعليم والتدريب في استراتيجية التنمية الوطنية. هذا، وتتطلب ست نتائج رئيسية منها تكاملا في التخطيط عبر جميع القطاعات التعليمية. أما النتائج الباقية فهي محددة بالتعليم العام في المرحلة من رياض الأطفال إلى السنة الثانية عشرة (سنتان رياض أطفال، بالإضافة إلى ست سنوات مدرسة ابتدائية، وثلاث سنوات مدرسة إعدادية، وثلاث سنوات أخرى مدرسة ثانوية)، ثم التعليم العالي، والتدريب والتعليم المستمر، والبحث العلمي. وسيتم توضيح المزيد عن هذه المراحل في الصفحات التالية .

## الخصائص المطلوبة في نظام التعليم والتدريب القطري

يجب أن يكون نظام التعليم والتدريب القطري شاملاً ومتكاملاً، وممتداً من تعليم الأطفال المبكر حتى المستويات العليا من التعليم، بالإضافة إلى التدريب. ويتأصل في هذا النظام مفهوم التعلُّم مدى الحياة، حيث يتم تشجيع الأفراد على اكتساب العلم وتحديث مهاراتهم طيلة حياتهم. وتغطي هذه السلسلة المتصلة من التعلُّم ثلاثة قطاعات تعليمية هي: التعليم العام، والتعليم العالي، والتعليم التقني والتدريب المهني. ومع أن كل قطاع له هويته المميزة ورسالته ووظيفته، فإن هذه القطاعات تحتاج إلى العمل في إطار شامل يغطي المبادئ المتصلة بالسياسة القطاعية. ويحتاج التعليم التقني والتدريب المهني كلاهما إلى إقامة صلات مع سوق العمل القطرية .

كما أن التطوير الإضافي لنظام التعليم والتدريب في دولة قطر يتطلب مراعاة ثلاثة مبادئ مرتبطة بالسياسة التعليمية هي: الجودة، والمساواة والشمولية، ومرونة النقل والانتقال. وهذه المبادئ هي التي ستوجه السياسة التعليمية، إلى جانب التنوع والاختيار والمساءلة والاستقلالية.

إن الجهود التي تم استثمارها في مبادرة التعليم لتطوير النظام التعليمي من قبل خبرات دولية متنوعة وكفاءات وطنية ستحتاج لوقت كي تظهر نتائجها كما هو الحال في جميع مبادرات التعليم الدولية وإن برنامجا مُعززاً للتطوير في التعليم يمكن أن يعالج الكثير من التحديات الرئيسية التي تؤثر في جانبي العرض والطلب على التعليم والتدريب، كما أنه يمكن أن يوفر الكثير من الفرص. ومن هذه التحديات المستويات غير المرضية من الإنجاز في الرياضيات والعلوم واللغة للطلبة القطريين في مختلف المستويات التعليمية، ومستوى القيادة التعليمية ومهنة التدريس. ورغم أن النظام التعليمي في ظل تطويره من قبل المجلس الأعلى للتعليم يوفر معايير مناهج وفرصاً تصل بالمتعلم إلى مسارات تعليمية إلى ما بعد المرحلة الثانوية وذلك للتشجيع على مستويات أعلى للتعليم المستمر، إلا أن هذا ما زال يحتاج لجهود وزمن كاف حتى تتمكن مخرجاته من ذلك.

إن الجودة ضرورية جدا لضمان النتائج التي تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل. وينشأ التحدي في تحقيق الجودة المتسقة والمستدامة عبر القطاعات. ولا شك أن جودة المعلمين والمدربين والمحاضرين ومخططي التعليم شرط أساسي يجب الالتزام به من قبل كل القطاعات التي تراقب تدريب الأكاديميين والأخصائيين التعليميين في جميع مراحل التعليم الأساسي والجامعي ومؤهلاتهم وتطويرهم المهني. والاستمرار في تحري الجودة عند تطوير معايير المناهج الدراسية والمصادر الداعمة لها وتوفير الموارد للمدارس ومراكز التدريب، وتحسين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الحوكمة. وسوف يساهم ذلك في تحسين التحصيل العلمي للطلبة على جميع المستويات، لا سيما في العلوم والرياضيات

واللغات. كما أنه سيؤدي إلى زيادة الانتقال إلى الدراسات اللاحقة للمرحلة الثانوية. وثمة أولوية كبرى تتمثل في زيادة نسبة الطلبة، لا سيما الذكور، الذين يواصلون دراستهم على المستوى الجامعي، الذي يحقق لهم عوائد اقتصادية أعلى.

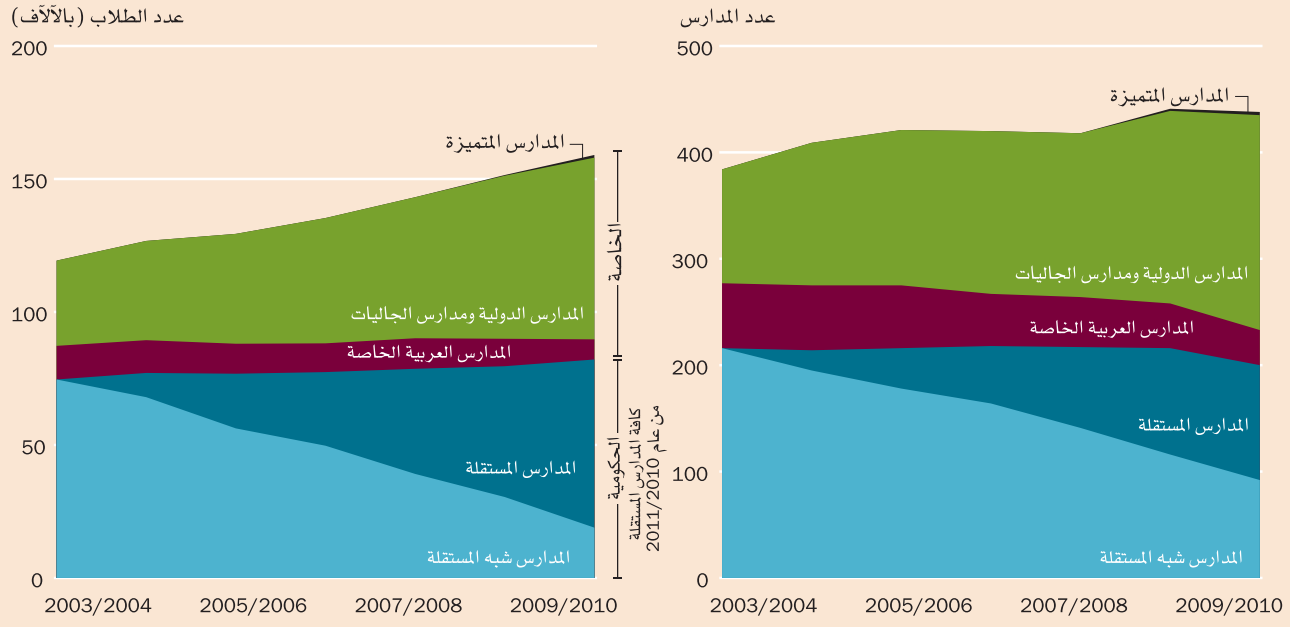
إن المساواة والشمولية يغطيان أيضاً جميع قطاعات التعليم والتدريب. فالتعلُّم مدى الحياة ينبغي أن يمكِّن جميع أفراد المجتمع من الحصول على المهارات وتنميتها وتحديثها طيلةَ حياتهم. وينبغي أن يكون التدريب والتعليم الملائمان متوفرين ومتاحَين للجميع. وإن تحقيق الهدف المعلن، وهو "برامج تعليم مستمر مدى الحياة متاحة للجميع"، في سياق المشاركة والشمولية، يتطلب سياسات تتغلب على الحواجز الاجتماعية والاقتصادية المتمثلة في العمر والنوع الاجتماعي والمناطق الجغرافية.

إن زيادة توسع المدارس الخاصة على نحو يتفق مع الطلب المتزايد لدى أطفال القطريين وأطفال الوافدين (الشكل 4-5) لمن الأهمية بمكان لتحقيق الشمولية. وتجدر الإشارة إلى أن أولياء الأمور القطريين يدفعون مبالغَ متزايدة لإرسال أطفالهم إلى المدارس الدولية. والهدف العام النهائي هو تمكين جميع الطلبة القطريين من المشاركة، بحيث لا تمثل الرسوم المدرسية عاملاً رئيسياً في اختيار المدرسة. ويتوقع ألا تبرز المنافسة بين المدارس المستقلة فقط وإنما بين المدارس المستقلة والمدارس الخاصة أيضاً، وبذلك يتم تشجيع التنوع والاختيار.

ويعتبر التطوير المبني على معايير الجودة الذي بدأ يطال المدارس الخاصة بعد أن أصبح جزءاً من مسؤوليات المجلس الأعلى للتعليم أحد الأسباب التي يمكن أن تنسب لها زيادة الإقبال، ولا نستطيع أن نغفل عاملا هاما هو أن الهجرة العكسية أصبحت الآن تتزايد بعد تطوير التعليم وإنشاء المدارس المستقلة والتي أصبحت تمتلك مقومات للتعليم النوعي تفوق عدداً كبيراً من المدارس الخاصة .

إن إمكانية النقل والانتقال، يشكلان موضوعاً آخر رئيسياً من حيث السياسة التعليمية العامة، حيث يشجعان على التنوع والاختيار. فالطلبة وغيرهم من الجهات المعنية في نظم التعليم والتدريب يتوقعون الاعتراف بمؤهلاتهم وأن يحصلوا على تقدير لدراساتهم السابقة من قبَل مؤسسات التعليم والتدريب وأصحاب العمل. وبالإضافة إلى ذلك يتوقع الطلبة والجهات المعنية أن تكون المسارات الدراسية والمهنية مرنة لتسهيل الدخول إلى نظام التعليم والتدريب والعودة إليه دون شروط. ولا شك أن هذا النهج سيزيد من المرونة المتاحة للمواطنين في التخطيط لحياتهم الدراسية دون أن تحد من ذلك المرحلة العمرية أو المنطقة الجغرافية.

الشكل 4-5 مع نمو معدلات التحاق الأطفال بالمدارس في قطر، يتزايد الطلب على المدارس الدولية ومدارس الجاليات



إن تحقيق رؤية قطر في إتاحة الفرص للمواطنين لتوظيف كامل إمكاناتهم، يقتضي أن يتمكن القطريون من التنقل بسهولة بين الخيارات التعليمية والتدريبية من جهة، وبين هذه الخيارات ومكان العمل من جهة أخرى. فلم يعد في الإمكان اعتبار مسارات التعليم تقدُّما خطياً في مجموعة عمودية من المؤهلات. فالمسالك العمودية والأفقية لازمة في الحالتين، داخل القطاعات والمؤسسات وفيما بينها. وسوف يعزز إطار المؤهلات الوطنية التنسيق بين نُظُم التعليم والتدريب وتكامُلها. وهذا ما تم توفيره على مستوى التعليم الأساسي من خلال عمليات اعتماد وتصديق الشهادات الدراسية وعلى المستوى الجامعي من خلال معادلة الشهادة.

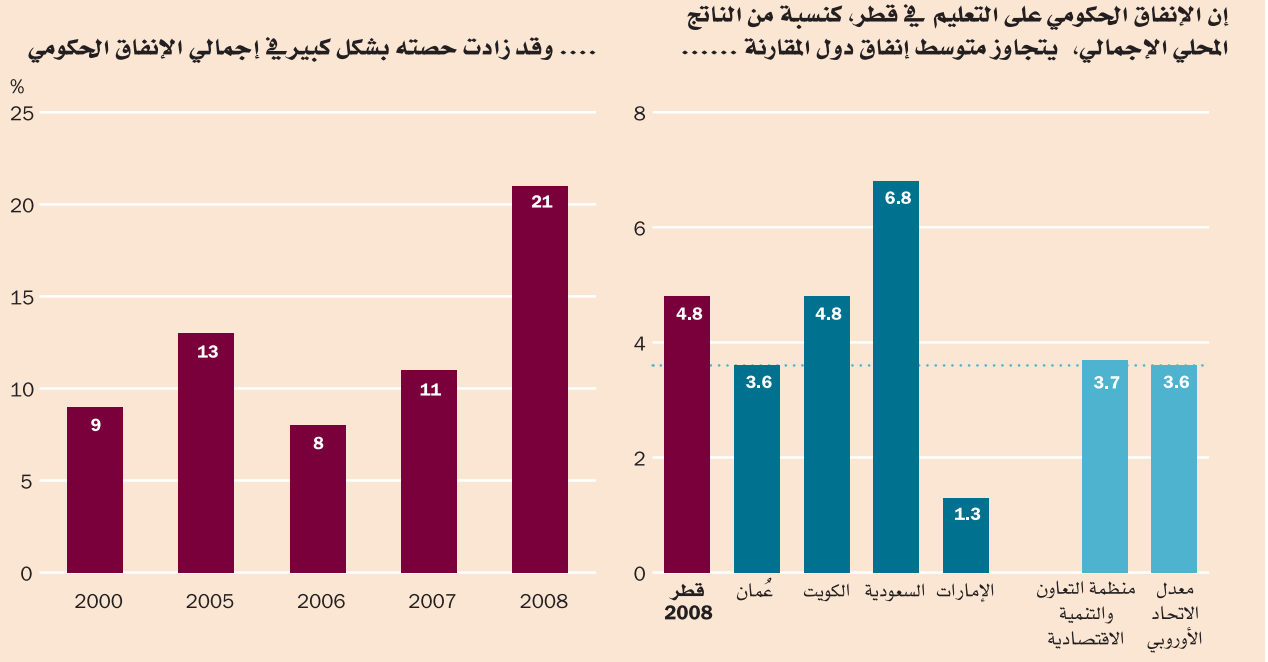
لقد استثمرت دولة قطر استثماراً كبيراً في أفضل نماذج الممارسة في قطاع التعليم. وستواصل هذا الاستثمار للتكيف مع التعليم الأساسي والتعليم العالي والتوحيد بينهما لتحصيل ما يتطلبه الاقتصاد الأكثر تنوعاً من مهارات، مع احترام القيم الثقافية القطرية والتراث الوطني. لقد ارتفعت مساهمة الحكومة في نفقات التعليم ارتفاعاً كبيراً في السنوات الأخيرة حيث أنها تتجاوز الآن متوسط نفقات بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومتوسط نفقات جميع بلدان مجلس التعاون الخليجي لدول الخليج العربية باستثناء المملكة العربية السعودية (الشكل 4-6).

## الأهمية المتزايدة للمدارس (المستقلة والخاصة) وارتفاع عدد الملتحقين بها من أبناء الوافدين

إن فهم عملية التحاق الأطفال القطريين وأطفال الوافدين بالمدارس لأمر بالغ الأهمية لتفسير التغيرات التي طرأت مؤخراً على نظام التعليم والتدريب القطري والتخطيط لمستقبله. فقد أدى ارتفاع عدد الوافدين إلى أن أصبح أطفالهم يشكلون الآن أغلبية الطلبة على جميع مستويات التعليم (الشكل 4-7). ومع أن مجموعتي الطلبة القطريين والوافدين قد التحقت إلى بمدارس القطاعين العام والخاص، فقد نمت المدارس الدولية بشكل ملحوظ. غير أن الاتجاهات المستقبلية المتعلقة بحجم عدد الطلبة الذين سيلتحقون بالمدارس من أبناء الوافدين وتركيبة المجموعة الطلابية ستبقى غير معروفة على وجه التحديد، كما أنها سوف تعكس اتجاهات الطلب على العمالة الأكثر مهارة.

إن أغلب الطلبة القطريين ملتحقون بالمدارس الحكومية ،التي أصبحت كلها مدارس مستقلة في السنة الدراسية 2010-2011. وفي الوقت الذي بقيت فيه نسبة القطريين الملتحقين بالمدارس الحكومية ثابتة منذ سنة 2004/2003، حيث كان يجري تنفيذ عمليات التطوير والتحديث في المدارس، ابتداء من رياض الأطفال إلى السنة الثانية عشرة، فإن حصتهم في

الشكل 4-6 نسبة الإنفاق الحكومي على التعليم والتدريب مرتفعة في قطر مقارنة بالدول المرجعية

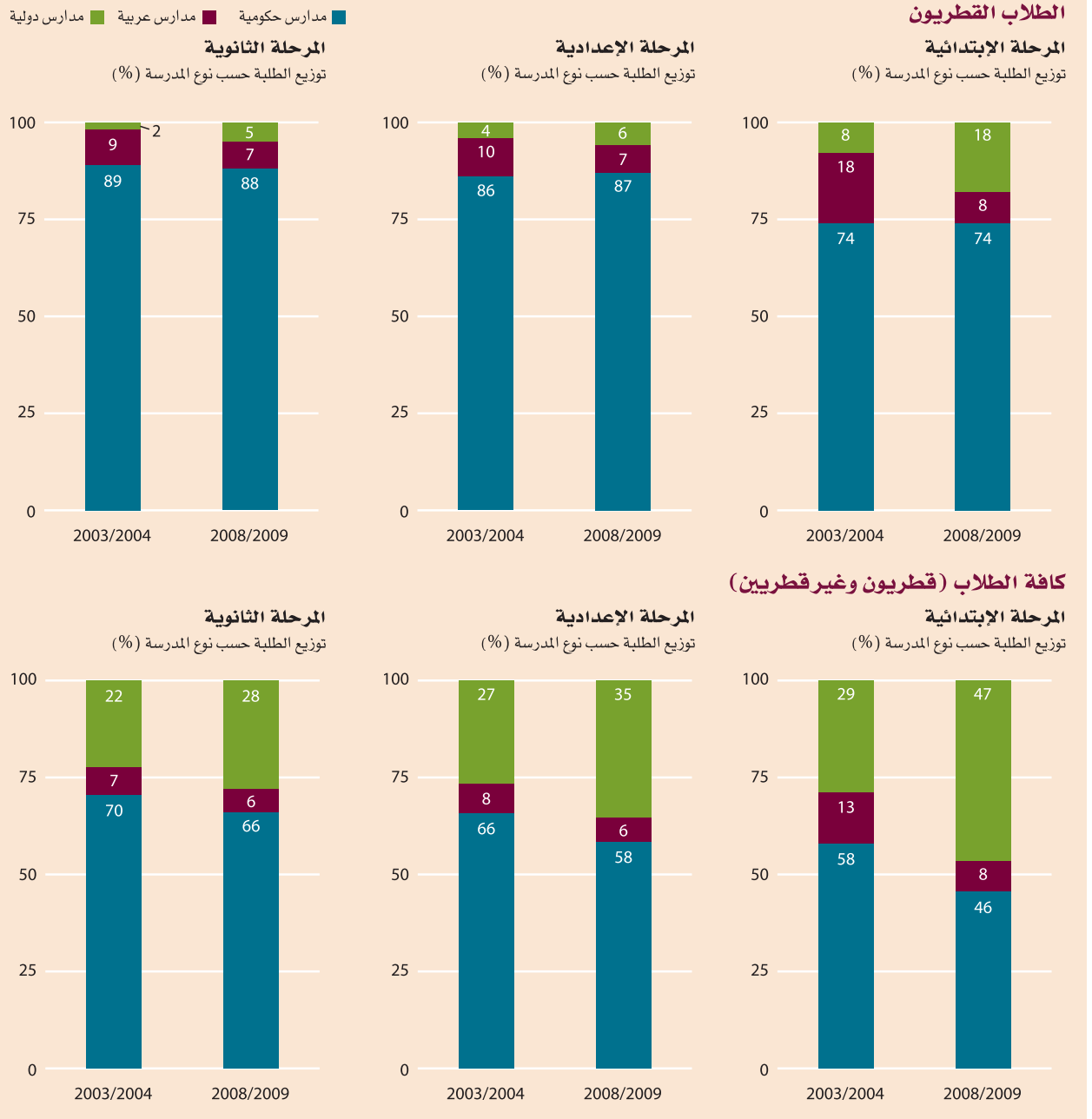



المصدر: معهد الإحصاء التابع لليونسكو. مجموعة بيانات التعليم (2010)، AME info (2008)، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التعليم في لمحة (2009)

المدارس الدولية قد ارتفعت في جميع المستويات (الشكل 4-7). حيث أصبحت نسبة الطلبة القطريين الملتحقين بالمدارس الدولية الخاصة الآن تحتل المرتبة الثانية بعد نسبة الملتحقين بالمدارس الحكومية. فهي بذلك تزيد عن نسبة الملتحقين بالمدارس العربية الخاصة ، والتي تخضع الآن لضغوط إعادة تطوير أدائها تماشياً مع معايير المجلس الأعلى للتعليم لتجويد مستوى التعلم بها. ويعكس هذا التحول زيادة في أهمية المدارس غير العربية، التي تُقدم أغلبيتها التعليم باللغة الإنجليزية.

إن تزايد عدد الأطفال الوافدين يتيح للطلبة القطريين فرصة التعرف على نظرائهم من أبناء الوافدين من مجموعات مختلفة من البلدان ومن خلفيات ثقافية مختلفة ، كما يمكنهم من إقامة صداقات معهم ومشاركتهم في خبراتهم. وفي ظل هذه الظروف يجب أن يحافظ النظام التعليمي على ثقافة دولة قطر وقيمها، والتي يعمل المجلس الأعلى للتعليم على تأصيلها وتعزيزها من خلال حزمة من البرامج مثل التربية القيمية والثقافة الاسرية، والقرار الخاص بالتزام المدارس الخاصة بتدريس مواد التربية

الشكل 4-7 نمت حصة القطريين في كافة المراحل الدراسية في المدارس الدولية بشكل ملحوظ بين 2004/2003 و 2009/2008



الاسلامية واللغة العربية والتاريخ القطري .

إن رؤية قطر الوطنية 2030 تدعو إلى تطوير نظام التعليم لكي يرقى إلى مستوى الأنظمة التعليمية العالمية المتميزة، ويزود المواطنين بما يفي بحاجاتهم وحاجات المجتمع القطري. وهذا هدف هام يتصل بدَور التعليم والتدريب في تلبية الاحتياجات الراهنة والمستقبلية لسوق العمل. وفيما يتعلق بأبناء الوافدين، فالمقصود هو الالتزام العام بتوفير حقوقهم الثقافية، واحتياجاتهم من الخدمات العامة بما يتيح لهم إمكانيات الحصول على نظام تعليمي عالمي المستوى. وهذا من شأنه أن يكون في حد ذاته عاملا أساسيا في اجتذاب ذوي المهارات العالية من الوافدين إلى دولة قطر.

## تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030 في مجال التعليم والتدريب

بالرغم من أن دولة قطر حققت بالفعل خطوات كبيرة نحو بناء منظومة تعليمية استفادت من أفضل التطبيقات الدولية وملاءمتها للاحتياجات الوطنية وشمولية الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، والتي تضمنت أهدافا استراتيجية متكاملة وفاعلة، إلا أن تحقيق أهداف قطاع التعليم والتدريب يقتضي أن تستمر جهود التطوير الفعال للقضايا الأساسية في التعليم والتدريب، والتي ستعمل على رفع مستوى جودة التعليم العام من الروضة حتى نهاية السنة الثانية عشرة، وترفع من كفاءة التعليم العالي، وتعزز التعليم التقني والتدريب المهني، وتطور البحث العلمي.

## معالجة القضايا الأساسية في التعليم والتدريب

إن دولة قطر، وخلال تقدمها في عمليات التطوير والتحديث في جميع مستويات التعليم، ستعمل على تخطيط استراتيجي أكثر تماسكا. ولمتابعة عملية التعليم بفعالية، ينبغي أن تكون البيانات أكثر توافرا وأكثر شفافية. وينبغي رفع مستوى جودة المعلمين بواسطة التطوير المهني ونظام للتعويضات يجتذب أفضل المواهب التعليمية في البلاد ويحتفظ بها. وإن تحفيز الطلبة يحتاج إلى سياسات داخل المدرسة، وإلى الاتصال بالطلبة وأولياء أمورهم، الذين يمكن أن تكون لديهم شكوك في قيمة التعليم، لتعزيز هذه القيمة لديهم.

**النتيجة القطاعية المشتركة الأولى:**
**صياغة خطة استراتيجية شاملة لجميع الجهات ذات العلاقة والعمل على تنفيذها**

إن ضمان التماسك في جميع المراحل التعليمية أمر أساسي لتعزيز تعليم عالٍ يماثل المستويات العالمية. وبالفعل فقد حققت بعض مؤسسات التعليم والتدريب القطرية هذا الهدف، بينما حددت مؤسسات أخرى مساراً استراتيجياً لبلوغه. لكن التخطيط الاستراتيجي لا يكون في الغالب متوازنا بين الجهات المعنية، مما يسفر عن ثغرات، وازدواجية، وعدم وضوح في المسؤوليات والصلاحيات. وهكذا فإن وضع خطة استراتيجية عشرية شاملة ومتكاملة ، تغطي جميع مراحل التعليم، وتعزز الجودة والكفاءة والمساواة، وتشمل جميع الجهات المعنية، سيكون من شأنه أن يحفز على تنمية هذا القطاع.

***خطة استراتيجية عشرية متكاملة للتعليم والتدريب لجميع المراحل التعليمية، تعزز الجودة والكفاءة والمساواة من خلال مؤسسات تتمتع بالاستقلالية والمساءلة والتنوع والاختيار.***

ولتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- التعريف برؤية الخطة الاستراتيجية ورسالتها.
- استنتاج الأهداف الاستراتيجية ومواءمتها مع الجهات المعنية الرئيسية .
- إجراء دراسة لتحديد نقطة الانطلاق لقطاعات التعليم وإجراء مقارنات مرجعية.
- تكامل البرامج القائمة عبر كافة قطاعات التعليم.
- وضع آلية فعالة للتقييم والمتابعة.
- المواءمة مع الجهات المعنية من القطاعين العام والخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والأكاديميين، ووضع آلية للاتصال والتنسيق.

**الهدف المحدد**

- وضع وتنفيذ خطة استراتيجية متكاملة مدتها عشر سنوات لجميع مراحل التعليم.

**النتيجة القطاعية المشتركة الثانية:**
**تعزيز القيم القطرية والهوية الوطنية والثقافة العربية، والإسلامية في كل مراحل التعليم والتدريب**

تعرض المجتمع القطري لتأثيرات جديدة كثيرة في العقد الماضي، وذلك عائد إلى الأعداد المتزايدة باستمرار للوافدين الذين يعملون ويعيشون في دولة قطر. ورغم أن وجود جاليات

عديدة من الوافدين له فوائد في توفير منظور واسع من الثقافات وأساليب الحياة المختلفة، فهو يشكل تحدياً للقيم القطرية التقليدية الراسخة في الثقافة العربية والإسلامية. علاوة على ذلك فقد نفذ المجلس الأعلى للتعليم بالتعاون مع المجلس الأعلى للاتصالات و المعلومات عدداً من المبادرات لجعل تقنية الاتصالات والمعلومات جزءاً لا يتجزأ من التجربة التعليمية لدى الطلبة، كما تم إعداد استراتيجية للتعليم الالكتروني، ولهذا السبب، نصت رؤية قطر الوطنية 2030 على أن التعليم يجب أن يسهم في توفير "أرضية صلبة من القيم والأخلاق والتقاليد القطرية والتراث الثقافي"، خاصة مع التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والعولمة .

لهذا يجب أن تلبي استراتيجية قطاع التعليم والتدريب الحاجة إلى توفير الموجهات وتعميق القيم الأخلاقية التي تغرسها العائلات القطرية والمجتمع القطري. ورغم أن هذا المبدأ جوهري وهدف رئيس في المناهج الحالية وفي رسائل المؤسسات التعليمية، وفي إطار التربية القيمية والثقافة الأسرية المتوفر بنظام التعليم الأساسي، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى إجراءات إضافية ومتكاملة من كافة القطاعات التعليمية والتدريبية ، لترسيخ القيم التي تقع في صميم المجتمع القطري وفي نفوس المواطنين القطريين.

***تفعيل وتنويع البرامج لدعم تنمية وترسيخ القيم القطرية الوطنية والهوية الوطنية والثقافة العربية الإسلامية من خلال التعليم والتدريب***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- إجراء دراسة للقيم الوطنية التي ينبغي زرعها في نفوس الطلبة القطريين من خلال مجموعات تركيز تضم مسؤولين حكوميين وخبراء وممثلين للجامعات.
- تشكيل لجنة مشتركة من ممثلي قطاع التعليم و التدريب والمسؤولين الحكوميين لإعداد برامج تتسم بالتكامل بينهم ووضع خارطة طريق لتنفيذ البرامج الجديدة .
- إعداد برامج بالتنسيق مع ممثلي قطاع التعليم والتدريب والمسؤولين الحكوميين.
- تنفيذ البرامج والتواصل مع الطلبة و أولياء أمورهم.
- تقديم مدخلات للمعنيين بالمنهاج الوطني.

**الهدف المحدد**

- تفعيل البرامج التربوية المصممة لغرس القيم الوطنية في نفوس الطلبة القطريين، وإيجاد صيغ للتكامل بين جميع المؤسسات المجتمعية في هذا المجال.

**النتيجة القطاعية المشتركة الثالثة:**
**إعداد وتأهيل وتطوير عالي الجودة للاختصاصيين والتربويين والمؤسسات في مجال التعليم والتدريب**

حققت الإصلاحات التنظيمية الأخيرة في دولة قطر التي هدفت إلى تحسين المؤهلات والمعايير لدى المختصين في قطاع التعليم والتدريب نتائج ملموسة. فقد تم إعداد المعايير المهنية للمعلمين وقادة المدارس، كما تم تخصيص المزيد من الساعات لتطوير مهارات التربويين أثناء خدمتهم في المدارس المستقلة، ناهيك عن زيادة عمليات تقييم المدرسين وبرنامج الرخص المهنية للمعلمين وقادة المدارس الذي يتطلب من المعلمين ومديري المدارس تقديم أدلة تثبت امتلاكهم المهارات في التدريس والمعارف والقدرات لأداء العمل في هذه المهنة. وعلى الرغم من وجود نتائج أولية إيجابية لهذه الأصلاحات، إلا أنها تشير إلى أن العديد من المدرسين يفتقرون إلى المؤهلات العلمية المطلوبة. ويمكن القول عموماً إن المهن التعليمية والتدريبية في دولة قطر غير مغرية كثيراً، فرواتب المعلمين تعتبر قليلة بالمقارنة مع غيرها، ولكن يتم في هذا الوقت تنفيذ لائحة للموظفين تقدم التعزيز المالي والأدبي للعاملين بالمهن التربوية وتنقل المدرسين بمخصصاتهم المالية إلى أعلى المستويات المعتمدة بالدولة، بالإضافة إلى ربط الترقي والزيادات المالية بالتطوير المهني والرخص المهنية، وتوسيع نطاق المختصين ليشمل الاختصاصين والتربويين والمدرسين في القطاعات التعليمية الأخرى. لهذا يجب استخدام عدة أدوات لمعالجة القضايا المحددة، ومنها تحسين مبدأ الفعالية والمساءلة، والارتقاء بمستوى المساءلة لدى المدرسين، وبمستوى المساءلة المؤسسية أمام الجهات المعنية. ومن خلال هذه الإجراءات، سيصبح التعليم والتدريب مجالين جاذبين للمهنيين المؤهلين جيداً والطموحين الذين تتوفر أمامهم فرص عدة.

***خطة لتطوير القوى العاملة والمؤسسات في المجال التربوي/ إدارة الأداء لجميع المهنيين والمؤسسات في قطاع التعليم والتدريب.***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- إعداد استراتيجية للتطوير المهني وتطوير عالي الجودة للاختصاصيين والتربويين في جميع المؤسسات التعليمية والتدريبية.
- بناء نموذج تشغيلي وإداري لتعليم وتطوير الاختصاصيين والتربويين في نظام التعليم التقني والتدريب المهني.
- تصميم برامج توظيف وتطوير وحوافز لاجتذاب القطريين الموهوبين إلى المؤسسات التعليمية في مرحلة التعليم العالي.

**الأهداف المحددة**

- وضع خطة فاعلة لبناء وتطوير القوى العاملة والمؤسسات في مجال التعليم والتدريب وتنفيذها.
- تعزيز القدرات المهنية للمعلمين والعاملين في مجال التعليم العام.

## النتيجة القطاعية المشتركة الرابعة: دمج تقنية المعلومات والاتصالات في العمليات التعليمية والإدارية و التطويرية

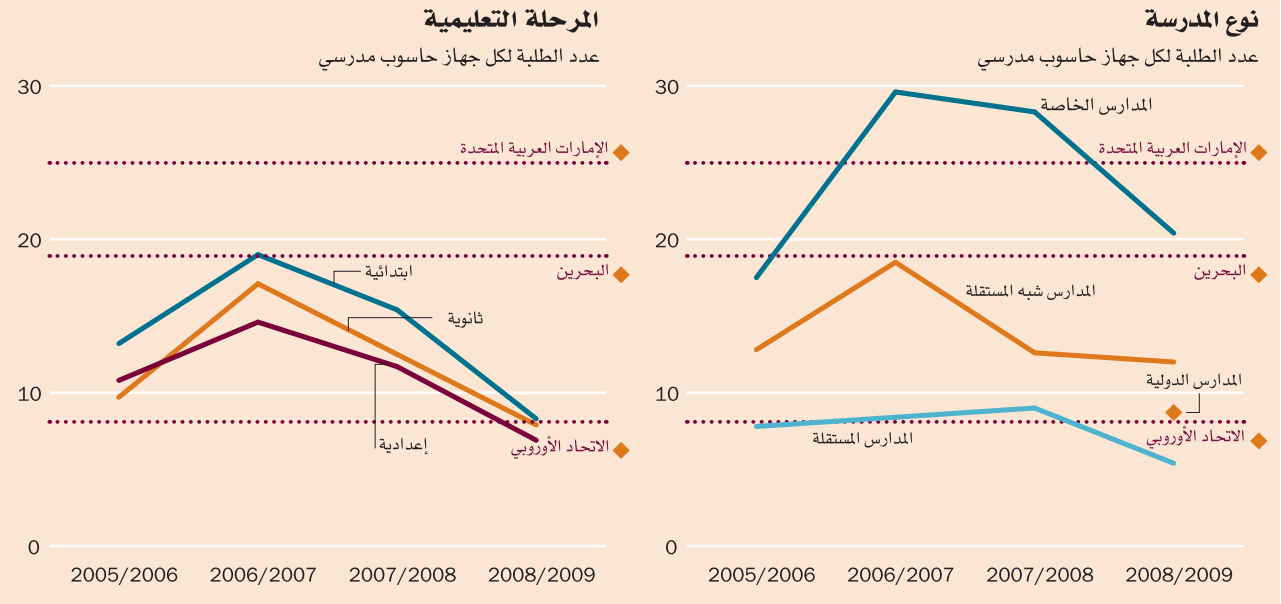
لقد أضحت تقنية المعلومات والاتصالات عنصراً أساسياً لدعم التوفير الناجح للتعليم والتدريب في الكثير من الدول، وأصبح إتقان استخدام التقنية من المهارات المهمة المطلوبة للمشاركة في الاقتصاد المبني على المعرفة والمساهمة فيه. وغالباً ما تحقق المؤسسات التي تستخدم تقنية المعلومات والاتصالات في التدريس نتائج تعليمية أفضل، كما أن استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات في إدارة التعليم والتدريب يمكن أن يحسن نتائجها وأن يسهم في تحسين فاعلية الوظائف الإدارية والتطويرية.

إن المؤسسات التعليمية القطرية من مرحلة الروضة حتى الثانوية مجهزة تجهيزا جيداً نتيجة الاستثمارات الكبيرة في البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة . كما تتوفر لكثير من الطلبة حاسبات شخصية في مدارسهم تضاهي الحاسبات الشخصية في مدارس الدول الأوروبية (الشكل 4-8). وخلال تنفيذ مبادرة تطوير التعليم "تعليم لمرحلة جديدة" تلقى الكثير من المدرسين تدريباً مكثفاً على طريقة دمج تقنية المعلومات والاتصالات في عملية التعليم والتعلم. علاوة على ذلك فقد نفذ المجلس الأعلى للتعليم بالتعاون مع المجلس الأعلى للاتصالات و تكنولوجيا المعلومات عدداً من المبادرات لجعل تقنية الاتصالات والمعلومات جزءاً لا يتجزأ من التجربة التعليمية لدى الطلبة، كما تم إعداد استراتيجية للتعليم الالكتروني .

ولكن يبقى من غير الواضح إن كانت هذه الفرص مستثمرة استثمارا كاملاً في العمليات التعليمية اليومية أم لا. ومن المرجح أن تظهر الحاجة إلى بذل جهود تدريبية متواصلة لتحقيق الاستفادة الكاملة من التعلم المدعوم بتقنية المعلومات والاتصالات في الصفوف الدراسية.

إن واقع الحال الآن يشير إلى عدم وجود استراتيجية متكاملة لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات في التعليم من مرحلة الروضة حتى الثانوية، وربطه مع المراحل اللاحقة في التعليم العالي، وكذلك التعليم التقني والتدريب المهني. لذا سيكون من الضروري تطوير استراتيجية متكاملة خاصة بتقنية المعلومات والاتصالات في مجال التعليم والتدريب، واعتمادها كنقطة انطلاق لدور أكبر تلعبه هذه التقنية في هذا القطاع.

الشكل 4-8 يستطيع معظم الطلاب في قطر الحصول على أجهزة الكمبيوتر في المدارس (2009/2008)




المصدر: واقع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطر (2009)، الفصل الرابع

***استراتيجية متكاملة ومطورة لاستخدام أنظمة تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين بيئات ووسائل التعليم والتدريب في جميع القطاعات ، والارتقاء بنتائج الإدارة والنتائج التعليمية والبرامج الإدارية والتنظيمية .***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع استراتيجية متكاملة ومطورة لاستخدام أنظمة تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين بيئات ووسائل التعليم والتدريب في جميع القطاعات، والارتقاء بنتائج الإدارة والنتائج التعليمية والبرامج الإدارية والتنظيمية .
- إعداد خطة تنفيذ مفصلة لزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم خدمات التعليم بجميع المؤسسات التعليمية، إلى جانب وضع مجموعة من معايير تقنية المعلومات والاتصالات، التي تكون إلزامية في مؤسسات التعليم وتؤكد التوصية باستخدامها في مؤسسات التعليم الخاص.

**الهدف المحدد**

- وضع استراتيجية فاعلة تنظم الاستخدامات المثمرة لتقنية المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب في دولة قطر وتنفيذها.

**النتيجة القطاعية المشتركة الخامسة :**
**التواصل وزيادة الوعي بفوائد التعليم والتعليم التقني والتدريب المهني**

إن توفر محفزات التعلم هو عنصر أساسي لنجاح نظام التعليم والتدريب وما وراءه. وتعد زيادة محفزات التعليم لدى الطلبة من القضايا الأساسية الجلية في جميع القطاعات التعليمية، في حين أن ضعف هذه المحفزات يشكل عقبة كبيرة أمام فاعلية النظام التعليمي.

إن ارتفاع معدلات الغياب لدى الطلبة، وقلة الساعات التي يمضونها في إنجاز الواجبات المنزلية، وقلة الانضباط في الصفوف مقارنة بالدول التي تعتبر أمثلة ناجحة في هذا المجال، يوحي بأن كثيراً من الطلبة ، لا سيما الذكور، صغاراً كانوا أم بالغين، يفتقرون إلى الحوافز الضرورية للاستفادة من فرص التعليم والتعلّم مدى الحياة المتوخاة في الاستراتيجية.

ويبدو أن كثيرا من الطلبة القطريين يعتقدون أنهم يستطيعون ضمان وظائف جيدة وكسباً مادياً جيداً بغض النظر عن تدني مؤهلاتهم الأكاديمية. ورغم أن فوائد التعليم المتعددة لا تخفى على أحد إلا أن الطلبة وأولياء أمورهم قد لا يقدرون هذه الفوائد عند اختيارهم نوع التعليم الذي يريدونه. وتنطبق هذه القناعة على التعليم العالي أيضاً، حيث أن كثيراً من الطلبة لا يلتحقون به أصلاً أو ينسحبون من الدراسة في مرحلة لاحقة بعد التسجيل لكي يدخلوا مجال الوظيفة في القطاع العام.

***خطة شاملة تحفز وتشجع على مواصلة التعليم والتدريب إلى ما بعد التعليم الثانوي والالتحاق بالتخصصات المطلوبة***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- وضع خطة شاملة للتواصل والتحفيز لتشجيع مواصلة التعليم والتدريب لما بعد التعليم الثانوي والالتحاق بالتخصصات المطلوبة.

**الهدف المحدد**

- وضع خطة شاملة وتنفيذها لزيادة تحفيز الطلبة والشباب تستهدف قطاعات المجتمع في جميع مستويات التعليم والتدريب، وتضمن وجود الحوافز المادية والأدبية.

**النتيجة القطاعية المشتركة السادسة :**
**استخدام الجهات المعنية الرئيسة لأنظمة تقييم وجمع الأدلة والمؤشرات للمتابعة ورسم السياسات المبنية على الأدلة في التعليم والتدريب**

أدت عمليات التطوير والتحديث الأخيرة التي شهدها قطاع التعليم والتدريب في دولة قطر إلى حدوث تحسن كبير في مدى توفر بيانات موثوقة عن التعليم والتدريب. فعلى سبيل المثال أثمرت مبادرة تطوير التعليم "تعليم لمرحلة جديدة" عدداً من البرامج والمشاريع الجديدة الخاصة بإنتاج البيانات وجمعها مثل بيانات التقييم التربوي الشامل، والنشرة الإحصائية عن التعليم في دولة قطر، والشبكة الوطنية للمعلومات التربوية، عدا عن توفيرها منظومة من البرامج التقييمية للنظام التعليمي والمدرسة والطالب تمنح أدلة ومؤشرات للمتابعة والتقويم .

ومع ذلك تفتقر الدولة حالياً لنموذج جمع وتحليل البيانات الخاصة بالتعليم والتدريب، والتي يمكن استخدامها في جميع المراحل والمؤسسات التعليمية. إن مثل هذه البيانات وسهولة الوصول إليها من شأنه أن يعزز مستوى المساءلة أمام حكومة دولة قطر وأمام المجتمع، فضلاً عن دعم رسم السياسات المبنية على الأدلة التي تعزز تنمية قطاع التعليم والتدريب بشكل

أوسع، مع الأخذ بعين الاعتبار دعم هذه البيانات والمعلومات بمؤشرات وأدلة للمتابعة متضمنة باستراتيجية المؤسسات والقطاعات المعنية.

***قاعدة بيانات شاملة للتعليم والتدريب وأدلة تقييمية ومؤشرات توجيهية متنوعة***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- تقدير الاحتياجات من البيانات باستشارة الجهات المعنية.
- تطوير العمليات التشغيلية ذات الكفاءة العالية لجمع البيانات من المؤسسات ذات الصلة.
- تطوير إجراءات للمراجعة الدورية لفعالية وكفاءة جهاز التحكم بقاعدة البيانات لضمان تلبيتها للاحتياجات المعلوماتية.
- تكوين روابط رسمية مع مزودي المعلومات .
- توفير وسائل مناسبة للوصول إلى الإنترنت، وخيارات البحث عن المعلومات التي توفرها قاعدة البيانات.
- تضمين الخطط الاستراتيجية والتنفيذية بمؤشرات لقياس الأداء تتسم بالشفافية.

**الأهداف المحددة**

- إنشاء قاعدة بيانات شاملة للمعلومات الخاصة بالتعليم والتدريب وقاعدة بيانات للتخطيط تلبي احتياجات الأجهزة والمؤسسات المختلفة في دولة قطر.
- تضمين الخطة الاستراتيجية الشاملة للتعليم والتدريب مؤشرات وأدلة تأخذ في الاعتبار الروابط عبر القطاعات .

## تحسين التعليم العام من الروضة حتى السنة الثانية عشرة

لقد عالجت عمليات التطوير والتحديث التي شهدها التعليم العام من الروضة إلى السنة الثانية عشرة مشكلة ضعف أداء الطلاب، لا سيما ما يتعلق منها بمدخلات التعليم. لكن ثمة مسائل أخرى لا تزال عالقة.

إن نسب الالتحاق بالمدارس مرتفعة بوجه عام في التعليم الابتدائي والثانوي، لكن ما يزال في الإمكان تحسينها. ولا شك أن إلزامية الالتحاق بمرحلة الروضة والمدارس الثانوية من شأنها أن تعزز إنجازات الطلبة.

يبدو أن المبادرات المتخذة في إطار عملية تطوير قطاع التعليم كمعايير المناهج واستخدام الإنجليزية كلغة للتدريس، ومنهاج التدريس الذي يتمحور حول الطالب تثقل كواهل المدرسين، إضافة إلى مسؤوليات جمة جديدة تسند إليهم، كما أنها تأخذ الكثير من وقت الطلبة.

إن الكثير من خريجي المدارس الثانوية يشكون من ضعف في اللغة والرياضيات اللتين تعتبران حقلين علميين ضروريين لمتابعة الدراسة في التعليم العالي. وهذا يشير إلى فشل نظام التعليم من الروضة إلى السنة الثانية عشرة في إعداد الطلبة للاستفادة من فرص تعليمية أعلى.

**نتيجة قطاع التعليم العام (1): إتاحة التعليم ذي الجودة العالية من الروضة حتى السنة الثانية عشرة**

نظراً إلى أن العوائد المالية والاجتماعية للتعليم تزداد مع طول فترته، فعلى الحكومات والمواطنين السعي لتوفير فرص لبقاء القطريين فترة أطول في النظام التعليمي. ومن الأهمية بمكان أيضاً أن يُتبع نهج كلي لتطوير المهارات التقنية والسلوكية، من الطفولة المبكرة حتى سن البلوغ. حيث أن أية نواقص في مرحلة مبكرة من حياة الطالب تصعب معالجتها فيما بعد، لذلك فإن التغذية الجيدة، وتنشيط الذهن، والتطور المعرفي الأولي أمورا أساسية للرضَّع والأطفال والذين لم يبلغوا سن الدراسة.

في إطار مبادرة التعليم "تعليم لمرحلة جديدة" التي طورت من قبل المجلس الأعلى للتعليم تم وضع معايير مناهج لست مواد (اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، والعلوم، والدراسات الاجتماعية والتربية البدنية) في مرحلة التعليم العام (الروضة –12). وقد صممت هذه المعايير لمساعدة المعلمين على توفير مستوى عال من التعليم في كل صف عبر المدارس ولأنواع مختلفة منها. وهي تشكل الأساس لوضع اختبارات موحدة للطلبة في دولة قطر. كما تمثل هذه المعايير الأهداف التعليمية لتقديم تعليم عالي الجودة في مختلف المدارس وعلى اختلاف أنواعها في دولة قطر، كما تم توفير مخططات العمل ونماذج لخطط الدروس لمساندة المعلم .

لكن تشير الوقائع إلى أن هذه المعايير التي تم طرحها تشكل تحديا للمعلمين والطلبة، وخاصة لأنها اقترنت بتغييرات أخرى مثل جعل اللغة الإنجليزية لغة التدريس، وتبني النهج المبني على تمحور التعليم حول الطالب.

لقد عني نظام التعليم في دولة قطر بوضع الأسس والمعايير

والخطط اللازمة لتطوير إدارات المدارس الخاصة وتحسين التعليم بها ودعم البيئة التعليمية بما يعزز القيم القطرية. وفي هذا السياق تم وضع نظام للتقييم والترخيص وإعادة الترخيص، وتطوير قانون التعليم الخاص، و إنشاء برنامج القسائم التعليمية، وافتتاح أفرع للمدارس الخاصة المتميزة .

وعلى صعيد دولة قطر فإن التعليم ما قبل المدرسي، قد نما بشكل كبير منذ بدأت عمليات التطوير والتحديث في إطار مبادرة "التعليم لمرحلة جديدة" (الشكل 4-9). وفي الوقت الحالي يلتحق ما يقرب من نصف الأطفال من هذه الفئة العمرية في هذا النوع من التعليم الذي يتولى القطاع الخاص مشاركة القطاع العام في تقديم خدماته. وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الروضة ليست إلزامية إلى الآن في دولة قطر. وهذا يمثل تحديا لنظام المدارس في الدولة. فبعض الأطفال يلتحقون بالمدارس وهم يملكون قدراً أكبر من التعليم، بينما يفتقر القسم الآخر إلى ذلك. وتشير الأدلة الدولية أن الأطفال يستفيدون بشكل أكبر من تعليم ما قبل المدرسة عندما يكون أقرانهم في الصف في المستوى نفسه من المعرفة.

أما المشاركة في المدارس الابتدائية والإعدادية فهي مرتفعة أصلاً في دولة قطر مقارنة بباقي دول المنطقة، بينما تحتاج إلى تعزيز في الثانوية (الشكل 4-10). ومع ذلك يوجد انخفاض في معدلات الالتحاق بالمدارس بعد نهاية المرحلة الإلزامية، ولاسيما لدى الطلبة الذكور. ولضمان توفير مزيد من فرص التعليم في مرحلة التعليم العالي، والتعليم التقني والتدريب المهني لجميع الطلبة يتعين على دولة قطر التفكير في اقتراحين هما: جعل المرحلة الثانوية إلزامية كذلك، ودمج الخيارات المهنية والتقنية في المناهج.

إلا أن كلا الاقتراحين يتطلبان زيادة في الطاقة الاستيعابية للمدارس، وهذه الزيادة ضرورية بالفعل خصوصاً في ظل الارتفاع المتزايد لأعداد الطلبة في الفئات العمرية الأصغر سناً. وبالتالي، يعد وضع برنامج للمباني المدرسية شرطاً ومتطلباً مسبقاً لتوسيع نطاق المرحلة الإلزامية.

### *بناء قدرة استيعابية كافية للبنى التحتية للتعليم*

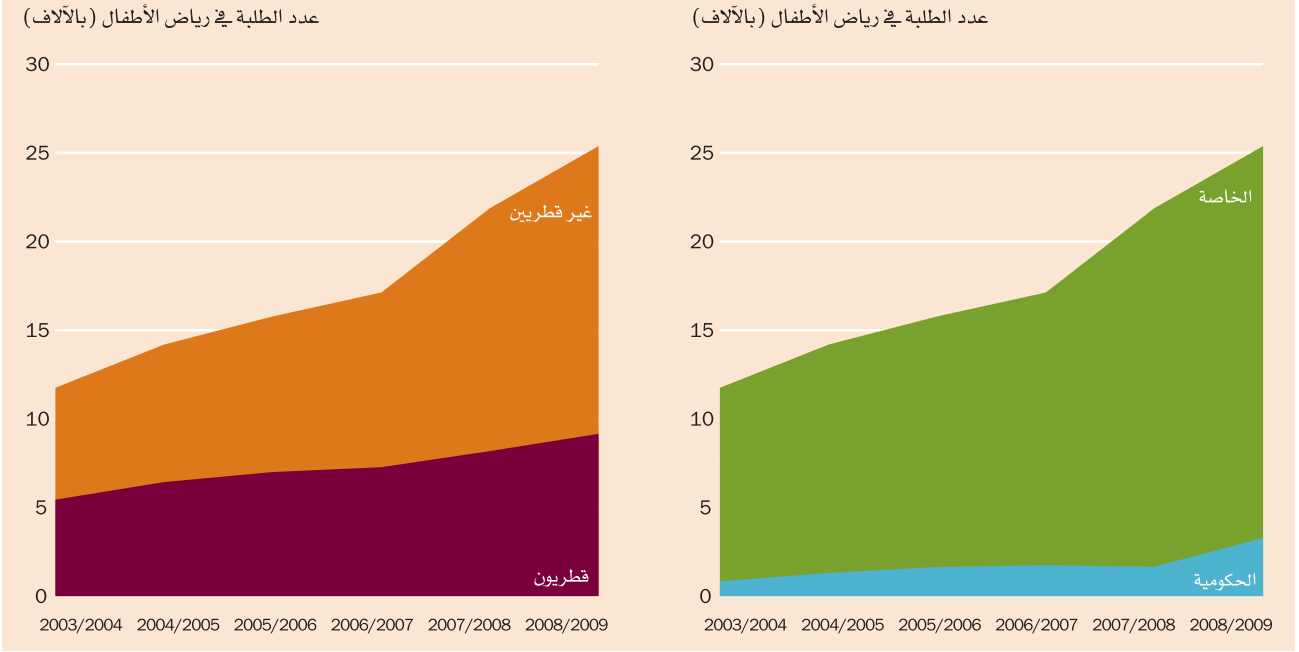
ولتحقيق هذه النتيجة ستقوم المؤسسات المعنية بما يلي:

- تطوير خطة للبنى التحتية لضمان وجود قدرة استيعابية كافية لتعليم جميع الطلبة.

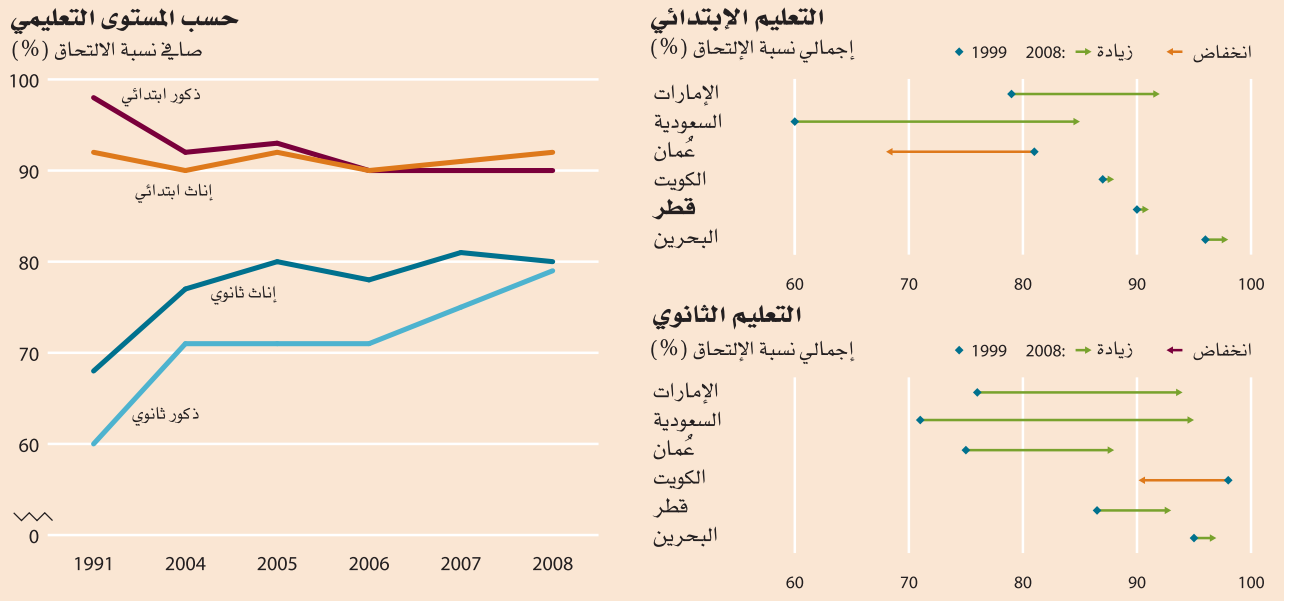
### الأهداف المحددة

- زيادة قدرة المدارس بما يتماشى مع النمو المتوقع لأعداد الطلبة.
- تحسين جودة المباني المدرسية.

الشكل 4-9 تتزايد أعداد تلاميذ رياض الأطفال القطريين وغير القطريين بسرعة، ويلتحق معظمهم بالمدارس الخاصة



الشكل 4-10 المشاركة في التعليم الابتدائي عالية في قطر بالمقارنة مع المؤشرات الإقليمية بينما تحتاج المشاركة في التعليم الثانوي الى تحسين




المصدر: اليونسكو: تقرير الرصد العالمي لمبادرة التعليم للجميع (2009)؛ قاعدة بيانات البنك الدولي (2011)؛ وزارة التعليم والتعليم العالي.
قطر: المجموعة الإحصائية السنوية (سنوات مختلفة).

***إلزامية التعليم في مرحلتي الروضة والثانوية***

ولتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- اتخاذ تدابير لجعل التعليم في رياض الأطفال والمدارس الثانوية إلزاميا.

**الهدف المحدد**

- رفع معدل الالتحاق الصافي ليبلغ 95% في جميع مراحل التعليم من التعليم الأساسي حتى الثانوي.

## نتيجة القطاع الخاصة بالتعليم العام (2) توفير تعليم ذي جودة عالية باتساق من روضة الأطفال حتى السنة الثانية عشرة

في إطار مبادرة التعليم "تعليم لمرحلة جديدة" التي طورت من قبل المجلس الأعلى للتعليم، تم وضع معايير مناهج لأربع مواد أساسية (اللغة العربية، اللغة انجليزية، الرياضيات، والعلوم) في التعليم العام (الروضة–12). وقد صممت هذه المعايير لمساعدة المعلمين على توفير مستوى عال من التعليم في كل صف عبر المدارس ولأنواع مختلفة منها. وهي تشكل الأساس لوضع اختبارات موحدة للطلبة في دولة قطر. والمعايير لهذه المناهج هي خط إرشادي لتعليم عالي الجودة في مختلف المدارس وعلى اختلاف أنواعها في دولة قطر.

لكن الأدلة تشير إلى أن هذه المعايير التي تم طرحها تشكل عبئاً كبيراً على كثير من المعلمين والطلبة، وخاصة لأنها اقترنت بتغييرات أخرى مثل جعل اللغة الإنجليزية لغة التدريس، وتبني النهج المبني على تمحور التعليم حول الطالب. وقد ذكر المعلمون أنهم عندما يواجهون تغييرات كثيرة في وقت واحد فإنهم يرغبون بالعودة إلى المناهج وطرق التدريس القديمة.

إن أحد الحلول الممكنة الذي طبقته إحدى الدول التي جرت المقارنة المرجعية معها هو إعداد مناهج وطنية توفر للمعلمين إرشاداً مركزاً فيما يتعلق بمحتوى المواد وكيفية تدريسها. فمن شأن هذا التوجه تخفيف العبء بشكل كبير عن المعلمين، وتمكينهم من تصميم طرق تدريس ووضع محتوى للمواد بأنفسهم، وفي الوقت نفسه يوفر هذا التوجه قدراً كبيراً من المرونة لكل من المعلمين والمدارس التي استوعبت التغييرات التي طرحتها المبادرة.

***المنهاج الوطني المحدث من روضة الأطفال حتى السنة الثانية عشرة***

لتحقيق هذه النتيجة، سوف تقوم الحكومة بما يلي:

- تشكيل لجنة عالية المستوى لدراسة المعايير الوطنية للمناهج

- تطوير المعايير الموجودة وفق مقترحات وتوصيات اللجنة.
- إعداد البرامج والمصادر التعليمية الداعة لمعايير المناهج.
- تجريب البرامج والمصادر التعليمية المعدة وتقييمها.
- تعميم البرامج والمصادر التعليمية.

**الأهداف المحددة**

- التطوير المستمر لمعايير المناهج والأدوات الداعمة لها.
- استكمال تنويع وتأطير البرامج التدريبية وفقاً للمعايير الوطنية المهنية ومعايير المناهج.

## نتيجة القطاع الخاصة بالتعليم العام (3): دعم طلبة التعليم العام لتحقيق أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم

بالرغم من وجود مبدأ التنوع في النظام التعليمي العام بدولة قطر، والذي يقوم على تلبية الاحتياجات الفردية للمتعلمين، إلا أن معظم مدارس التعليم العام تحتاج إلى تعزيز ودعم للمواهب والقدرات لدى الطلبة. ولهذا فإن عدم مراعاة ذلك قد يكون أحد الأسباب الرئيسة وراء تدني أداء الطلبة وارتفاع معدلات التسرب في المرحلة الثانوية.

وتشير مؤشرات المقارنة المرجعية الدولية إلى أنه سيكون من الأنسب لدولة قطر توفير توجهات أكثر فردية للتعلم، وإيجاد فرص أكثر وتبني المواهب خارج إطار المنهاج. والسبيل لتحقيق هذه الأهداف يتمثل في تخصيص صفوف خاصة في المدارس الحالية أو زيادة عدد المدارس المتخصصة.

وإلى جانب الحاجة إلى تبني المواهب الخاصة، يحتاج نظام المدارس إلى معالجة جوانب الضعف التي تم تحديدها في قدرات الطلبة. وتشير نتائج الطلبة في الاختبارات الوطنية والدولية خلال السنوات 2004 – 2008 إلى وجود تطور ملحوظ في ظل تنفيذ نظام مبادرة التعليم إلا أن أداء كثير من الطلبة القطريين ما يزال غير مُرض في المواد الأساسية كالرياضيات والعلوم، والتي التفت إليها النظام التعليمي في مقوماته. وبناء عليه يجب تطبيق برامج لدعم الطلبة الذين لديهم ضعف في هذه المواد لضمان تمكنهم من مواصلة تعلمهم بنجاح. وهناك حاجة إلى ضمان اتساق منهاج مرحلة التعليم العام (الروضة حتى الصف الثاني عشر) ونتائج التعلم والبرامج التعليمية مع تطلعات الطلبة لمرحلة ما بعد الثانوية، ومع احتياجات دولة قطر إلى قوة عمل ماهرة.

***تفعيل المواءمة بين البرامج التعليمية واحتياجات الطلبة المتنوعة***

ولتحقيق هذه النتيجة ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- تنفيذ برامج لدعم الطلبة الضعاف أكاديميا وذوي المواهب والقدرات المختلفة.

**الهدف المحدد**

- زيادة القدرة المؤسسية لتلبية الاحتياجات المتنوعة لدى الطلبة وتسهيل التنفيذ الفعال للإجراءات المدرسية .

***تحسين مهارات الطلبة في اللغة الإنجليزية والعلوم والرياضيات في جميع مراحل التعليم العام.***

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم المؤسسات المعنية بما يلي:

- استعراض الممارسات المتميزة في تعليم الرياضيات و العلوم واللغة الانجليزية وإدراجها في البرامج التعليمية.
- تفعيل نظام دعم ومراقبة مخصص للطلبة الذين يعانون من ضعف أكاديمي.

**الهدف المحدد**

- زيادة نسبة الطلبة الذين يحققون المعايير الوطنية أو يقتربون منها.

***تطوير وتجويد التعليم بالمدارس الخاصة وجذب مدارس متميزة تعليمياً لافتتاح فروع لها بالدولة.***

ولتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تقييم المستوى العام للمدارس الخاصة.
- وضع نظام للاعتماد الوطني للمدارس الخاصة.
- تجريب نظام الاعتماد للمدارس الخاصة.
- تعميم النظام بعد تطويره.
- اتخاذ مجموعة من التدابير لجذب المزيد من المدارس المتميزة.

**الهدف المحدد**

- استكمال الخطط الموضوعة لتطوير وتجويد التعليم بالمدارس الخاصة.

## نتيجة القطاع الخاصة بالتعليم العام (4): توفير خيارات تعليمية ملائمة للطلبة ذوي الإعاقات

لقد نفذت دولة قطر سياسات تركز على شمول ذوي الإعاقات وصعوبات التعلم في العملية التعليمية، إذ تم وضع سياسة الدعم التعليمي الإضافي، كما يتم تشجيع المدارس على قبول الطلبة ذوي الإعاقات، علماً بأن معظم المدارس مزودة بالبنية التحتية

وبالوسائل المطلوبة لخدمة الطلبة الذين يعانون إعاقات جسدية. وهناك مؤسسات عدة تخدم الطلبة الذين لا يمكن تدريسهم في غرف صفية عادية، وتزود هؤلاء الطلبة بأكبر قدر من التعليم لمساعدتهم على عيش حياة كريمة. وتم إعداد استراتيجية دعم التعليم الإضافي المعنية بالطلبة ذوي الإعاقات وصعوبات التعلم والمتأثر تعليمهم بسلوكهم، وتم وضع خطط تنفيذية وبرامج تأهيلية وتدريبية على المدارس في السنتين الماضيتين، ويتم وفقا لها منح مدارس الدمج مخصصات مالية إضافية، كما تم إضافة أخصائيين وفنيين في الهيكل التنظيمي لتلك المدارس. ويقوم المجلس الأعلى للتعليم وفقا لهذا بعقد اتفاقيات تفاهم بينه وبين الأطراف المعنية مثل المجلس الأعلى للأسرة والمجلس الأعلى للصحة ووزارة الشؤون الاجتماعية. ونظرا لتزايد أعداد الطلبة يبقى هناك نقص في توفير التعليم والتدريب للطلبة ذوي الإعاقات. فقلة من معلمي المدارس الحكومية تلقوا تدريبا في أفضل الطرق لتقديم الدعم لهذه الفئة من الطلبة، إضافة إلى عدم توفر الخبراء القادرين على تقديم العون والمساعدة للطلبة ذوي الإعاقات المتوسطة أو الحادة. وبشكل عام، يمكن القول بأن قدرات المؤسسات المتخصصة ستساعد على تخفيف الضغط على المدارس العادية لدمج هؤلاء الطلبة فيها، والحد من قوائم الانتظار على التعليم المتخصص.

## نظام تعليم متخصص لضمان تقديم تعليم عالي الجودة للطلبة ذوي الإعاقات

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- إجراء تقييم لواقع البنية التحتية للمدارس في دولة قطر، بما في ذلك وصول الطلبة الذين لديهم إعاقات إلى التعليم الرقمي وتطوير القدرات حسب الحاجة.
- تطوير مناهج وبرامج تعليمية خاصة بالطلبة من ذوي الإعاقات للمراحل الدراسية من الروضة حتى الثانوية.
- الاستثمار في عملية تطوير خاصة ومتواصلة للهيئات بغية تدريس الطلبة ذوي الإعاقات، وتحديد المسارات التعليمية والمسارات المهنية في التعليم لذوي الإعاقات .
- تطوير مهارات المدرسين لتدريس الطلبة ذوي الإعاقات وإدخالها في إطار العمل الخاص بالتطوير والتقييم، وكذلك في التعليم الأساسي للمدرسين.
- إعداد اختصاصيين قطريين لتوفير الرعاية للطلبة ذوي الإعاقات.
- إطلاق حملات توعية بمساعدة المؤسسات المتخصصة المعنية، على أن تستهدف أولياء الأمور والطلبة ذوي الإعاقات وصعوبات التعلم، والطلبة الآخرين والمجتمع ككل.

### الأهداف المحددة

- تجهيز 80% من المدارس ببنية تحتية لخدمة الطلبة ذوي الإعاقات وتعزيز الطاقة الاستيعابية للمؤسسات المتخصصة بهم.
- تأهيل جميع المدرسين للتعامل مع الطلبة ذوي الإعاقات في المستوى الأساسي، وزيادة عدد الاختصاصيين القطريين في المؤسسات المتخصصة، وتوفير التكامل بين الدعم التعليمي والطبي والاجتماعي والمؤسسي اللازم لتعليم هؤلاء الطلبة.

## نتيجة القطاع الخاصة بالتعليم العام (5): زيادة الإرشاد والتوجيه المهني والأكاديمي بالمهارات المطلوبة في بيئات العمل المستقبلية

توجد محاولات جادة في الفترة الأخيرة للربط بين نظام التعليم العام وسوق العمل وبيئة العمل المستقبلية لخريجي المرحلة الثانوية. وبالرغم من توفر الإرشاد الأكاديمي حديثا بالمدارس وتطبيق نظام للتعليم الثانوي يراعي التوجهات المهنية و قدرات الطلبة، إلا أن هناك طلبة من مدارس التعليم العام أفادوا بأنهم لا يمتلكون معلومات كافية عن متطلبات بيئة العمل. وحاليا لايوجد سوى مدرستين مهنيتين وتقنيتين تقدمان تعليما ثانويا للطلبة ذوي الميول المهنية/التقنية.

تتمثل إحدى الطرق التي يمكن من خلالها معالجة هذه القضية بتضمين المعايير الوطنية للمناهج لدولة قطر عناصر مهنية وفنية. ويمكن اعتماد مبادرات سهلة وبسيطة كاقتران مصادر التعلم ببيئات العمل العادية في مهن عدة. ومن الطرق الأخرى لزيادة الاطلاع على بيئات العمل وزيادة الوعي بالمهارات المطلوبة في العمل تقديم نشاطات كالعمل في المؤسسات بصفة التدريب، والزيارات الميدانية، والعروض في غرف الصف، وتدريب الطلبة. كما يمكن للمرشدين في مجال الحياة المهنية في كل مدرسة أن يوجهوا الطلبة أثناء اتخاذهم قرارات حول مستقبلهم الأكاديمي والمهني. كما ينبغي أن يتم اعتماد المدارس المهنية بالاستناد إلى احتياجات سوق العمل.

لقد تم إدخال البرلمانات الطلابية والأنشطة اللامنهجية إلى المدارس لنقل مهارات العمل والقيادة وغرس مفاهيم المساءلة المتبادلة في نفوس الطلبة مما سيساعد على تعزيز هذا التوجه.

وسيكون لإلزام الطلبة بالعمل التطوعي لساعات محددة (25 ساعة كشرط للتخرج) أثره في توسيع أفق وإدراك الطلبة لبيئة العمل والتعلم فيها.

***تحسين مهارات العمل وزيادة الإرشاد والتوجيه ببيئاته لدى طلبة المرحلتين الإعدادية والثانوية***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- المواءمة بين المنهج الوطني والأهداف لإيجاد مشاركين فعالين في الاقتصاد المعرفي.
- تشجيع المدارس على تنظيم ورش عمل مع كبار أصحاب العمل في دولة قطر لمعرفة المهارات التي يحتاجون إليها والفجوات الموجودة في مهارات الخريجين الجدد.
- تفعيل دور المستشارين الأكاديميين والمهنيين في المدارس لإسداء المشورة إلى الطلبة في مجال التعليم والمسارات الوظيفية.

**الأهداف المحددة**

- تفعيل مهارات العمل في المنهاج الوطني وتطوير أداء الإرشاد الأكاديمي والمهني في المدارس.
- تصميم وتنفيذ مبادرات لتعزيز تعرف الطلبة على بيئات العمل ، وزيادة التواصل بين قطاعات العمل والمدارس.

## نتيجة القطاع الخاصة بالتعليم العام (6): تعزيز المشاركة المجتمعية وزيادة مساهمة كافة قطاعات المجتمع في التعليم العام

يعد هذا أحد الأهداف الأساسية التي تقوم عليها الخطة الاستراتيجية للمجلس الأعلى للتعليم ، فقد أصبحت المدارس وأداؤها في السنوات الأخيرة أكثر شفافية للطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي – وهذا يعد توجهاً هاماً في عملية الاختيار الفعال للمدارس. ومع ذلك، يجب أن يبدي أصحاب العلاقة اهتماماً كافياً بالمعلومات الخاصة بهذه المدارس كي يستخدموها في تكوين آرائهم والمشاركة في الحياة المدرسية. وقد بين العمل مع أعضاء فرق العمل ازدياد عدد المشاركين في الحياة المدرسية من أولياء الأمور، إلا أنه لم يصل إلى درجة التفعيل الجيد.

وبالرغم من وجود مجالس الأمناء التي تم تطبيقها منذ عام 2006، إلا أنه يتعين على المدارس إتاحة فرص لطلب المعلومات عن طريق الإنترنت مما يزيد من اهتمام أصحاب العلاقة بنشاطات المدرسة، وتعزيز مشاركاتهم في الهيئات المدرسية، والاستفادة من المناسبات غير الرسمية لتبادل المعلومات، وتفعيل سياسة مجلس الأمناء ومجالس أولياء الأمور، ومشاركة القطاعين العام والخاص في العملية التعليمية، وعلى سبيل المثال المدارس المستقلة والمدارس الخاصة التي تدار عن طريق بعض الأجهزة والمؤسسات بالدولة .

***استثمار مبادئ مبادرة تطوير التعليم وخصوصاً (المساءلة - الاختيار) والبرامج المتاحة وإيجاد وسائل أخرى تزيد من فاعلية التواصل بأولياء الأمور***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- تطوير نهج اتصال متسق على مستويي المجلس الأعلى للتعليم والمدرسة.
- وضع برامج لتشجيع المجتمع المحلي وأولياء الأمور على المشاركة في هذه الأنشطة الخارجة عن المنهاج الدراسي كالألعاب الرياضية والمباريات الرياضية بين المدارس، والمنافسات الثقافية والأكاديمية.

**الأهداف المحددة**

- زيادة التفاعل المتبادل بين المدارس والجهات المعنية.
- تفعيل مشاركة أولياء الأمور في المدارس، وزيادة آليات تثقيفهم في الاستفادة من المعلومات المتوفرة حول أداء الطلبة والمدارس.

***إيجاد الطرق والوسائل المنظمة لمشاركات القطاعين العام والخاص في المجالات التعليمية .***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- اتخاذ التدابير اللازمة لزيادة المشاركات النوعية والموجهة لغرض تنفيذ الاستراتيجية التعليمية.

**الهدف المحدد**

- زيادة المشاركات النوعية والموجهة لغرض تنفيذ الاستراتيجية التعليمية.

## نتيجة القطاع الخاص بالتعليم العام (7): توفير بدائل متنوعة من برامج التعليم الأساسي للكبار

يتكون المجتمع القطري من جيل الشباب الذين تمتعوا واستفادوا من المزايا التعليمية التي وفرها النمو الاقتصادي والثروة المالية ، ومن الجيل القديم الذين غالباً لم تتح لهم فرص الحصول على التعليم أو لا يعتبرون هذا الأمر مهماً. ويفتقر كثير من أبناء الجيل الأكبر فرصاً للتعليم في مراحل لاحقة من حياتهم، واختار بعضهم تعويض ما فاته من خلال الالتحاق بالمدارس المسائية، وفرص التعليم التقني والتدريب المهني.

ونظراً لتنوع الفئة المستهدفة، فمن الممكن اتخاذ مجموعة واسعة من التدابير لدعم الجهود الرامية إلى توفير التعليم الأساسي للبالغين الذين لا تتجاوز نسبة الأمية فيهم في دولة قطر 7.5%، من بينها زيادة عدد المدارس المسائية للمراحل المختلفة، وتوفير مراكز تعليمية متخصصة، وإنشاء مسارات لخيارات تعليمية أخرى. وسيكون من المهم توفير مسارات وبرامج تأخذ في الاعتبار دعم البالغين الذين لديهم وظائف وحياة ناجحة لتعويض ما فاتهم من تعليم.

### برامج مرنة وحديثة لاستكمال التعليم الأساسي وفرص التدريب والتأهيل للكبار

لتحقيق هذه النتيجة، ستقدم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- تقديم برامج إضافية لمحو الأمية للبالغين بما يتجاوز المدارس المسائية، على سبيل المثال، يمكن فتح مراكز متخصصة وإرساء الحوافز والإعلان عنها لترغيب البالغين الأميين على الالتحاق بالبرامج المتخصصة.
- إنشاء مسارات مرنة بين البرامج المهنية ودرجات التعليم العام من خلال طرح اختبارات معادلة للبالغين وذوي التعليم المهني ليحصلوا على درجة في التعليم العام.

**الهدف المحدد**

- زيادة قدرة وتنوع المؤسسات المخصصة لتعليم الكبار والبرامج التدريبية والتأهيلية.

## تحسين التعليم العالي

إن مؤسسات التعليم العالي لديها رسالة تمتد إلى ما هو أبعد من التعليم الذي تقدمه لطلابها والبحث العلمي الذي تقوم به لتطوير المعرفة. إذ يجب أن تحدد مؤسسات التعليم العالي احتياجات المجتمع التي يمكن أن تلبيها من خلال برامج التعليم التقني والتدريب المهني والأبحاث والتي تدعم الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، والصناعات. ويمكن لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بمؤسسات التعليم العالي تلبية احتياجات المجتمع بشكل فردي من خلال التفاعل مع المؤسسات المختلفة بالمجتمع.

لقد شهد التعليم العالي الذي يشكل الصلة الهامة جداً بين نظام التعليم من روضة الأطفال إلى السنة الثانية عشرة وسوق العمل، عمليات تطوير وتحديث واسعة النطاق.

لقد نفذت جامعة قطر منذ العام 2003 برنامج إصلاح ناجح يهدف، من بين أمور أخرى، إلى رفع المستويات وتحسين التحصيل العلمي للطلبة، وزيادة مشاركة الطلبة في العملية التعليمية، وتحسين جودة التدريس، ورفع معنويات أعضاء هيئة التدريس. أما الهدف الأساسي لبرنامج الإصلاح فهو تلبية احتياجات جيل جديد من القطريين تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدولة قطر.

وتواصل المدينة التعليمية التابعة لمؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع نموها وازدهارها كمركز متميز للتعليم والبحث العلمي، وذلك مع ازدياد عدد الجامعات المعروفة دوليا من الولايات المتحدة وأوروبا التي تفتح فروعا لها في المدينة التعليمية. وتشكل هذه الجامعات مصدر إلهام للشباب القطريين يشجعهم على تحقيق مستويات التحصيل المطلوبة للالتحاق بالتعليم الجامعي في المرحلة الثانوية. كما تُخرّج هذه الجامعات خريجين من أرفع المستويات الدولية يدعمون هدف رؤية قطر الوطنية 2030 بالانتقال إلى اقتصاد مبني على المعرفة. وتقدم جامعات المدينة التعلمية طيفا واسعا من التخصصات، وتجتذب مجموعة متنوعة من الطلبة من جميع أنحاء العالم.

غير أن بعض المجالات ما تزال في حاجة إلى التطوير. فثمة أدلة على أن التعليم العالي لا يرفع مواهب القطريين وقدراتهم إلى الحد الأقصى، أهمها:

- عدم التوافق بين المؤهلات التي يحصل عليها الطلبة في نظام التعليم العالي واحتياجات سوق العمل القطرية.
- انخفاض نسب الالتحاق بالتعليم العالي، وارتفاع نسب التسرب منه نتيجة لعروض أكثر جاذبية في سوق العمل أو لعدم وجود التأهيل الكافي.
- عدم التوافق بين المواد التي تُدرس والقدرات التي يكتسبها الطلبة في التعليم العام من جهة، ومتطلبات دخول التعليم العالي – مما يستوجب أن يدرس كثيرٌ من الطلبة برامج تأسيسية لمدة سنة أو سنتين قبل أن يبدؤوا الدراسة في الكلية لكي يحصلوا على المعرفة وقدرات التفكير النقدي.

### *إعداد القطريين للعمل في الاقتصاد المعرفي*

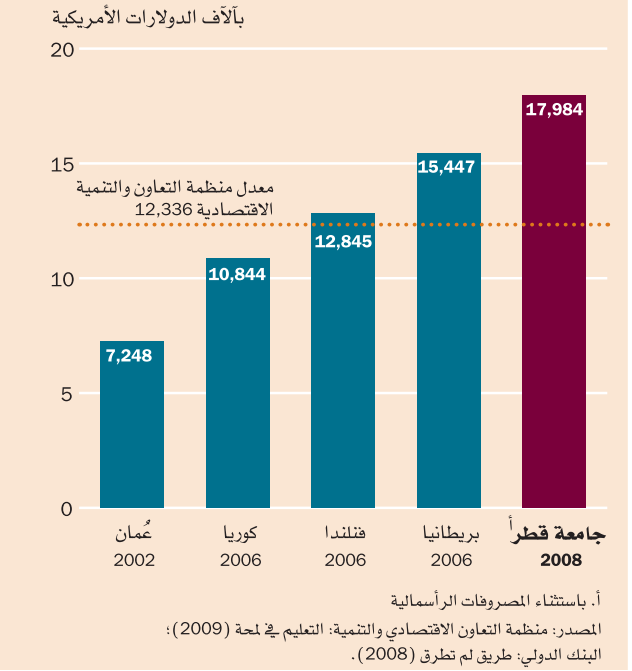
سيؤدي النمو السكاني في دولة قطر إلى زيادة فرص المواطنين القطريين للاضطلاع بدور أكبر في الاقتصاد المبني على المعرفة. ويلعب التعليم العالي دوراً رئيسا في توفير هذه الإمكانية، وهذا العنصر من عناصر النظام التعليمي هو المسؤول عن تخريج القطريين القادرين على المساهمة في التنمية المستدامة لاقتصاد المعرفة.

إن دولة قطر تستثمر استثمارات كبيرة في التعليم العالي (الشكل 4-11) و لكن التعليم العالي ما يزال مقصِّرا في تحقيق أهدافه العامة. وبالرغم من توفر العديد من المؤسسات التعليمية ذات المستوى العالمي في دولة قطر، إلا أن الطلبة القطريين يواجهون صعوبات في الحصول على قبول من هذه الجامعات. كما أن الكثير من الطلبة الذين يتم قبولهم لا ينجحون في التخرج والحصول على شهادة كما يتضح من ارتفاع معدلات التسرب، وخصوصا بين الطلبة القطريين الذكور. حتى خريجي الجامعات ليسوا مؤهلين أو مجهزين للمشاركة في الاقتصاد المبني على المعرفة إما لأنه لم تتوفر لهم مجموعة شاملة من المقررات الضرورية للمشاركة في الاقتصاد المبني على المعرفة، أو لأنهم اختاروا عدم التسجيل فيها عند توفرها.

## نتيجة قطاع التعليم العالي (1): إعداد وتوجيه أفضل للقطريين للعمل في الاقتصاد المبني على المعرفة

***المواءمة بين التعليم العالي واحتياجات الاقتصاد المبني على المعرفة وتوفير مسارات متنوعة وبدائل جامعية تفي بالمتطلبات المهنية .***

الشكل 4-11 متوسط الإنفاق السنوي على التعليم العالي لكل طالب في قطر أعلى من متوسط منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية




أ. باستثناء المصروفات الرأسمالية

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التعليم في لمحة (2009)؛ البنك الدولي: طريق لم تطرق (2008).

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- توفير مسارات متنوعة وبدائل جامعية تفي بالمتطلبات المهنية، بناءً على دراسات لاحتياجات قوة العمل وتقدير الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- إطلاق حملة تهدف إلى زيادة الالتحاق بالبرامج المناسبة للاقتصاد المعرفي .
- حفز القطريين على التسجيل في برامج الاقتصاد المعرفي .

### الأهداف المحددة

- الوصول إلى نسبة 65-75% من الخريجين الذين يحملون مؤهلات في اقتصاد المعرفة.
- توفير مؤسسات تعليمية ما بعد التعليم الثانوي لتوفير مسارات مختلفة تستوعب احتياجات الدولة وفرص التعلم للطلبة.

***آلية تواصل وتغذية راجعة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التعليم العام والطلبة***

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- تحديد الجهات التي لديها معلومات عن فجوات الأداء لدى الطلبة في نطاق التعليم العالي.
- إعداد تقارير تغذية راجعة أولية بخصوص فجوات المهارات. وضع آلية وبرامج متابعة ومراقبة للتغييرات في أداء الطلبة في التعليم العالي.

### الأهداف المحددة

- توفر قنوات مستمرة ورسمية لتوفير التغذية الراجعة من وإلى مراحل التعليم العام والجامعي .
- تقليل نسبة الطلبة القطريين الملتحقين في جامعة قطر في البرنامج التأسيسي إلى 50%.

## نتيجة قطاع التعليم العالي (2): مسارات بديلة للتعليم العالي

إن نظام التعليم العالي العادل يضمن حصول جميع الطلبة المؤهلين على مقعد جامعي. ففي حين أن العدالة تعني أنه في الوضع المثالي يجب ألا تكون الاعتبارات المادية هي العامل المهم في اتخاذ قرار الالتحاق بالتعليم العالي من عدمه، فإنه يتعين على الجامعات التأكد من أن الطلبة يمتلكون المعرفة والقدرات المطلوبة لدراسة المقررات المطلوبة والتخرج من الجامعة.

وفي حين أن الالتحاق بجامعة قطر كان مفتوحاً نسبيا أمام الطلبة القطريين حتى عام 2003، إلا أن زيادة متطلبات

القبول جعلت من الصعب على كثير من الشباب القطريين دخول الجامعة. وكانت نسب الدخول بوجه عام منخفضة (الشكل 4-12) وهذا ليس عائداً بشكل عام لعدم توفر القدرة لدى الطلبة، بل إلى عدم تمكنهم من المهارات اللازمة لدخول الجامعة. والشيء نفسه ينطبق على الجامعات العالمية في المدينة التعليمية التي لديها شروط أعلى للقبول.

وبما أن التعليم العالي هو المحرك الرئيسي للاقتصاد المعرفي، فإن دولة قطر تحتاج إلى زيادة عدد المواطنين الذين يلتحقون بالجامعة. وتتراوح طرق زيادة المشاركة في الاقتصاد المعرفي من مبادرات تطوير وتحديث التعليم في مرحلة التعليم العام (من روضة الأطفال حتى السنة الثانية عشرة) إلى زيادة إمكانيات الدخول في خيارات بديلة للتعليم العالي.

***زيادة الفرص التعليمية للطلبة الذين لا يستطيعون الالتحاق بالجامعات الموجودة حالياً، لكنهم يرغبون في الحصول على شهادة جامعية***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- إنشاء مكتب لدعم الطلبة غير القادرين على القبول في الجامعات أو إكمال متطلبات التعليم العالي.
- إجراء تحليل لجدوى وجود فرص تعليمية بديلة، كتعليم الراشدين، والتعليم بدوام جزئي، والتعليم عن بعد، والبعثات الدراسية خارج الدولة.
- توفير الفرص التعليمية المطلوبة على أساس تحليل الجدوى.

**الهدف المحدد**

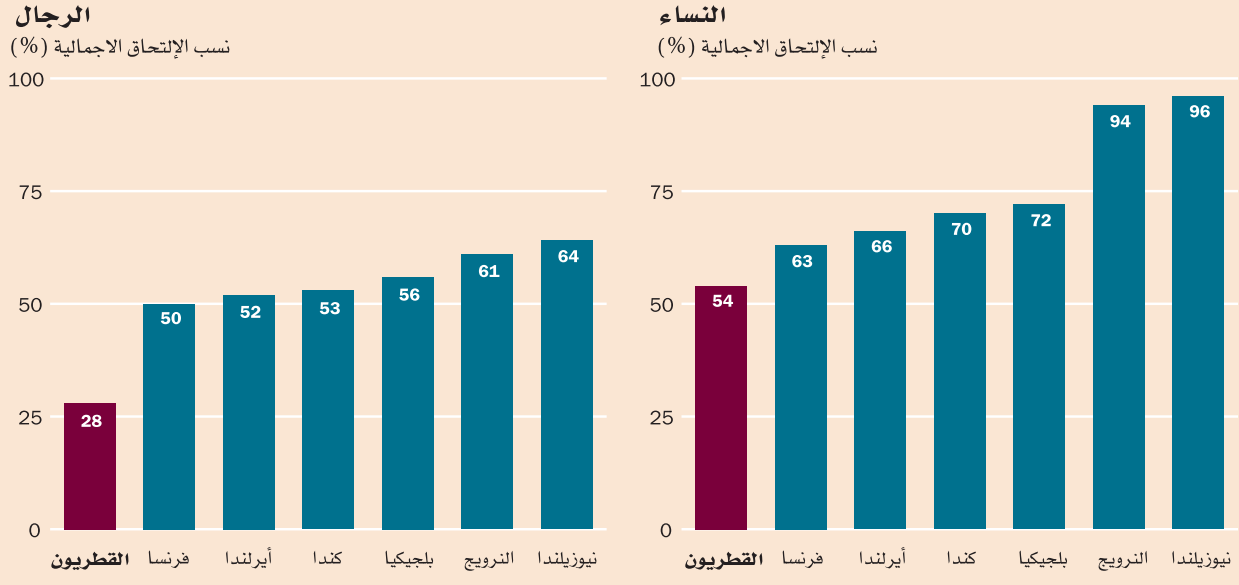
- رفع نسبة الالتحاق الإجمالية للبنين لتصل إلى 30% و56% للبنات على الاقل.

## تعزيز التعليم التقني والتدريب المهني

لقد استثمرت دولة قطر كثيراً من الوقت والموارد في التعليم التقني والتدريب المهني مقارنة بما أنفقت على العناصر الأخرى التي يتكون منها نظام التعليم، غير أن المخرجات الراهنة ليست على مستوى هذه الجهود. ولذا فإن دولة قطر تحتاج إلى معالجة البنية التحتية الأساسية ومدخلات العناصر التالية:

- آلية تنسيق للمحافظة على جودة المؤسسات والبرامج، وضمان تلبية البرامج والدورات التدريبية المقدمة لاحتياجات سوق العمل ومطالب الطلبة، وإنشاء صلات واضحة بين دورات التعليم التقني والتدريب المهني من جهة ومتطلبات سوق العمل و المسار الوظيفي من جهة أخرى.
- توفير قدرة إضافية لسد القصور المؤسسي الواضح (كما هو الحال في مدارس التعليم المهني والتقني الثانوي للبنات).
- زيادة المساءلة، برفع مستوى المفاهيم الاجتماعية لقيمة التدريب المهني ودورات التطوير المهني.

الشكل 4-12 نسب الالتحاق الإجمالية للتعليم العالي منخفضة بين القطريين، لاسيما بين الذكور، مقارنة بالدول المتقدمة المختارة (2006 - 2008)




المصدر: اليونسكو: تقرير الرصد العالمي لمبادرة التعليم للجميع (2009).

## نتيجة القطاع الخاصة بالتعليم التقني والتدريب المهني (1): تطوير نموذج تنظيمي في مجال التعليم التقني والتدريب المهني وتطوير القدرات اللازمة له

حققت دولة قطر تقدماً واضحاً في توسيع قطاع التعليم التقني والتدريب المهني خلال العقد الأخير، حيث يشارك اليوم أكثر من 30.000 طالب سنوياً في برامج مهنية وتقنية ثانوية، وفي برامج ما بعد الثانوية وغير جامعية، ناهيك عن برامج التعليم التقني والتدريب المهني. ويشمل هذا القطاع مؤسسات من القطاع العام وقطاع الأعمال، تخدم الطلبة القطريين وغيرهم. إلا أن دولة قطر تقف اليوم عند مفترق طرق في تطوير قطاع التعليم التقني والتدريب المهني، فعمليات التطوير السابقة للمؤسسات والبرامج كانت على شكل مبادرات منفردة، والآن جاء الوقت المناسب لتقييمها وتوحيدها.

لقد حققت العديد من الدول نجاحاً باهراً بإدراج التعليم التقني والتدريب المهني ضمن نظامها التعليمي كجسر رابط بين التعليم وسوق العمل، حيث انشأت جهة مركزية مشرفة لتنظيم العلاقات مع قطاع الأعمال ولتطوير نُظم خاصة للتعليم التقني والتدريب المهني ضمن شروط ومعايير عالية الجودة. لهذا فإن الهدف الرئيس لدولة قطر يتمثل باستحداث جهة مركزية تكون مسؤولة عن توفير قدرات مؤسسية لدفع التطوير قدماً في مجال التعليم التقني والتدريب المهني.

### *إنشاء جهاز إشرافي للتعليم التقني والتدريب المهني*

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- تحديد الوظائف الرئيسية، مثل التخطيط، وضمان الجودة والإشراف على الإطار الوطني للمؤهلات، والمعايير المهنية، ومؤشر المقارنة في الوظائف المماثلة التي تؤدى في مؤسسات دولية لتقرير نموذج مناسب لدولة قطر.
- تقييم قدرة المؤسسات على دعم الوظائف الرئيسية المُعرَّفة.
- استعراض القوانين والسياسات التي تُنشئ سلطة إشرافية توسع نطاق ترخيص الحكومة للتعليم التقني والتدريب المهني في القطاع الخاص.

### الهدف المحدد

- وضع وتنفيذ نموذج لنظام التعليم التقني والتدريب المهني في دولة قطر.

### *نموذج جديد للاعتماد و الترخيص*

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- تحديد مؤشرات المقارنة للممارسات الدولية المتميزة.
- وضع معايير للترخيص للمؤسسات القائمة والجديدة.

### الهدف المحدد

- وضع نظام ضمان جودة مؤسسات التعليم التقني والتدريب المهني وتحديد البرامج وتنفيذها.

## نتيجة القطاع الخاصة بالتعليم التقني والتدريب المهني(2): إطار تنظيمي مطور للمواءمة بين التعليم التقني والتدريب المهني مع قطاع التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل

إن المجلس الأعلى للتعليم قد وضع مبادئ توجيهية صارمة لضمان جودة خدمات مقدمي التعليم والتدريب. فيجب، مثلا، أن تقدم مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني، ككلية المجتمع، وكلية شمال الأطلنطي في دولة قطر ومعهد التدريب التابع لشركة قطر للبترول، شهادات مقبولة دولياً لخريجيها.

ومع نمو نظام التعليم والتدريب، برزت نماذج تأهيل ومسميات موازية للنظام لكنها مناقضة له. وهذا الخلط يجعل من الصعب التنقل بمرونة بين التعليم والعمل. ويجب بناء جسور توصل إلى نظام التعليم من جهة، من خلال الإطار الوطني للمؤهلات، وإلى سوق العمل من جهة أخرى، من خلال معايير وظيفية مُعرَّفة تعريفاً واضحاً يمكن أن يحققها نظام التعليم.

### *إطار المؤهلات الوطني*

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- تعيين جهة إشرافية لتقرير نموذج التنظيم والعمليات اللازمة لأداء الوظائف المحددة.
- وضع معايير مهنية خاصة بالمهنة ذاتها.
- اعتماد النموذج المرجعي والهيكل للإطار الوطني للمؤهلات.

### الهدف المحدد

- تحديد معايير الإطار الوطني للمؤهلات بالتشاور مع جميع الجهات المعنية وتنفيذها.

### *معايير مهنية وجهاز إشراف*

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- البناء على مبادرة التعليم المهني والتدريب القائمة التي وضعها المجلس الأعلى للتعليم عند تقرير المعايير الدولية

التي ستعتمدها دولة قطر.
- تطوير المعايير المهنية وتكييفها.
- تعيين جهة إشرافية لتحديد نموذج تنظيمي ونموذج للعمليات.

**الهدف المحدد**
- وضع نظام للمعايير المهنية وتنفيذها بما يلائم المهن ذات الصلة.

**نتيجة القطاع الخاصة بالتعليم التقني والتدريب المهني(3): برامج ومخرجات التعليم التقني والتدريب المهني تتسق مع احتياجات المجتمع القطري وسوق العمل**

لدى دولة قطر قاعدة قوية من المؤسسات وبرامج التعليم والتدريب لسد حاجات الاقتصاد وسوق العمل. ولكن ضمان تلبية برامج التعليم التقني والتدريب المهني لهذه الاحتياجات بصورة ملائمة يقتضي سد الفجوات الموجودة في السوق، والتوفيق بين المؤهلات والمسميات الوظيفية المختلفة.

وتبرز الفجوات أكثر في مستوى التعليم الثانوي، وتوجد برامج تدريب مهني وتقني ولكن بصورة ليست كافية، لا سيما للبنات. لكن مشاكل الطاقة الاستيعابية للمؤسسات وإمكانية الوصول تشكل بعض خصائص برامج ومؤسسات التعليم فوق الثانوي أيضا. فتطوير قوة عمل منتجة يتطلب، كما يتطلب المجتمع أيضا برامج مُناسبة لاهتمامات الطلبة وقدراتهم وإعداد الخريجين للحياة المهنية والاجتماعية. وسيكون من الأهمية بمكان تقديم مسارات أكثر تقنية ومهنية تقود إلى التوظيف، وخاصة للطلبة الذين لا يرغبون في مواصلة التعليم الأكاديمي أو غير القادرين على تلبية متطلبات القبول في الجامعات (الشكل 4-13).

***خطة لتطوير برامج للتعليم التقني والتدريب المهني متميزة تلبي احتياجات سوق العمل.***

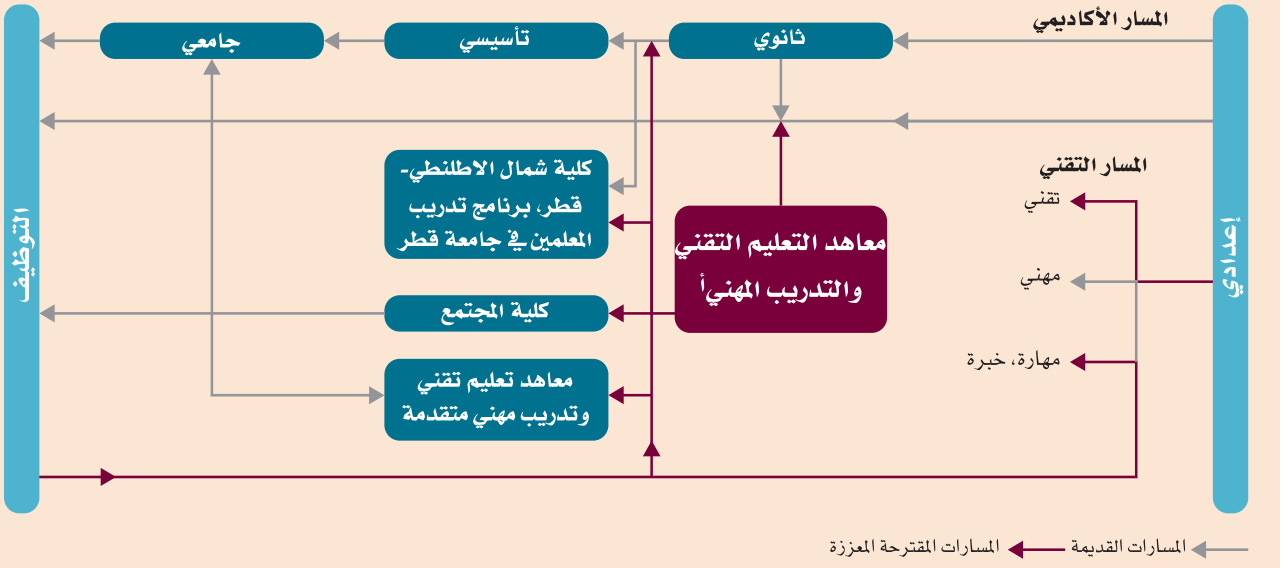
لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:
- تقرير الاحتياجات إلى الأنواع المختلفة من التعليم التقني والتدريب المهني وتحديد أولوياتها.
- وضع خطة للتنفيذ.

**الهدف المحدد**
- وضع خطة توائم برامج التعليم التقني والتدريب المهني مع احتياجات سوق العمل وتنفيذها.

***خطة لإرساء شراكات مع قطاع الأعمال لتطوير معطيات التعليم التقني والتدريب المهني.***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:
- إجراء دراسة للمقارنات المرجعية بشأن الممارسات المتميزة المتصلة بالشراكات في التعليم التقني والتدريب المهني.

الشكل 4-13 يحتاج الطلاب القطريون بشكل كبير للتعليم التقني والتدريب المهني كمسارات للتوظيف




أ.معاهد التعليم التقني والتدريب المهني الحالية ذات التحاق محدود ومقتصرة على الذكور

- تقرير المجالات والمشاريع الرئيسية للشراكات في التعليم التقني والتدريب المهني مع قطاعات الأعمال المختلفة.
- دمج الشراكة في الإطار التنظيمي.

**الأهداف المحددة**

- وضع نموذج شراكات عام تقره جميع الجهات المعنية.
- إرساء الشراكات الأفضل حسب هذا النموذج.

**نتيجة القطاع الخاصة بالتعليم التقني والتدريب المهني(4): إبراز أهمية ومكانة برامج التدريب والتعليم المستمر.**

إن مؤسسات وبرامج التعليم التقني والتدريب المهني تقوم في الغالب بإعداد الطلبة لمباشرة الأنشطة المهنية . وهكذا فإن هذه المسؤولية تقتضي زيادة الإقبال على هذه البرامج. فبدلا من اعتبارها خياراتٍ تعليميةً غير مرغوبة، فإنه ينبغي أن يُنظر إليها باعتبارها جزءاً مركزياً من المسارات المهنية. ومن شأن هذا التغيير أن يزيد التحاق القطريين بدورات وبرامج التعليم التقني والتدريب المهني وإعدادهم إعداداً أفضل لدخول سوق العمل.

لتشجيع الإدراك الإيجابي للتعلم والإنجاز لدى الطلبة، ستكون الخطوة الأولى هي توفير ونشر معلومات منتظمة عن فُرص التعليم التقني والتدريب المهني وعن أهمية برامجه. ومن شأن هذا الجهد أن يُعرف الطلبة وأصحاب العمل بفرص التعليم التقني والتدريب المهني الموجودة وكيف يمكن لبرامجها أن تُعد الطلبة للوظائف والمهن التي سيعملون فيها.

***خطة لزيادة الوعي ببرامج التعليم التقني والتدريب المهني***

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- إجراء دراسة للمقارنات المرجعية للممارسات المتميزة على الصعيدين الدولي والإقليمي وتقرير برنامج توعية مناسب لدولة قطر.
- تنفيذ برنامج التوعية.

**الهدف المحدد**

- تحسين الصورة والمعلومات حول مسارات التعليم التقني والتدريب المهني في دولة قطر.

***إدراج فعال للتعليم التقني والتدريب المهني في الإرشاد المهني***

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- دمج نظام للإرشاد المهني في التعليم الفني والتدريب المهني، بما في ذلك نظم التشريع والتنظيم اللازمة.

**الأهداف المحددة**

- بناء نظام إرشاد مهني عام ومتاح يشمل التعليم التقني والتدريب المهني.
- الحد من نسب التسرب من برامج التعليم التقني والتدريب المهني.

## تعزيز البحث العلمي

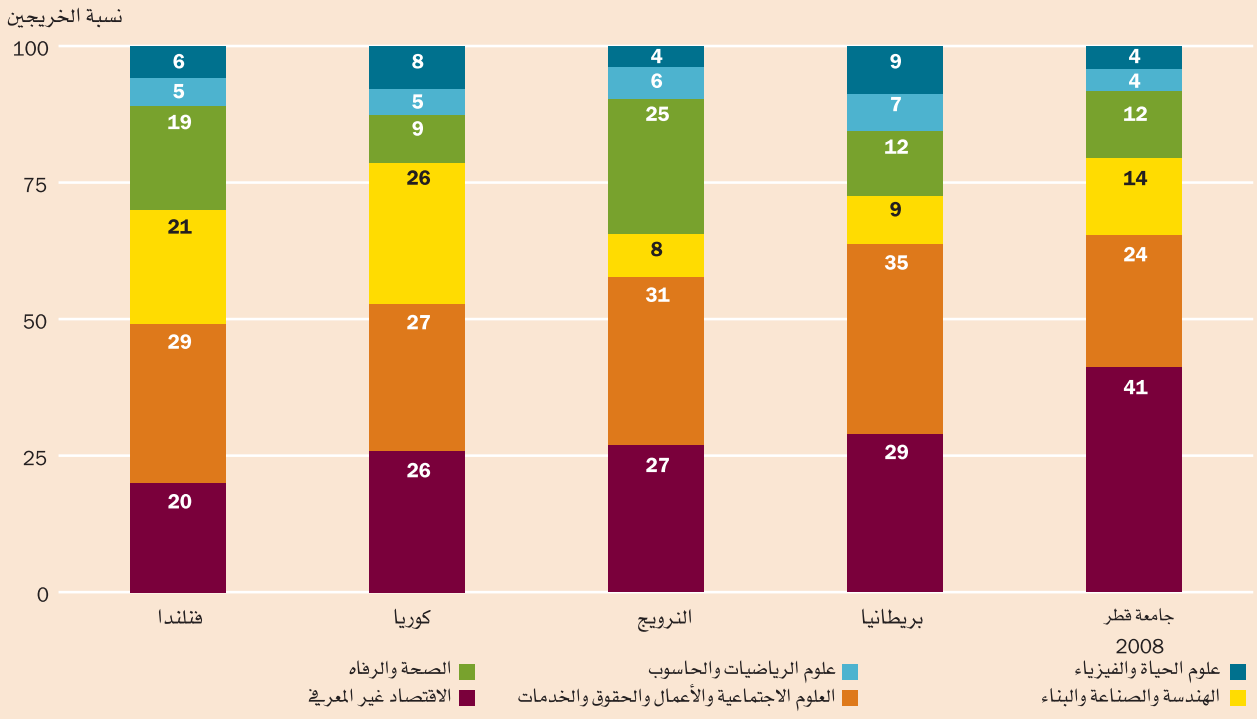
لقد استثمرت دولة قطر في الآونة الأخيرة موارد هامة في التطوير والبحث العلمي. وتوجد الآن بنية تحتية ممتازة للبحث العلمي، وفيها برامج لاستقطاب الباحثين المحتملين وإقامة شراكات مع الجامعات وقطاع الأعمال. ويجب أن تستخدم دولة قطر هذه الموارد استخداماً فعالاً لاستقطاب مزيد من الباحثين المتميزين، وأن تُخرِّج طلاباً أكثر في ميادين الاقتصاد المعرفي (الشكل 4-14)، لتحقيق نتائج بحثية هامة. وبينما يتركز خريجو جامعات المدينة التعليمية في تخصصات الاقتصاد المعرفي أكثر مما عليه الحال في جامعة قطر، فإنهم يشكلون نسبة بسيطة من إجمالي الخريجين.

**نتيجة القطاع الخاصة بالبحث العلمي: تحقيق مستوى أعلى للابتكار العلمي**

لقد قامت دولة قطر في السنوات الأخيرة، باستثمارات كبيرة في تطوير قدرات الابتكار العلمي والبحث العلمي من خلال مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع. وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- إنشاء مراكز أبحاث ذات اختصصات متنوعة في جامعة قطر والمدينة التعليمية توفر الفرص لإجراء البحوث في المجالات العلمية والتقنية والاجتماعية، وفي مجالات الأعمال والتجارة، والتصاميم المبتكرة، والثقافة والتراث.
- تسريع وتيرة البحث والتطوير العالي الجودة من خلال "الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي" الذي تأسس عام 2006، والذي ينتهج سياسة واسعة الأفق بالنسبة لتقديم المنح البحثية لعدد كبير ومتنوع من الباحثين.
- اجتذبت واحة العلوم والتكنولوجيا القطرية بالفعل استثمارات من عدة مؤسسات تجارية دولية لإجراء أبحاث تطويرية .
- آليات تنافسية لتمويل البحوث والمؤسسات.
- برامج تعليم تتعلق بالبحث في الجامعة وفي التعليم العام،

الشكل 4-14 تحتاج قطر إلى زيادة نسبة خريجي العلوم والرياضيات




ملاحظة: الإنسانيات وفق تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كانت تعد من ضمن مواد الاقتصاد غير القائم على المعرفة. وقد تتباين تعريفات "العلوم الانسانية" من دوله إلى أخرى. وتعكس الأرقام النوع أ من المؤسسات ومؤسسات البحث المتقدم للدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، وخريجي جامعة قطر كممثلين عن قطر. ويمثل تسجيل القطريين في جامعة قطر ما نسبته 90% من إجمالي تسجيل القطريين في التعليم العالي.

مثل برنامج الخبرة البحثية للطلبة غير المتخرجين، وبرامج البحوث ومسارات متخصصة في الرياضيات والعلوم في المدارس الثانوية.

لكن الابتكار العلمي تعوقه الفجوات الموجودة في دعم البحث والتطوير، لاسيما في تحديد أولويات تمويل البحوث وإنشاء الآليات لإعطائه صبغة تجارية. ونتيجة لذلك جاءت مؤشرات الإنتاجية منخفضة بالمقارنة مع الأرقام الدولية.

وما تزال هناك ثغرات في دعم البحث العلمي والتطوير– وتحديداً في نطاق تحديد أولويات تمويل الأبحاث، وآليات تسويق مخرجات الأبحاث، وتطوير الفرق البحثية في دولة قطر– الأمر الذي يعيق ازدهار الابتكارات العلمية المحلية. ونتيجة لذلك جاءت مؤشرات الإنتاجية في هذا المجال منخفضة مقارنة بالمقاييس الدولية.

### *نظام بحث علمي فعال ومنتج*

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم المؤسسات المتخصصة بما يلي:

- تحديد مجالات الأولوية الوطنية لفرص الأبحاث العلمية والشراكات.
- إطلاق مشروع توعية بفرص الأبحاث المتوفرة في دولة قطر بحيث تستهدف الباحثين المحتملين .
- وضع آلية لضمان التسويق التجاري والتطبيق العملي لمخرجات الأبحاث.
- تعديل إطار القوانين والتشريعات المتعلقة بالملكية الفكرية والبحث العلمي، بالاستناد إلى الممارسات الدولية المتميزة.

**الأهداف المحددة**

- وضع استراتيجية وطنية تُحدد المجالات ذات الأولوية للبحث العلمي والتطوير.
- زيادة عدد الأبحاث العلمية المنشورة وكذلك براءات الاختراع.

## تحديات التنفيذ

إن نجاح مبادرات التعليم والتدريب في استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 يتوقف على رؤية القيادة السياسية على

تحقيق المستويات العالية وهذا ما تبلور في دولة قطر بصورة جلية وقوية منذ عام 1995 ومن ثم تم بلورتها مع صدور القرارات الأميرية السامية الخاصة بإنشاء وتنظيم المجلس الأعلى للتعليم.
وسوف يتوقف النجاح أيضا على تنفيذ منهج شامل ومتكامل، عمودياً داخل قطاعي التعليم والتدريب وأفقياً عبر قطاعات (التعليم، والتدريب، وسوق العمل، والأسرة، والحماية الاجتماعية، وما شابه ذلك).

تستدعي عمليات الإصلاح المقترحة أكثر من مجرد تغييرات في طريقة الإدارة. وإنما تشتمل على اعتبارات للقيم الوطنية والهوية. وسوف يتطلب تحقيقها إجماعا بين كافة الجهات المعنية.

## تعزيز الروابط عبر القطاعات

لقد دمجت هذه الاستراتيجية مساهمات فعالة من جهات عديدة ذات علاقة بقطاع التعليم والتدريب. ومن السمات الأساسية لعملية التطوير كونها شموليةٍ واعتمدت على مقابلات شخصية عدة، وأكثر من 30 اجتماعاً مع فرق العمل الفرعية. بيد أن قياس مدى نجاح هذه الاستراتيجية سيتم تحديده من خلال التنفيذ. إن هذه المساهمة الكبيرة من الجهات المعنية تميز استراتيجية قطاع التعليم والتدريب الحالية عن الجهود السابقة، ويجب أن ينعكس هذا على مستوى التنفيذ الذي ستحققه استراتيجية القطاع هذه .

ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية أيضاً على مستوى التعاون مع القطاعات الأخرى في دولة قطر (الشكل 4-15)، علماً أن أهم الصلات بين القطاعات هي قوة العمل ومجتمع الرعاية المتماسك، حيث تعتمد هذه القطاعات على بعضها ، ويستخدم أحدها مخرجات الآخر.

## القطاعات الأخرى كعنصر تمكين للتعليم والتدريب

## التعليم والتدريب كعنصر تمكين للقطاعات أخرى

## تعزيز قوة عمل كفؤة ذات دافعية عالية للعمل

***"مشاركة متزايدة ومتنوعة للقطريين في قوة العمل، واستقطاب التوليفة المرغوبة من العمالة الوافدة ورعاية حقوقها وتأمين سلامتها، والحفاظ على أصحاب المهارات المتميزة منها"***
***- رؤية قطر الوطنية 2030***

إن تحويل دولة قطر إلى اقتصاد معرفي متنوع، وزيادة مشاركة القطاع الخاص يتوقفان على رفع مستوى التعليم والمعرفة والمهارات للقطريين واستقدام قوة عمل وافدة ماهرة. وإن مواءمة الأهداف الاقتصادية المشار إليها أعلاه يتطلب الأنتقال من اقتصاد يعتمد على عمالة منخفضة المهارة والإنتاجية والأجر إلى اقتصاد يعتمد على عمالة عالية المهارة والإنتاجية والأجر.

وإن وجود قوة عمل بمستويات عالية من المهارة والقدرة شيء ضروري جداً لتحقيق اقتصاد حديث متنوع ولتحديث مؤسسات القطاع العام. وبالرغم من وجود عوائد مالية كبيرة مرتبطة بتعلّم كل سنة إضافية بعد التعليم الثانوي، فإن بعض القطريين لا يتابعون الدراسة للحصول على دبلوم أو تعليم عال. ومع أن هذا يمكن أن يعزى إلى قلة الوعي بقيمة التعليم، فإن زيادة العوائد المالية التي يحققها التعلم الإضافي للقطريين يرجح أن تشجعهم على البقاء في المدرسة فترة أطول لرفع مستوى تعليمهم. وإن تكوين قوة عمل أكثر إنتاجية ومهارة والتزاماً يتطلب إصلاحات كبيرة في سوق العمل، لاسيما في حفز القطريين على المشاركة في قوة عمل القطاع الخاص، والاستفادة من فرص التدريب والتعليم العالي.

إن سوق العمل في دولة قطر مجزأة بشكل كبير، حيث تتركز قوة العمل القطرية في القطاع العام، بينما تتركز القوة العاملة الوافدة في القطاع الخاص، لاسيما في مجال الإنشاءات والخدمات. وكما أن تطوير المهارات وزيادة المشاركة الفعالة للقطريين في قوة العمل أمران أساسيان. فمن الأهمية بمكان أيضاً وضع الأطر التنظيمية والقانونية اللازمة لاستقطاب قوة عمل وافدة ماهرة، والاحتفاظ بها لدعم رؤية قطر الوطنية 2030. وهذه الرؤية تؤكد على أهمية العمالة الوافدة، وتدرك أنه لن يكون لدى دولة قطر، في المستقبل المنظور، عدد كاف من المواطنين لإدارة النظم المعقدة والبنى التحتية والمتطلبات الأخرى لاقتصاد سريع النمو ومتنوع ومتقدم تكنولوجيا.

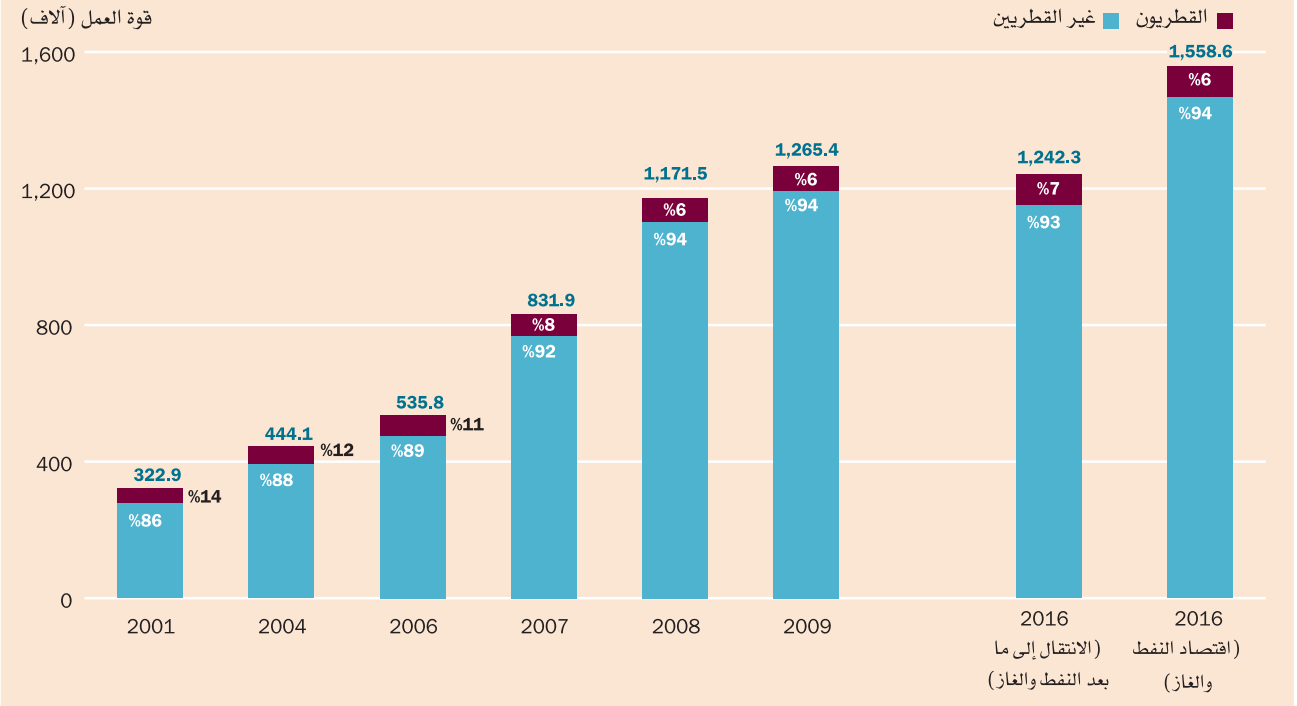
لقد ظل الهيكل الاقتصادي القطري ثابتاً في السنوات الأخيرة، مع زيادة ملحوظة في مساهمة قطاع الإنشاءات، وإلى حد أقل، الخدمات المالية والنقل والاتصالات. وبينما بقيت تركيبة المخرجات في الناتج المحلي الإجمالي مستقرة نسبياً، فإن جانب الطلب في هذا الناتج ازداد سرعة، فبلغ متوسط النمو الحقيقي السنوي ما يقرب من 17% خلال الفترة 2004-2009. (انظر الفصل الثالث)

وكما حصل في اقتصادات كثيرة غنية بالموارد، قام القطاع الخاص في قطر بدور محدود حتى الآن. فتقديرات مساهمة القطاع الخاص من المخرجات الإجمالية تقل عن 35%. ولكن في الوقت نفسه فإن للقطاع الخاص دوراً أكبر في مجال استخدام العمالة، حيث يعمل عدد كبير من العمال، ومعظمهم من الوافدين، في مجال الإنشاءات وفي تجارة التجزئة. وقد توسع هذان القطاعان توسعا كبيراً نتيجة لتنفيذ مشاريع كبيرة في البنى التحتية، وزيادة كبيرة في الطلب الاستهلاكي للسكان الوافدين، مما أدى إلى انخفاض حصة القطريين في إجمالي قوة العمل بنسبة أكثر من النصف، إذ انخفضت من 14% عام 2001 إلى 6% عام 2009.

وإذا نظرنا إلى المستقبل فإن هناك خيارين لتطوير الاقتصاد القطري، لكل منهما نتائج هامة على التنافس في قوة العمل. فإذا استمر الاقتصاد في الاعتماد الكبير على عوائد المواد الهيدروكربونية لتمويل المشاريع التنموية الضخمة، وظلت مستويات الإنتاجية على حالها، فإن ذلك سيتطلب وجود 1.6 مليون عامل بحلول عام 2016. وإذا انخفض الاعتماد على الموارد الهيدروكربونية، كما تطمح إليه رؤية قطر الوطنية 2030، فإن دولة قطر ستحتاج إلى 1.2 مليون عامل فقط عام 2016، أي ما يساوي العدد نفسه الذي كان موجوداً عام 2009 تقريباً (الشكل 4-16).

تطمح رؤية قطر الوطنية 2030 إلى مشاركة قطرية متزايدة ومنوعة في قوة العمل من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب، وتحفيز القطريين على شغل الوظائف الفنية والإدارية في جميع القطاعات، من خلال تدابير مناسبة لتمكين القطريات وتشجيعهن على المشاركة بشكل أكبر في قوة العمل. وتؤكد رؤية قطر الوطنية على مبادرات تحسين نتائج التعليم الثانوي وتوسيع المشاركة في التعليم بعد الثانوي، والتعلم مدى الحياة. وإن للتغيرات في سياسات الموارد البشرية آثاراً على ركائز التنمية الأربع التي تضمنتها رؤية قطر الوطنية 2030.

الشكل 4-16 النسبة الفعلية والمتوقعة للقطريين من قوة العمل وفقاً لسيناريوهين، 2001 - 2016




## تحديات سوق العمل

تسعى دولة قطر إلى تبني مسار تنموي يتناسب مع حجم ونوع العمالة الوافدة المستهدفة. وإذ تسير دولة قطر في ذلك المسار فإنها، تواصل المقارنة بين الفوائد الاقتصادية من زيادة أعداد العمالة الوافدة وبين تكاليف تلبية احتياجاتهم الصحية والتعليمية، والإسكان والخدمات العامة، بما في ذلك تكاليف أفراد أسرهم المقيمين معهم، واثار ذلك على الهوية والثقافة الوطنية.

وسيتوقف نجاح المسار التنموي إلى حد كبير على توفر الحوافز والسياسات التنظيمية التي يمكن من خلالها تحويل القطاع الخاص إلى اقتصاد عالي الإنتاجية/عالي الأجور، وتحفيز القطريين للتنافس مع الوافدين على العمل في القطاع الخاص. وهذا يتطلب مراجعة سياسات الهجرة بالتدرج وتشجيع التوظيف ذي القيمة المضافة العالية وكثافة استخدام رأس المال.

ولنظام الكفالة الحالي آثار عديدة على سوق العمل في دولة قطر، تتمثل بما يلي :

أولاً: يشجع نظام الكفالة المفتوح على تعيين عمالة وافدة بتكاليف منخفضة، ويضعف الحافزعلى توظيف القطريين واستخدام التكنولوجيا المتطورة. ويؤدي إلى اقتصاد منخفض الأجور وقائم على كثافة استخدام اليد العاملة، وانخفاض الإنتاجية. وإن تكلفة استقدام العمالة الوافدة القليلة المهارة تتطلب دعما كبيراً من قبل الدولة.

ثانياً: يقيَد نظام الكفالة حركة العمال الوافدين ومن ثم قدرتهم على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل. فسوق العمل غير المرنة تعيق تنمية قوة العمل التي تلبي متطلبات بناء اقتصاد قائم على المعرفة .

ورغم التنمية الاقتصادية السريعة، والجهود الرامية إلى تحسين تعليم الذكور، فما تزال نسب مشاركة الذكور القطريين في قوة العمل منخفضة وآخذة بالانخفاض، لأن عددا كبيرا منهم يتركون قوة العمل في سن مبكرة. وهناك تحديات كبيرة لزيادة المشاركة الفاعلة للذكور في قوة العمل. ويشار هنا إلى أن عدداً أكبر من الرجال يحتاجون لمواصلة التعليم إلى ما بعد الثانوي، وهناك حاجة إلى رفع مستويات التحصيل العلمي. وهذا الأمر يتطلب زيادة حفز القطريين للتميُّز في مجالي التعليم والتدريب.

وبالمقابل، ارتفعت مشاركة المرأة القطرية في قوة العمل ارتفاعاً كبيراً في السنوات الأخيرة، وهذا يتفق مع ارتفاع مستويات تعليم المرأة، وتوفُّر المساعدة المنزلية بتكلفة منخفضة. إن

هنالك العديد من الفرص التي يمكن أن تزيد من مشاركة المرأة القطرية في قوة العمل أكثر مما هي عليه. ولا تزال مشاركة المرأة القطرية في قوة العمل قليلة مقارنة بالكثير من البلدان ذات الدخل المرتفع.

وفي السنوات الأخيرة، كانت نسبة البطالة في دولة قطر منخفضة بصورة ملحوظة جداً. وإن معظم العاطلين عن العمل هم في الدرجة الأولى من الباحثين عن أول وظيفة لهم، بالإضافة إلى الذين لديهم تفضيل قوي للعمل في قطاع معين، ومعظمهم من النساء. ومع ذلك فإن هنالك دواعي للقلق إزاء البطالة المقنعة، وانخفاض إنتاجية اليد العاملة.

ويفضل الموظفون الجدد من القطريين العمل في القطاع العام الذي يمثل القطاع الرئيسي في توظيفهم. ومما يعزز جهود القطاع العام في زيادة مشاركة القطريين في قوة العمل هو سياسات التوظيف التفضيلية في كل القطاعات الأخرى. فصناعة الطاقة، مثلاً، بقيادة شركة قطر للبترول، كانت في طليعة المشجعين على توظيف القطريين في القطاعين المختلط والخاص. وهذه الصناعة توظف الشباب المتخرج من المدرسة الثانوية، وترعاهم بواسطة برامج منح دراسية في التعليم والتدريب المهني والتعليم الجامعي، وتهيئ لهم مسارا واضحا لتطوير حياتهم الوظيفية، بما في ذلك التدريب أثناء العمل، حيث يتنقل هؤلاء الموظفون الشباب بين وظائف متعددة داخل هذه الصناعة كالعمليات، والصيانة، والهندسة، والمالية، والإدارة العامة، و إدارة الموارد البشرية.

## تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030 لقوة عمل كفؤة وملتزمة بأخلاقيات العمل

لتحقيق هدف رؤية قطر الوطنية 2030 ببناء قوة عمل كفؤة وملتزمة بأخلاقيات العمل، فإن الشباب القطري يحتاج إلى تحفيز للاستفادة من الفرص الكثيرة المتاحة للتعليم والتدريب بعد المرحلة الثانوية. ولسوف تتحول دولة قطر من التعامل مع عملية تقطير الوظائف بشكل كمي إلى التأكيد على آليات سوق العمل التي تربط بين الأجور والإنتاجية. وسيكون المحرك الرئيسي لهذه التغيرات هو تحسين مخرجات التعليم.

ولزيادة مساهمة القطريين في قوة عمل القطاع الخاص، سيتم تطوير قدراتهم على ريادة الأعمال من خلال التدريب القيادي، وبناء القدرات محلياً وفي الخارج، في مجالات ذات صلة باحتياجات سوق العمل. وإن تغيير تفضيل القطريين للتوظيف في القطاع العام وزيادة مشاركتهم في قوة عمل القطاع الخاص يتطلب معالجة الفجوات في العلاوات الاجتماعية وظروف العمل.

وهنا يثار سؤال هام وهو: إلى أي مدى ينبغي تقليص الفجوات في الأجور بين المواطنين والوافدين، وبين العاملين في القطاعين العام والخاص للتشجيع على إحلال القطريين محل الوافدين. ولتشجيع تحول القطريين من العمل في القطاع العام إلى العمل في القطاع الخاص، سوف تتم مراجعة الرواتب والأجور والمزايا في القطاع العام، وفي الوزارات والأجهزة الحكومية، والشركات الحكومية، والقطاع المختلط، بما في ذلك، نظام التقاعد، وذلك لتحديد السياسات المناسبة لتشجيع القطريين على البقاء في قوة العمل، وزيادة مشاركتهم في قوة عمل القطاع الخاص.

وستوجه برامج التدريب لتلبية الاحتياجات ذات الأولوية مع اهتمام أكبر بمضمونها وجودتها واعتمادها مهنياً. ومن شأن توسيع دَور خدمات التوظيف وتحسين جودتها أن تعالج عدم المواءمة بين الطلب على قوة العمل وحجم العرض منها. وكذلك الاستجابة للاحتياجات المتغيرة لسوق العمل. وستقدم الحكومة الحوافز لأصحاب العمل والعاملين لكي يعطى التدريب المتواصل الأهمية اللازمة من خلال إعادة التدريب.

وسيعاد النظر في سياسة استقدام العمالة الوافدة وما يرتبط بها من تشريعات ولوائح خاصة بالكفالة والترخيص، مع الأخذ بعين الاعتبار التوليفة الصحيحة لهذه العمالة. وستعدل قوانين العمل وفقا للحاجة، لحماية حقوق جميع العاملين وضمان سلامتهم ضمن إطار شامل للحماية الاجتماعية، وبما يتسق مع القواعد والمعايير الدولية. وإن تخطيط المسار الوظيفي وتنفيذ البرامج المهنية للعمالة الوافدة المستهدفة يحتل أهمية في الاقتصاد المعرفي حيث تساهم هذه العمالة في توجيه وتدريب الشباب القطري تدريباً فعالاً في جميع القطاعات.

سيتم تحسين آليات التنسيق بين الجهات المسؤولة عن التعليم والتدريب والعمل، وضمن كل جهة لتحسين العمليات الإدارية والنظم الإحصائية. فستدرس مثلا، أسباب النتائج المتدنية نسبيا لنظام التعليم والتدريب، وسيتم تقوية الروابط بين التعليم وسوق العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة.

لتحقيق الأهداف الوطنية لسوق العمل ستقوم الحكومة بإجراء إصلاحات جوهرية للفترة ما بين 2011-2016، وذلك لتعزيز تنمية رأس المال البشري الذي يخدم النمو الاقتصادي المستدام، ويمكن من التحول إلى اقتصاد معرفي. وتسعى

الحكومة أيضا إلى زيادة كفاءة سوق العمل، بإقامة تكافؤ بين العرض والطلب على اليد العاملة في القطاعين العام والخاص.

ستساهم برامج الإصلاح في تحقيق ثمان نتائج لقطاع سوق العمل، وهي:

- توسيع فرص التدريب العالي الجودة للقطريين.
- تقديم حوافز للقطريين على العمل في القطاع الخاص.
- زيادة إنتاجية قوة العمل.
- استقطاب الوافدين أصحاب المهارات العالية الجودة، والاحتفاظ بهم
- تعزيز إدارة الموارد البشرية.
- تحسين مرونة سوق العمل.
- تعزيز وضع السياسات المستندة إلى الأدلة، وبناء قاعدة المعلومات اللازمة لذلك.
- تحسين خدمات التوظيف وإسداء المشورة بشأن المسار الوظيفي.

إن الأهداف الطموحة التي وُضعت لكل واحدة من هذه النتائج تتطلب تنفيذاً مبكراً وفعالاً ومستداماً للأنشطة المرتبطة بها، إذا أريد تحقيقها بحلول عام 2016.

### النتيجة القطاعية الأولى: زيادة فرص التدريب العالي الجودة للقطريين تلبي طموحاتهم وتتناسب مع قدراتهم

تعتبر نسبة مشاركة القطريين في قوة العمل منخفضة. وتطمح رؤية قطر الوطنية 2030 إلى أن يكون للقطريين دور أكبر في دعم الاقتصاد من خلال زيادة مشاركتهم في قوة العمل، لاسيما في الوظائف العالية المستوى. كما أن زيادة المهارات التقنية للقطريين وبالأخص تلك التي تتماشى مع احتياجات سوق العمل ستؤدي إلى مشاركة أكبر وأكثر فاعلية في قوة العمل.

وبشكل عام يتطلب القطاع العام الحديث قوة عمل بمستوىً عال من المهارة والكفاءة. ولكن واقع الحال يشير إلى وجود نسبة عالية من القطريين غير المهرة أو أشباه المهرة العاملين في القطاع العام (الجدول 4-1). وإن انخفاض متطلبات القطاع العام من المهارات إلى جانب سمات أخرى من سمات التوظيف فيه (لاسيما المزايا الاجتماعية) أدت إلى ضعف الحافز لدى القطريين على تطوير مهاراتهم وتعليمهم، ومشاركتهم في قوة عمل القطاع الخاص.

ومن المسائل التي تثبط من رغبة أصحاب العمل في القطاع الخاص من توظيف القطريين الداخلين حديثا إلى سوق العمل مستوى المهارة، والموقف إزاء العمل، وغياب الدافعية للعمل. فمن المرجح أن يؤثر الأداء العالي المطلوب من العاملين في القطاع الخاص على خيارات أصحاب العمل في توظيف القطريين.

ويمثل نقص المهارات في قوة العمل تحديا يجب التصدي له من خلال تصميم برامج تنفذها المؤسسات العامة والخاصة مستهدفة رفع مستوى المهارات لدى القطريين بالدرجة الأولى.

وبما أن الشباب القطري لا يتابع كله التعليم الأكاديمي، فهو يحتاج إلى فرص لتطوير مهاراته التقنية من خلال التدريب المهني. وتشير المقارنات المرجعية إلى أن نسبة الالتحاق بالتعليم التقني والتدريب المهني في مستوى التعليم الثانوي للقطريين أقل من مؤشرات المقارنة الدولية (الجدول 4-2).

#### *برنامج رفع مستوى المهارات لدى القطريين*

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- رفع مستوى المهارات في القطاع العام لرفع كفاءة إدارة المؤسسات العامة وتحسين أدائها، مع ضرورة تشجيع القطريين الموظفين في القطاع العام على رفع مستوى مهاراتهم. وسوف تُحسِّن الحكومة فرص التدريب الطويل الأمد لموظفي القطاع العام بزيادة خيارات التدريب، والمنح الدراسية من خلال نشر معلومات عن هذه الفرص على نطاق أوسع. ولتحفيز المشاركة على التدريب أثناء العمل ورفع درجة المهارات، ستأخذ عمليات تقييم الأداء الوظيفي بعين الاعتبار المشاركة في هذه البرامج ومستوى الأداء فيها.
- تحسين المهارات في القطاع الخاص لتشجيع القطريين على أداء دور اقتصادي أكثر تنوعا. وإن مشاركة مؤسسات القطاع الخاص في تصميم وتنفيذ وتقديم التدريب تعتبر أداةً رئيسية لتحقيق المواءمة بين العرض والطلب على المهارات في القطاع الخاص، وبما يلبي احتياجاته. ويجب معالجة مسألة تكاليف التدريب التي قد تَثني الشركات الخاصة عن توظيف القطريين. وسوف توضع آليات، مثل توفير فرص التدريب أثناء العمل، لتسهيل نقل المهارات بين الموظفين الوافدين، ذوي المهارات العالية والقطريين الواعدين.
- زيادة إمكانيات الوصول إلى التدريب المهني لتحسين مهارات الداخلين الجدد إلى سوق العمل على اختلاف مستوى تعليمهم، وللمجموعات التي تحتاج إلى رعاية خاصة أيضا. وينبغي أن يكون برنامج التدريب المهني مُتاحاً

**الجدول 4-1** تتركز أعلى نسبة من العمالة القطرية غير الماهرة في القطاع الحكومي، بينما تتركز أعلى نسبة من ذوي المهارات العالية في القطاع الخاص، 2009 (%)

| | القطاع | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| مستوى المهارة | الحكومي | الشركات الحكومية | المختلط | الخاص | المجموع |
| العمالة القطرية (%) | | | | | |
| من ذوي المهارات العالية | 52 | 42 | 64 | 75 | 53 |
| ماهر | 31 | 50 | 33 | 25 | 34 |
| شبه ماهر | 2 | 7 | 2 | 0 | 3 |
| غير ماهر | 15 | 1 | 0 | 0 | 11 |
| **المجموع** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** |
| العمالة الوافدة (%) | | | | | |
| من ذوي المهارات العالية | 39 | 58 | 45 | 13 | 17 |
| ماهر | 12 | 18 | 32 | 16 | 16 |
| شبه ماهر | 14 | 14 | 15 | 49 | 46 |
| غير ماهر | 35 | 10 | 8 | 22 | 21 |
| **المجموع** | **100** | **100** | **100** | **100** | **100** |
| حصة القطريين من إجمالي التوظيف (%) | | | | | |
| من ذوي المهارات العالية | 62.3 | 14.7 | 20.7 | 1.7 | 15.8 |
| ماهر | 76.5 | 39.4 | 16.1 | 0.5 | 11.1 |
| شبه ماهر | 14.5 | 11.0 | 2.8 | 0.0 | 0.4 |
| غير ماهر | 34.3 | 2.3 | 0.0 | 0.0 | 2.9 |
| **المجموع** | **55.1** | **19.2** | **15.6** | **0.3** | **5.6** |

**الجدول 4-2** نسبة الالتحاق بالتعليم المهني والتقني في مرحلة التعليم الثانوي من إجمالي القطريين منخفضة جدا بالمقارنة مع بلدان مجلس التعاون لدول الخليج العربية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2008 (%)

| الدولة أو مجموعة الدول | العالي | الثانوي | الإعدادي |
|---|---|---|---|
| دول مجلس التعاون الخليجي | 14 | 7 | 1 |
| البحرين | 8 | 33 | 0 |
| الكويت | 0 | 4 | 1 |
| عُمان | 12 | 0 | 0 |
| **قطر** | 19 | 2 | 0 |
| السعودية | 15 | 1 | 6 |
| الإمارات | 28 | 1 | 0 |
| متوسط دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية | **14** | **45** | **3** |

المصدر: معهد الإحصاء التابع لليونسكو: مجموعة بيانات التعليم (2010).

للشباب القطري، لاسيما غير الموظفين منهم، والنساء، وذوي الاحتياجات الخاصة، وغيرهم من الفئات المهمشة والضعيفة، لتعزيز مشاركتهم الفعالة في سوق العمل. كما سيكون التدريب متنوعاً وذا صلة وثيقة ببرامج أخرى تستهدف تحسين مستويات المهارات لموظفي القطاعين العام والخاص. ويستند البرنامج إلى تقييم الخبرة وتقييم للمهارات التي تحتاجها السوق.

- تعزيز المهارات القيادية في القطاعين الخاص والعام لكي يكون القطريون قوة دافعة في البلاد. وهذا الأمر يتطلبُ تزويد القطريين الذين يُبدون قابليةً لشَغل وظائف عالية الدرجة بالوسائل اللازمة لتطوير إمكانياتهم القيادية من خلال برنامج منسق للتدريب على المهارات.

### الهدف المحدد

- تحسين مهارات القطريين رجالاً ونساءً من الفئة العمرية 20 – 59، والحاصلين على التعليم الثانوي اوتعليم أدنى منه، لزيادة نسبة مشاركتهم في قوة العمل.

**النتيجة القطاعية الثانية:**

**تحفيز القطريين على العمل في القطاع الخاص**

يشكل القطاع الخاص القطري نسبة أقل من 35% من الناتج المحلي الإجمالي، ولكنه يلعب دوراً كبيراً في استقطاب قوة العمل. فقد كان يوظف ما يقرب من 80% من قوة العمل عام 2009. وفي الوقت الذي يعمل 5% فقط من القطريين في هذا القطاع، يعمل 71% في الإدارة الحكومية و16% في الشركات المملوكة للدولة .

وتعتبر مشاركة القطريين في ريادة الأعمال محدودة أيضا. حيث أن 2% فقط من القطريين يستثمرون ويديرون أعمالاً تجارية خاصة بهم.

وبالنسبة لمشاركة المرأة القطرية في قوة العمل فقد ارتفعت منذ عام 2001، ارتفاعاً كبيراً، ولكن نسبة المشاركة لا تزال أقل كثيرا مما هي عليه في البلدان الأكثر تقدماً (الشكل 4-17).

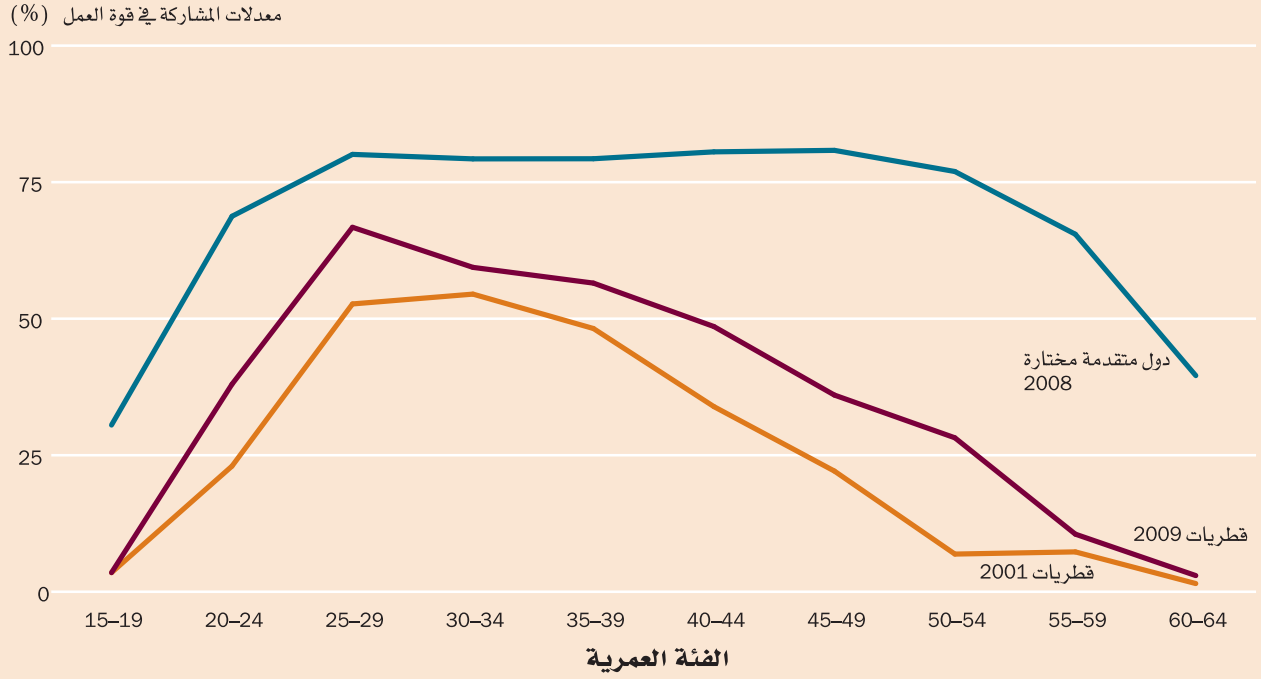
بل إن النساء القطريات أكثر تردداً من الرجال القطريين في قبول العمل في القطاع الخاص، ويعزى ذلك إلى أسباب ثقافية وعوامل متصلة ببيئة العمل. فالوظيفة في القطاع العام تُدر دخلا أعلى في بيئة عمل أفضل، وبالتالي فهي مجزية أكثر من الوظيفة في القطاع الخاص.

**مشاركة اكبر للقطريين في القطاع الخاص**

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع مبادرة لريادة الأعمال تستهدف الشباب القطري والنساء القطريات. تبني هذه المبادرة على الخبرة المكتسبة في "مركز الروضة" و"جهاز قطر للمشاريع الصغيرة والمتوسطة"، وتتصدى للقيود التي تحد من ممارسة الأعمال، وتُجري مسابقة في وضع خطة أعمال تجارية، وتشجيع التدريب في مؤسسات محلية وإقليمية ودولية. يتطلب تنفيذ المبادرة وضع برنامج شامل لاجتذاب الشباب القطري نحو ممارسة الأعمال الحرة. وسيؤدي التدريب العملي، والمسابقات في وضع خطة أعمال للتوجيه المناسب وزيادة اهتمام الفئة المستهدفة لريادة الأعمال.
- تقليل العوائق المرتبطة بمواقف الناس من توظيف المرأة بوجه عام وتوظيفها في الشركات الخاصة بوجه خاص. وسوف تجري الحكومة دراسة لتحديد العوائق التي تؤثر سلبياً على توظيف المرأة القطرية، وتقدم حوافز لأصحاب

الشكل 4-17 ارتفعت مشاركة المرأة القطرية في قوة العمل بمعدلات سريعة لكنها لا تزال أقل من المعدلات في الدول المتقدمة المختارة




المصدر: منظمة العمل الدولية: تقديرات وإسقاطات السكان النشطين اقتصاديا (الطبعة الخامسة المنقحة، 2009): إحصاءات 1980-2020 (2009).
http://laborsta.ilo.org/STP/guest

العمل في الأنشطة الاقتصادية التي تفضل النساء القطريات العمل فيها.

- تخفيض الفروق في الرواتب والأجور بين القطاعين العام والخاص. وهنا يمكن النظر في خيارات مختلفة كزيادة فرص التوظيف وزيادة مستوى المزايا التي يحصل عليها الموظفون القطريون في القطاع الخاص. ويمكن تقديم المزايا الاجتماعية التي تقدمها الحكومة للقطريين في القطاع العام للقطريين في القطاع الخاص، بما في ذلك الحق في امتلاك الأرض والحصول على قرض لبناء منزل عليها. ويتوقع أن تكون تكاليف هذه المزايا منخفضة بسبب قلة عدد القطريين العاملين في القطاع الخاص، وهكذا تتم إزالة عائق كبير لتعيينهم في القطاع الخاص. وهناك خيار آخر يتمثل في تحفيز الحكومة للشركات الخاصة لتعيين القطريين بتقديم إعانة لهذه الشركات تغطي تكاليف تدريبهم، ولكن مبلغ هذه الإعانات يحتاج إلى التحديد الدقيق والمتابعة المستمرة. وسوف تُجرى دراسة لمعرفة أفضل الخيارات لتلبية حاجات دولة قطر في هذا المجال.

### الهدف المحدد

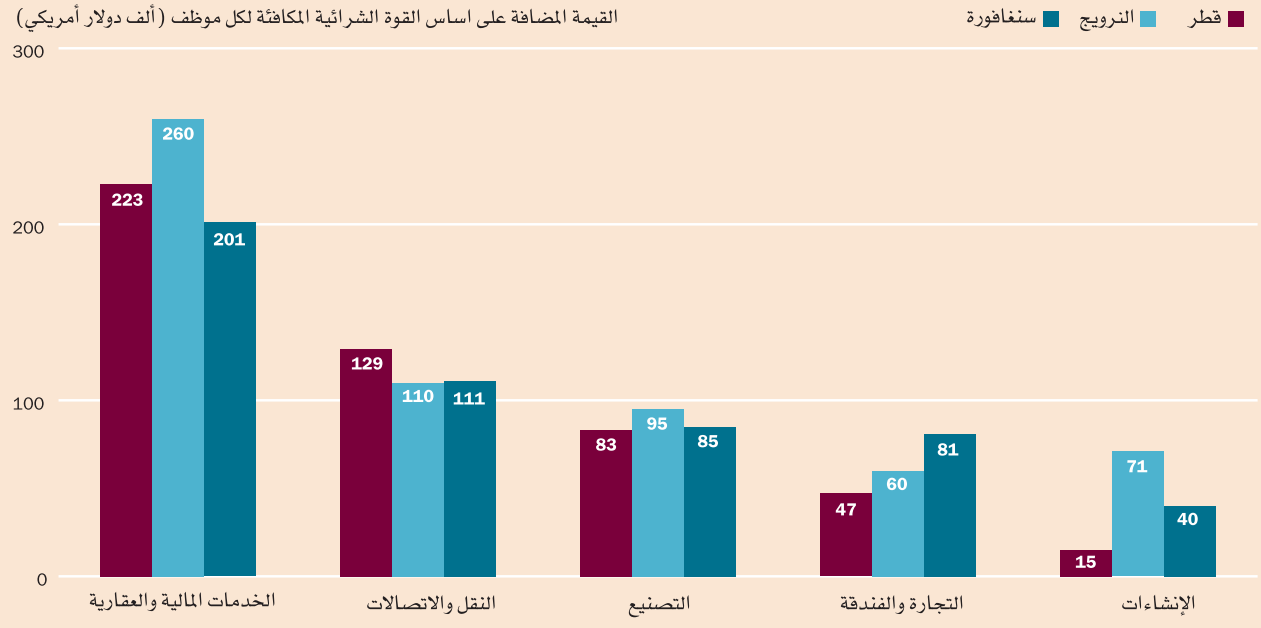
- زيادة نسبة مشاركة القطريين في قوة عمل القطاع الخاص من 5% إلى 15%.

### النتيجة القطاعية الثالثة: زيادة إنتاجية قوة العمل

تهدف دولة قطر إلى الاتجاه نحو قوة عمل عالية الإنتاجية تحصل على أجور ورواتب ومزايا كافية لتشجيع القطريين على المشاركة بنسب عالية. وستكون الإنتاجية موجهاً رئيسياً ودافعاً قوياً لتحول دولة قطر من الاقتصاد القائم على الموارد الهيدروكربونية إلى الاقتصاد المعرفي. ومن شأن زيادة استخدام الشركات لقوة العمل ذات المهارات العالية، وزيادة الاستثمار التكنولوجي أن تدعما التحول إلى أساليب إنتاج أكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية وقوة عمل أعلى إنتاجية.

تضاهي إنتاجية قوة العمل في القطاعات القائمة على كثافة المعرفة في دولة قطر الإنتاجية في البلدان المذكورة في المقارنات المرجعية، لكنها تقل عن تلك الإنتاجية في القطاعات القائمة على كثافة استخدام العمل (الشكل 4-18). علاوة على ذلك، شهدت إنتاجية قوة العمل الإجمالية في السنوات الأخيرة انخفاضاً مستمراً. وقد استفاد أصحاب العمل من سياسة الباب المفتوح للاستقدام، التي تؤدي إلى عرض غير محدود للعمال غير المهرة وأشباه المهرة، بأجور منخفضة. وقد قَوَّضَ هذا الوضع الحوافز على الاستثمار في المعدات الرأسمالية، واستخدام اليد العاملة الأعلى مهارة، التي من شأنها أن تخفض إجمالي الطلب على العمالة. ودون تقليل المعروض

الشكل 4-18 الإنتاجية لبعض القطاعات في قطر في وضع جيد مقارنة بدول المقارنة المرجعية، باستثناء قطاعي الإنشاءات والخدمات، 2009




المصدر: قاعدة بيانات صندوق النقد الدولي (2010)؛ بنك الإحصاءات- النرويج (2010) وإحصاءات سنغافورة (2010).

من اليد العاملة المنخفضة الكلفة والمهارة، وزيادة جاذبية الاستثمارات الرأسمالية وقوة العمل ذات المهارة العالية سوف لن يتمكن الاقتصاد من تحقيق طموحاته بالتنوُّع الاقتصادي السليم وتخفيض نسبة العمالة الوافدة.

### *تنفيذ استراتيجية إنتاجية اليد العاملة*

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تحسين جاذبية استخدام قوة العمل ذات المهارات العالية من قبل أصحاب العمل، وهذا يتم بجعلهم يتحملون جميع التكاليف التي تتحملها دولة قطر نتيجة إقامتهم فيها كرسوم على تعيين العمال ذوي المهارات المتدنية ، أو باستخدام نظام نقاط لدخولهم إلى دولة قطر، أو التأمين الصحي الإجباري، أو وضع حد أدنى للأجور. فالبلدان الأخرى المستوردة لليد العاملة تستخدم الأدوات المشار إليها للتحكُّم بدخول العمالة الوافدة.
- تحسين إمكانيات الوصول إلى التمويل للمشاريع ذات الرأس المال المرتفع من خلال منح إعانات أو تقديم قروض ميسرة.
- إعداد خطة للاتصالات وإدارة التغيير لضمان دعم جميع الجهات المعنية ومشاركتها.

ويتوقع أن تساهم الخطة بزيادة استعداد أصحاب العمل والعمال الوافدين لقبول التغييرات، ودعم التحول الاقتصادي، وتحسين إنتاجية العمل بشكل سريع. ومن الأهمية بمكان أن تعالج الخطة دواعي قلق أصحاب العمل من قبول الرسوم ونظام النقاط.

### الهدف المحدد

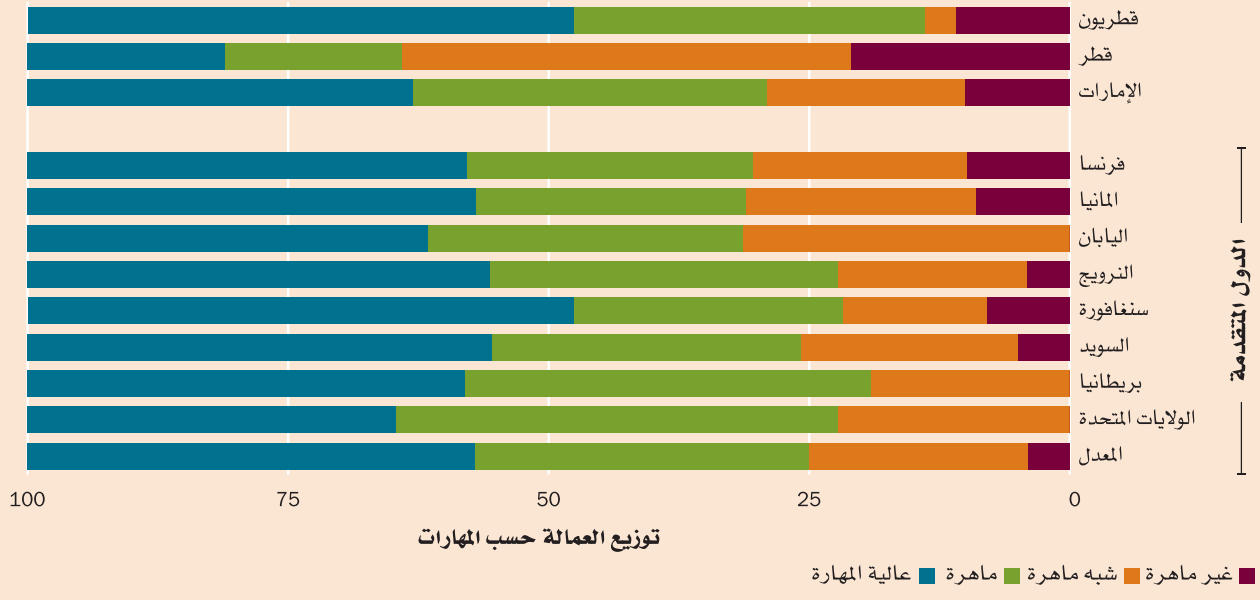
- تحسين الترتيب العالمي لدولة قطر في إنتاجية العمل من المرتبة 35 إلى 29.

### النتيجة القطاعية الرابعة: زيادة القدرة على استقطاب العمالة الوافدة العالية المهارة والاحتفاظ بها

إن التحول إلى اقتصاد أكثر تنوعاً يتطلب زيادة في عدد العمال ذوي المهارات العالية، وتقليل عدد العمال ذوي المهارات المنخفضة (الشكل 4-19). ونظراً إلى كبر حجم الاقتصاد القطري مقارنة بعدد سكان دولة قطر، فمن الطبيعي أن تكون نسبة كبيرة من العمال ذوي المهارات العالية من الوافدين. وتطمح رؤية قطر الوطنية 2030 إلى استقطاب التوليفة الصحيحة من العمال الوافدين ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم، مع تقديم حوافز مناسبة وإجراءات مؤسسية ملائمة لضمان حقوقهم وتأمين سلامتهم.

لقد استقطبت دولة قطر عددا كبيرا من العمال ذوي المهارات

الشكل 4-19 تحتاج قطر إلى زيادة العمالة الماهرة في قوة العمل، 2008 (%)




المصدر: http://laborsta.ilo.org/STP/guest

المتدنية عندما نما بناء البنى التحتية فيها بسرعة كبيرة، لكن المتطلبات لاجتذاب العمال ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم تختلف. وإن أصحاب العمل يعتبرون أن استقطاب العمال المهرة والاحتفاظ بهم عملية صعبة ويشكل قيداً على ممارسة أعمالهم، و يعزون ذلك إلى القوانين والممارسات التعاقدية. وهنالك الكثير من المسائل التي تظهر بسبب القيود التي تفرضها عقود التوظيف المحكومة بقانون 2009 لإدارة الموارد البشرية الحكومية، والقيود المفروضة أثناء العمل، خاصة تلك التي لها علاقة بالتطوير، والمحافظة على المستوى المهني، والاستغناء عن الخدمات بدون فترة إنذار كافية. وهذا أدى إلى عدم الاستقرار في قوة العمل، لا سيما في قطاعي الصحة والتعليم.

وقد أدى ارتفاع نسبة العمالة الوافدة غير الماهرة في العقد الماضي إلى مخاطر اقتصادية واجتماعية كبيرة. ولإعادة التوازن بين الطلب على العمالة الوافدة والمخاطر التي يُسببها عددها الكبير، فإن هناك حاجة إلى تقديم حوافز لجذب العمالة الماهرة من خلال تحسين ظروف العمل والمعيشة، لاسيما توفير التعليم والتدريب المناسب لأبنائها من أجل استقطاب التركيبة الصحيحة من المهارات والاحتفاظ بها.

### *تنفيذ برنامج شامل لاستقطاب العمالة الوافدة ذات الجودة العالية والاحتفاظ بها*

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تنفيذ برنامج لتوظيف الوافدين والاحتفاظ بهم من خلال مراجعة نظام الكفالة في دولة قطر وتحديثه وفقاً للحاجة. وسوف يشمل البرنامج وجهات نظر أصحاب العمل والموظفين، وتقييم قانون 2009 لإدارة الموارد البشرية الحكومية، ووضع استراتيجيات للتخفيف من آثار المخاطر المرتبطة بالاعتماد الكبير على العمالة الوافدة. وسوف تتولى هيئة تنسيق عبر القطاعات الاتصال بين الوافدين والمؤسسات العامة والخاصة، و دراسة الدواعي التي تسبب القلق للعمالة الوافدة وخاصة الماهرة منها. وسوف تدرس دولة قطر برنامجاً لمنح الإقامة الدائمة للوافدين الذين تتوفر فيهم شروط محددة، وإنشاء محكمة تحل المنازعات العمالية.

وسيكون الدعم القانوني والتنظيمي لحقوق العمال، بما في ذلك سنّ قوانين جديدة وتوقيع اتفاقيات دولية، على جانب من الأهمية لمعالجة قضايا حقوق العمال، مثل السلامة المهنية، وظروف العمل، والوصول إلى النظام القانوني. وإن تحسين حقوق العمال لن يفيد العاملين فقط وإنما سيؤدي إلى فائدة كبرى للتنمية الاقتصادية، وسيحُسِّن صورة دولة قطر العالمية أيضاً باعتبارها دولة رائدة.

### الأهداف المحددة

- زيادة نسبة العمالة الوافدة ذات المهارات العالية من 17% إلى 23%.
- زيادة عدد اتفاقيات مكتب العمل الدولي المصادق عليها من قبل دولة قطر من 6 اتفاقيات إلى 20 اتفاقية.

## النتيجة القطاعية الخامسة: تعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن التحول إلى اقتصاد معرفي يتطلب تغييرات في أساليب التوظيف. فالانخفاض الكبير المتوقع في وظائف قطاع الإنشاءات (من 44% عام 2009 إلى 27% عام 2016)، بالإضافة إلى تغيرات أخرى متوقعة، يحتاج إلى معالجة من قِبَل الجهات المؤسسية والتنظيمية الوطنية. ويركز قانون 2009 لإدارة الموارد البشرية الحكومية على وضع برامج تدعم تخطيط قوة العمل في القطاع العام. فيجب أن تُلبي برامج التعليم والتدريب احتياجات قوة العمل من المهارات والمعارف التي يتطلبها سوق العمل. بالرغم من وجود مردودات إيجابية لإضافة سنة أخرى إلى التعليم بعد المرحلة الثانوية، مثلاً، فإن القطريين في كثير من الأحيان لا يتابعون الدورات التي تؤهلهم للحصول على دبلوم أو شهادة جامعية. وربما يعود ذلك إلى قلة تقديرهم لمردودات التعليم الإضافي، لذا فإن هنالك حاجة لتشجيع القطريين على متابعة التعليم العالي من خلال توعيتهم بالمردودات الإضافية لهذا التعليم.

### *خطة رئيسية للموارد البشرية*

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- تنسيق خطة سنوية للتدريب والتطوير في القطاع العام، من خلال إدارة الموارد البشرية الحكومية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، تطلب من الجهات الحكومية وضع هياكل وظيفية وفقا لاحتياجاتها الحقيقية. وهذا يستلزم نظرة مستقبلية بشأن الاحتياجات من الموظفين القطريين والوافدين على حد سواء.
- إعداد خطة رئيسية للموارد البشرية تعكس احتياجات الاقتصاد، واستراتيجية الحكومة في التوظيف واحتياجات سوق العمل التي أصبحت أكثر تنوعاً، وتوعية الجهات

المعنية بنوعية وتوليفة قوة العمل المطلوبة. وسوف تُعرِّف الخطة الرئيسية نقاط النقص، وتُبين المهارات والقدرات المطلوبة لقوة العمل بحسب القطاع، ونوع التعليم العالي والتدريب اللازمين والتركيبة الملائمة من العمالة الوافدة لكل قطاع. وبتحديد العدد والنوع المطلوب من الموظفين ستجمع الحكومة بين منظور وزارة العمل وقادة الصناعة (مثل شركة قطر للبترول) وقادة القطاعات الحكومية (مثل المجلس الأعلى للتعليم) وتضع خطة عمل تتضمن قوة العمل المطلوبة لدولة قطر في المستقبل. وسوف توضح الخطة متطلبات التعليم والتدريب المرتبطة بذلك. وسوف تُلبي الخطةُ الرئيسيةُ ما يلي:

- تحديد احتياجات قوة العمل بحسب القطاع في المدى القصير والمدى المتوسط.
- تحديد متطلبات التعليم والتدريب لتلبية احتياجات قوة العمل القطرية.
- تحديد العمالة الوافدة المستهدفة، والتي يتطلبها الاقتصاد وفقاً للمهارات والقدرات.
- تطوير نظام لمتابعة الخطة الرئيسية وتقييمها وإجراء التعديلات اللازمة وفق الحاجة.

**الهدف المحدد**

- وضع وتنفيذ خطة رئيسية شاملة للموارد البشرية.

**النتيجة القطاعية السادسة:**

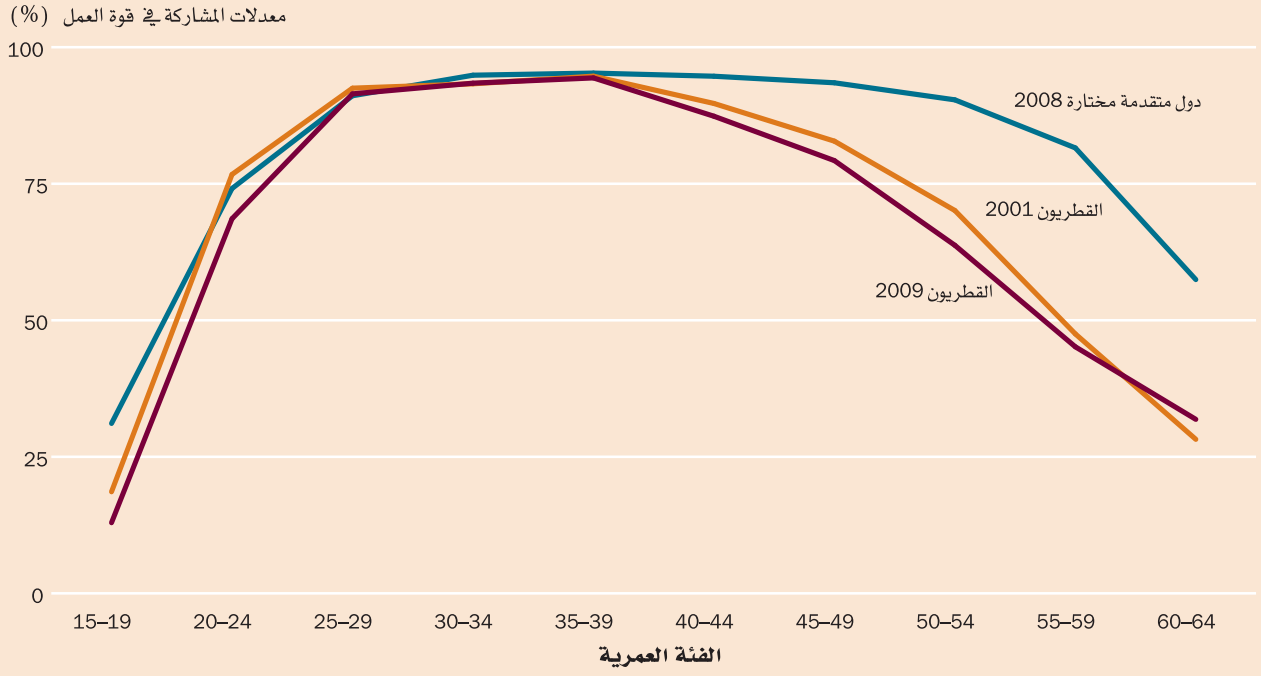
**تحسين سياسات سوق العمل، ووضع إطار مؤسسي فعال**

أدى النمو السريع لاقتصاد دولة قطر إلى ظهور تحديات كثيرة ذات صلة بسياسة سوق العمل والجهات المسؤولة عن وضعها وتنفيذها.

إن تحسين كفاءة سوق العمل يؤدي إلى تخفيض تكاليف العقود التي يُبرمها أصحاب العمل، ويشجع العمال ذوي المهارات الجيدة للقدوم إلى دولة قطر والبقاء فيها. ومما يُذكر أن التوظيف في القطاع العام يحكمه قانون إدارة الموارد البشرية الحكومية لعام 2009، الذي يتضمن العديد من المزايا للقطريين، بما في ذلك، منحهم الأفضلية في التعليم لدى الحكومة، ومكافآت، وإجازات ومكافأة نهاية الخدمة.

يميل قسم من الرجال القطريين إلى التقاعد في حدود السنة الأربعين من العمر، وسن التقاعد هذه هي أبكر مما هي عليه الحال في معظم البلدان الأخرى (الشكل 4-20). ومن بين

الشكل 4-20 يبدأ القطريون الذكور بالتقاعد من قوة العمل في عمر مبكر مقارنة بنظرائهم في الدول المتقدمة المختارة




المصدر: منظمة العمل الدولية: تقديرات وإسقاطات السكان النشطين اقتصاديا (الطبعة الخامسة المنقحة، 2009): إحصاءات 1980-2020 (2009).
http://laborsta.ilo.org/STP/guest

العوامل التي تدفع إلى التقاعد المبكر ما يوفره نظام التقاعد في القطاع العام من مزايا بعد التقاعد، إضافة إلى توفر فرص الحصول على دخلٍ عالٍ بدلاً من الأعمال التجارية وغيرها.

### *تطوير تشريعات سوق العمل*

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- مراجعة قانون الموارد البشرية الحكومية لعام 2009 وتطويره، بما يقلل من الجوانب غير المشجعة على مشاركة القطريين في قوة العمل، وعلى استقدام الوافدين والاحتفاظ بهم.
- تحديث قانون التقاعد والتأمينات الاجتماعية، وتحسين كفاءته، وإزالة الآثار السلبية غير المقصودة على قوة العمل.

### الهدف المحدد

- زيادة نسبة مشاركة القطريين العاملين إلى القادرين على العمل من 63% إلى 66% للرجال ومن 36% إلى 42% للنساء.

### *بناء قدرة الجهات المعنية الرئيسية بسوق العمل*

يحتاج سوق العمل إلى إدارة فعالة، ويتوقع أن تستفيد وزارة العمل من التغيرات في هيكلها التنظيمي لزيادة قدراتها في إدارة سوق العمل. كما أن هناك حاجة لآليات تنسيق فعالة بين الجهات ذات الصلة بسوق العمل، وداخل كل جهة.

فكفاءة سوق العمل تتطلب الكثير من التعزيز، من خلال تحسين القدرات، والتنسيق الفعال، والتشريعات واللوائح المناسبة وتعزيز القدرات التنظيمية، وزيادة كفاءة مخرجات التعليم، وتحسين بيئة العمل، وتطوير القدرة على التخطيط الاستراتيجي لسوق العمل.

لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- زيادة قدرة الجهات المعنية الرئيسية في الحكومة، وتحسين هيكلها، وتشجيع التنظيم الأكثر كفاءة و تفعيل اللجنة المشتركة بين الوزارات لتنسيق سياسات سوق العمل. ولضمان التنسيق الأفضل فإن الأمر يتطلب شراكات بين الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص.

### الهدف المحدد

- تعزيز القدرة وتحسين التنسيق بين الجهات المعنية الرئيسية بسوق العمل.

## النتيجة القطاعية السابعة: تحسين جودة معلومات سوق العمل وزيادة الأبحاث الخاصة به

إن بيانات سوق العمل والمعلومات والبحوث المتعلقة به أساسية لرسم سياسات مستندة إلى الأدلة. غير أن نقص البحوث والبيانات الشاملة عن سوق العمل يحد من إمكانية دولة قطر في رسم سياسة عمل فعالة. فلا يوجد مصدر وحيد للبيانات الصادرة عن سوق العمل، لذلك يصعب على الجهات المعنية أن تصل إلى البيانات ذات الصلة. فالمصدر الرئيسي للبيانات عن قوة العمل القطرية، مثلاً، موجود لدى وزارة العمل، هذا بالنسبة إلى قوة العمل الوافدة، بينما المصدر الرئيسي للبيانات عن موظفي القطاع العام موجود لدى إدارة الموارد البشرية الحكومية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. إن قواعد البيانات هذه بحاجة إلى تجميع أفضل في قاعدة معلومات رئيسية عن سوق العمل. وإن المشاركة في قواعد البيانات والمعلومات لسوق العمل يتطلب تحسين التنسيق بين الجهات الكثيرة المعنية بسياسات سوق العمل (الشكل 4-21).

يمكن لنظام معلومات وطني عن سوق العمل أن يبني على جهود قائمة حالياً في دولة قطر. ويعتبر المسح السنوي لقوة العمل الذي يعده جهاز قطر للإحصاء، وهو المصدر الأوسع نطاقا للبيانات الخاصة بسوق العمل. وبالرغم من أن هذا المسح يشكل مصدراً غنياً للبيانات، لكنه لا يُبرز بعض جوانب سوق العمل، مثل مشاركة القطريين في أنشطة أخرى تمثل مصادر إضافية للدخل.

### *نظام معلومات سوق العمل*

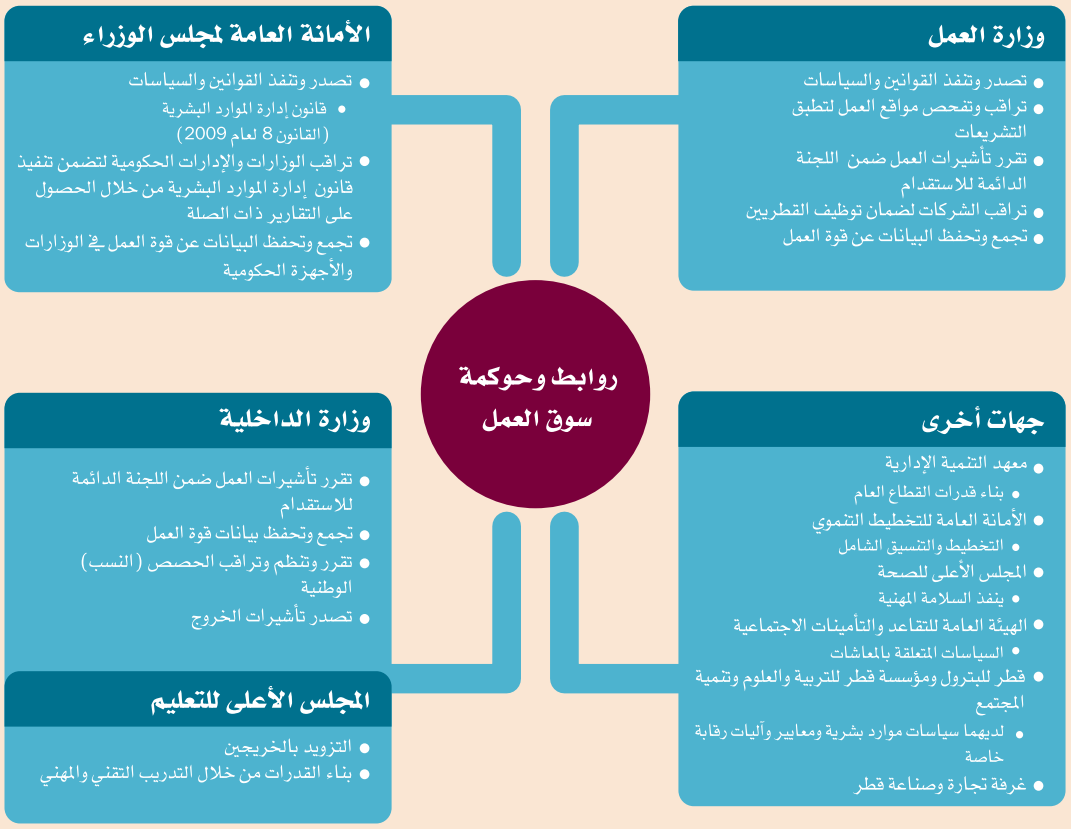
لتحقيق هذه النتيجة ستقوم الحكومة بما يلي:

- وضع نظام معلومات لسوق العمل سهل الاستخدام من قبل صانعي سياسة سوق العمل، كما سيوفر النظام المعلومات المطلوبة من جهات مختلفة. وسوف يُكمل النظام مشاريع أخرى متصلة بالموضوع، لا سيما الخطة الرئيسية المقترحة للموارد البشرية. ويتضمن منهجية للمشاركة في المعلومات، ويقدم مبادئ توجيهية لضمان أمن سجلات البيانات الفردية وخصوصيتها، ويسهل إجراء البحوث في العوامل التي تؤثر في سوق العمل.

### الهدف المحدد

- وضع نظام بيانات شامل لسوق العمل وتنفيذه كي تستخدمه الجهات المعنية.

الشكل 4-21 الجهات المعنية الرئيسة في إدارة سوق العمل في قطر والروابط بينها




**النتيجة القطاعية الثامنة:**
**تحسين خدمات التوظيف في سوق العمل، وزيادة الخدمات الإرشادية المهنية**

تعتبر خدمات التوظيف المتطورة ضرورية جداً لتحقيق المرونة والكفاءة في سوق العمل. ووزارة العمل هي الجهة الوحيدة الوسيطة بين المتقدمين للعمل وجهات التوظيف، وهي تمكّن القطريين العاطلين عن العمل من التسجيل لدى إدارة تطوير القوى العاملة الوطنية في الوزارة، وتساعدهم في الحصول على فرص عمل.

أما توفير المعلومات عن التدريب وفرص العمل للباحثين عن وظائف، لاسيما الشباب، وإسداء المشورة والتوجيه فهي ليست متوفرة بسهولة حالياً. ولا تتوفر للشباب القطري معلومات جيدة عن المردودات الاقتصادية للتعليم إلى ما بعد الثانوية، وقليل منهم من يواصل تعليمه بعد هذه المرحلة (الجدول 4-3). إن هذا الجانب يتطلب تنظيم حملة توعية للشباب القطري وأوليائهم عن فوائد التعليم العالي.

وربما تكون الأعداد المنخفضة الملتحقة بالتعليم بعد الثانوي مسؤولة عن محدودية الخيارات الدراسية الجامعية. وتشير الدراسات الدولية كذلك بأن عدم التقدم إلى مستويات تعليمية عليا قد يعود إلى عدم توفّر مهارات اتخاذ القرارات، التي يفترض أن يسهم التعلم المدرسي على بتحسينها.

فالفئات ذات الاحتياجات الخاصة، لاسيما النساء، والعاطلون عن العمل، والأشخاص الذين لديهم إعاقات، لا يجدون دعماً كافياً في مجال التوظيف من المؤسسات الحالية لسوق العمل.

***نظام الوساطة لتأمين العمل للقطريين***

لتحقيق هذه النتيجة، ستقوم الحكومة بما يلي:

- تصميم نظام لخدمات الوساطة يؤمن عمل للقطريين وتتولى وزارة العمل تنفيذه ومتابعته إضافة إلى مسؤولياتها الرئيسية لرسم السياسات ذات العلاقة. و يمكن أن تقوم العديد من الجهات ذات الصلة بتقديم مثل هذه الخدمات.

الجدول 4-3 معدلات العائد الحدية مرتفعة للقطريين في مرحلة ما بعد الثانوية (%)

| المستوى التعليمي | ذكر | أنثى |
|---|---|---|
| إبتدائي (6 سنوات)[أ] | 0.7 | |
| إعدادي (9 سنوات) | 3.1 | 2.5 |
| ثانوي (12 سنوات) | 5.2 | |
| دبلوما ( 14 سنة)[ب] | 13.8 | 14.6 |
| جامعة ( 16 سنة)[ب] | 10.8 | 8.7 |

أ. السنوات الدراسية المتراكمة
ب. مقارنة بالدخل في المرحلة الثانوية
ملاحظة: ربما يتم تفسير البيانات على أنها تعني بيانات الدخل الإضافي المتحصل نتيجة سنة واحدة إضافية من الدراسة في مستوى معين (%)

وسوف تختار الحكومة نموذجاً يحدد خدمات الوساطة المراد تقديمها من قبل الجهات ذات العلاقة، والأسلوب الذي تقدم به هذه الخدمات.

- تنفيذ حملة توعية بشأن المردودات العالية للتعليم بعد الثانوية، وتوفير المشورة بشأن الحياة الوظيفية، واستخدام وسائل الإعلام الالكترونية في تنفيذ حملة التوعية.

### الهدف المحدد

- إنشاء خدمات وساطة عمل للباحثين عن عمل.

## تحديات التنفيذ

يتطلب تحقيق الأهداف التنموية الطموحة الاستثمار في تعليم سكان دولة قطر وتطوير مهاراتهم، على نحو يتفق مع احتياجات سوق العمل. ويتطلب أيضاً إدخال الإصلاحات اللازمة على سوق العمل لتوفير قاعدة من المهارات والقدرات ذات المستوى العالمي. ولكون قسم كبير من القطريين الشباب لا تتوفر لديهم القدرة أو الطموحُ لمتابعة التعليم العالي وشغل الوظائف المهنية والإدارية والقيادية، فإن الأمر يتطلب توفير أساليب ملائمة للتدريب التقني والمهني لغرض تلبية الطلب الكبير على العاملين الفنيين والمهنيين.

إن وزارة العمل تُشرف على الجوانب الخاصة بقوة العمل القطرية والوافدة على حد سواء. غير أن كثيراً من الجهات المعنية الأخرى في القطاعين العام والخاص تتأثر بنوع السياسة في سوق العمل. كما أن مشاركة المؤسسات ذات الصلة في القطاع الخاص والمجتمع المدني لها أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ استراتيجية القطاع، وتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030. ومن الواجب إبقاء كافة الجهات المعنية على علم بالتقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية سوق العمل، من خلال رسائل إخبارية إلكترونية، وموقع إلكتروني مخصص. وينبغي أن تشمل مشاركة الجهات ذات العلاقة ورش عمل وحلقات نقاش ومؤتمرات.

ولتولي القيادة الفاعلة لتنفيذ استراتيجية هذا القطاع، سوف تحتاج وزارة العمل لبناء قدرتها التقنية وإلى تعيين خبراء متخصصين في سوق العمل. ويمكن للوزارة أيضا تحقيق تحسينات على بناء قدرتها من خلال المشاركة في المعرفة، وإقامة شبكات الاتصال مع الخبراء على الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بناء القدرات يتطلب تدريب موظفي الوزارة على إدارة المشاريع وتنفيذها.

## تعزيز الروابط عبر القطاعات

إن النجاح في تنفيذ الاستراتيجية القطاعية ضروري جدا ليس فقط لتنمية رأس المال البشري، وزيادة كفاءة سوق العمل، وإنما أيضاً لتحقيق أهداف أخرى لرؤية قطر الوطنية 2030 (الشكل 4-22).

وإن الاستثمار في التعليم والتدريب العالي الجودة، بما في ذلك فرص التعلُّم مدى الحياة، وتغيير الأفكار والمواقف السائدة حول العمل، سوف يساعد دولة قطر على تحقيق مسارها التنموي الذي اختارته.

ولابد من التأكيد على أن التعليم والمشاركة في قوة العمل مترابطان ترابطاً كبيراً، حيث ترتبط مستويات التعليم العالي بارتفاع نسب المشاركة في قوة العمل. ولتحقيق أهداف سوق العمل القطرية، يجب أن يكون نظام التعليم والتدريب وثيق الصلة بسوق العمل وملبياً لاحتياجاتها. ومن شأن زيادة الاطلاع والمعرفة بالعوائد التي يحققها التعليم والتدريب أن يشجع القطريين على البقاء في المدرسة فترة أطول، ويؤدي إلى تحسين أدائهم وتحصيلهم التعليمي. والمعلومات عن التدريب وفرص العمل للباحثين عن الوظائف، لاسيما الشباب، وتقديم المشورة والتوجيه بشأن الحياة

الوظيفية يجب أن تتوفر بسهولة أكثر لتحقيق زيادة في التعليم والتدريب ولتوعية الشباب القطري بصورة أفضل عن المردودات الاقتصادية للتعليم إلى ما بعد الثانوي.

إن الترابط بين سياسات التعليم والتدريب والتوظيف يتطلب أن تكون السياسات والقرارات القطاعية أيضاً مترابطة. وينبغي إيجاد الترتيبات المؤسَسية الملائمة لغرض تقديم الإرشاد والتوجيه في الأمور الخاصة بسياسات سوق العمل والتعليم والتدريب.

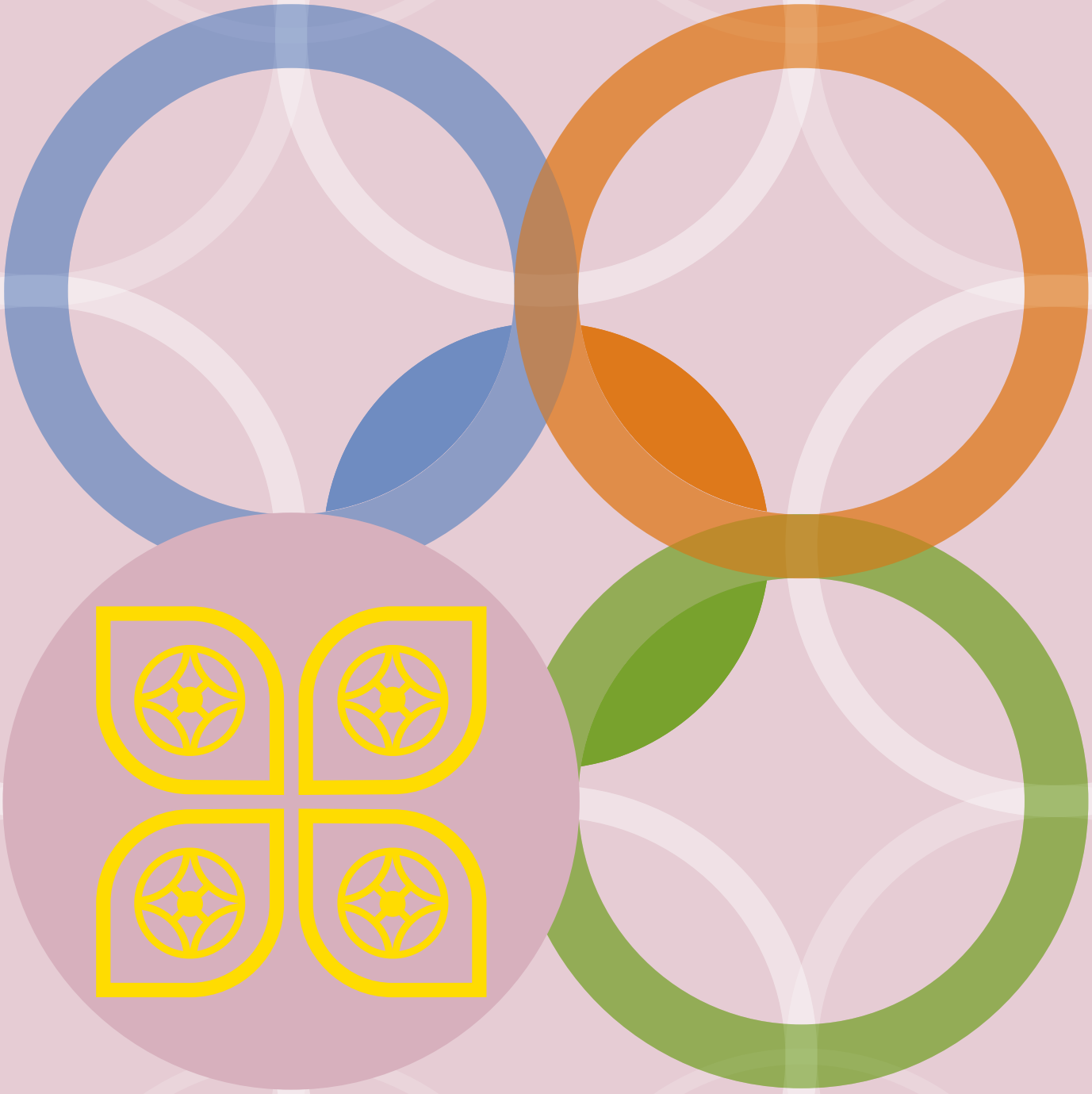
## قطاعات أخرى كعوامل تمكين لقطاع سوق العمل

الهدف العامل التمكيني

## قطاع سوق العمل كعامل تمكين لقطاعات أخرى

# الفصل 5

## منهجية متكاملة للتنمية الاجتماعية السليمة



# 5 منهجية متكاملة للتنمية الاجتماعية السليمة

يكفل الدستور الدائم لدولة قطر المساواة أمام القانون، وعدم التمييز على أساس الجنس أو العرق أو اللغة أو الدين. ويؤكد على أن الأسرة هي أساس المجتمع القطري وقوامها الدين والأخلاق وحب الوطن. وينص على توفير الوسائل الكفيلة بحماية الأسرة وتدعيم كيانها وتقوية أواصرها، وحماية الأمومة والطفولة والشيخوخة. ويؤكد الحاجة إلى نظام تنمية اجتماعية فعال مبني على أساس المشاركة الواسعة للمواطنين والحكومة.

تربط بلدان كثيرة بين السياسة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، كالتعليم، والرعاية الصحية، وتطبيق القوانين، ومساعدة المحتاجين. وتفعل دولة قطر الشيء ذاته، لكن الحكومة تتوسع في تعريف السياسة الاجتماعية إلى ما يتجاوز توفير المنافع والخدمات الأساسية. وكما جاء في رؤية قطر الوطنية 2030، تشجع الحكومة التسامح الاجتماعي والإحسان والحوار البنّاء والانفتاح على الثقافات الأخرى. والأهم من ذلك أنها تلتمس ضمان العدل والمساواة لكل الرجال والنساء والأطفال في الجيل الحالي والأجيال القادمة. وإن دولة قطر، بتوسيعها نطاق المعالم التقليدية للسياسة الاجتماعية، تستطيع تحسين دور الحكومة في العناية بالمجتمع وتماسكه.

لذلك، يمكن تعريف السياسة الاجتماعية لدولة قطر بأنها أنشطة الحكومة والمنظمات المدنية، التي تعمل معاً على تحقيق التنمية الاجتماعية والبشرية في مجتمع رفاه يمكن استدامته اقتصادياً وبيئياً. يؤكد هذا التعريف على الروابط المشتركة بين ركائز رؤية قطر الوطنية، بينما يضمن أن تكون جميع عناصر الرؤية الوطنية متسقة وموجهة نحو أهداف عامة مشتركة، غير جميع ركائز المجتمع وداخل كل ركيزة فرعية. وبالنظر إلى سرعة التحول الاجتماعي والاقتصادي في دولة قطر، فإن تعزيز المسؤوليات المشتركة تجاه الأهداف العامة المشتركة من خلال منهج التنمية الاجتماعية المتكاملة أمراً ضرورياً جداً للمحافظة على الاستقرار والتماسك.

تشمل ركيزة التنمية الاجتماعية سلسلة عريضة من الجهات المعنية تمتد من مرحلة الطفولة حتى الشيخوخة، ومن مرحلة بدء الدراسة حتى التقاعد، ومن حياة الأسرة الخاصة إلى العلاقات الدولية. وهي تغطي مسؤولية الحكومة تجاه مواطنيها ومسؤولية المواطنين تجاه أسرهم ومجتمعاتهم المحلية. لذلك يجب أن تساعد السياسة الاجتماعية المتطورة الأفراد على التعامل مع متطلبات عصرهم. فالعصر الحديث في دولة قطر يمثل فترة نمو وفرصاً عديدة يصاحبها تغير اجتماعي لا سابقة له. وسوف تحتاج الحكومة إلى اتخاذ تدابير فعالة لتعزيز التسامح والمحافظة على قيم الرحمة، في الوقت الذي يزداد فيه السكان عدداً وتنوُّعاً، ويكبر جيل جديد في مجتمع أكثر انفتاحاً، وتستثمر المصالح الخاصة والدولية في مستقبل دولة قطر.

ويجب أن تأخذ سياسة التنمية الاجتماعية المتكاملة في الحسبان دائماً رفاه قطر ومواطنيها. وإن دولة قطر، ببنائها مجتمعاً سالماً وآمناً ومستقراً، على يد حكومة ومؤسسات أسرية فعالة، ستحقق نتائج الرؤية الوطنية 2030، المتمثلة بالعناية والرعاية الاجتماعية، وبهيكل اجتماعي سليم، وبتعاون دولي وثيق. وستعكس استراتيجية التنمية الوطنية هذه النتائج العامة باستراتيجيه تنمية اجتماعية متكاملة بين العناصر التالية:

- إقامة أسر قوية متماسكة ترعى أفرادها وتحافظ على القيم الأخلاقية والدينية والمُثُل الإنسانية.
- إنشاء نظام حماية اجتماعية فعال لجميع القطريين يفي بحقوقهم المدنية ويقدِّر مساهمتهم في المجتمع ويوفر لهم دخلاً كافياً ليعيشوا حياة صحية كريمة.
- بناء مجتمع آمن ومستقر تحكمه مبادئ العدل والمساواة وسيادة القانون.

- زيادة ممارسات العيش النشط بين السكان لتحسين الصحة، واستخدام المشاركة في أنواع الرياضة لتعزيز الصداقة وتحسين العلاقات بين سائر بلدان العالم.
- وضع دولة قطر في مركز ريادي للثقافة العربية من خلال هوية وطنية متميزة، ومجتمع متماسك بشكل قوي، وقطاع ثقافي دينامي ومبدع.

سيشمل هذا المنهج المتكامل لاستراتيجية التنمية الاجتماعية جميع عناصر المجتمع، ويمكّنها من تحقيق الأهداف العامة الاقتصادية والبيئية والبشرية ذات الصلة، وسوف يحافظ على جودة الخدمة الاجتماعية التي يتوقعها الأفراد ومؤسسات الأعمال، ويقدم حلولاً مستدامة لأهداف عامة مطلوبة لسنة 2016 وما بعدها.

تتطلب سياسة التنمية الاجتماعية تكامل جميع القطاعات الاجتماعية الخمسة ذات الصلة تكاملاً منسقاً وشاملاً. والقصد من وراء ذلك هو جمع مختلف أنواع البرامج، والمجموعات المستهدفة، وطرق تقديم الخدمات الاجتماعية في إطار سياسة تنمية اجتماعية موحدة. ومن شأن المنهج المتكامل لتحقيق مجموعة واسعة من الأهداف الوسيطة أن يعظم النتائج ويقدم تنسيقاً أفضل بين مختلف الجهات المعنية العاملة على تحقيق هدف عام مشترك.

وبالنظر إلى طبيعة مشاريع التنمية الاجتماعية المراد تنفيذها في إطار استراتيجية التنمية الوطنية، فإن التعاون الوثيق بين جميع قطاعات الحكومة والمجتمع يعد أمراً ضرورياً. وإن التمكن من إشراك العديد من الوزارات والأجهزة الحكومية ومنظمات المجتمع المدني هو عامل نجاح رئيسي.

إن الحكومة، بإيجادها بيئةً تمكينية لمجتمع شامل تتيح فرص توظيف عادلة لكل الناس، (كالمهمشين والضعفاء)، إنما تثري قوة العمل. وبتزويدها الأسر المثقلة بالديون بأدوات لتحسين إدارة أموالها، فإنها تعزز الاقتصاد أيضاً. وبوضعها برامج تشجع على المشاركة في أنواع الرياضة والنشاط الرياضي فإنها تساعد على وجود سكان أكثر قوةً وأحسن صحةً، وفي النهاية تخفض تكاليف العناية الصحية. وبتعزيزها بيئة للتعليم الابتكاري فإنها تبني نظاماً تعليمياً عالي الجودة. إن جميع هذه الأنشطة سوف تساهم في وضع سياسة تنمية اجتماعية أفضل، وستمكن أيضاً من تحقيق نتائج التنمية البشرية المتوخاة، وتحقيق الأهداف العامة الاقتصادية والبيئية.

تتمحور العناصر الأساسية لرؤية قطر الوطنية للتنمية الاجتماعية حول هيكل اجتماعي سليم يوفر الرعاية والحماية الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع. ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف العامة إلا بوضع إطار شامل عبر القطاعات، أشير له سابقاً، لكي يمكن جميع قطاعات المجتمع من أن تعمل معاً لتحسين رفاه كل إنسان. وبضمان رفاه كل فرد في دولة قطر، سواءٌ أكان ذلك بزيادة فرص العمل المتاحة للمرأة القطرية، أم بواسطة معايير سلامة مهنية أقوى، تستطيع الحكومة أن توسع الدور التقليدي للسياسة الاجتماعية لكي تشمل الإنصاف والعدل كنتائج قابلة للتحديد عبر مختلف القطاعات.

وإن الحكومة بوضعها خطة عمل شاملة للتطوير الاجتماعي الآني تدرك جيداً الثمن الذي يجب أن يُدفع لتحقيق المقاصد الطويلة الأمد إلى جانب الأهداف العامة الأقرب أمداً. وسوف تنفذ الكثير من الأهداف المحددة الواردة في استراتيجية التنمية الوطنية بمقصد مزدوج يتمثل في التصدي للتحديات الحالية التي تواجها دولة قطر، وفي وضع الأساس المتين للتميز المستدام. وإن الموارد التي تخصص، والبرامج التي تُنفذ، والالتزامات التي تُعقد الآن يجب ألا تخفض من رفاه الأجيال القادمة. وإنما تهدف المبادرات الحالية إلى إقامة مجتمع يزداد فيه هذا الرفاه، من خلال بناء العدالة الاجتماعية، وزيادة رأس المال الاجتماعي دون المساس بتراثه التاريخي.

فالمهمة المتمثلة في دعم استخدام الموارد استخداماً منصفاً وعادلاً على مدى أجيال متعددة تدعم أهداف التنمية الاجتماعية العامة للرؤية الوطنية وما يتجاوزها، كما تدعم الأهداف العامة الأقرب أمداً للفترة 2011-2016.

إن هذه الأهداف المحددة، عندما تؤخذ معاً، فإنها تشكل خريطة متكاملة لتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية للتنمية الاجتماعية المتمثلة بمجتمع آمن يعتني بأفراده، مبني على هيكل اجتماعي سليم من المؤسسات الفعالة والأسر المتكاملة. وإذا أخذنا هذه الأهداف العامة كلاً على حدة ألفيناها تقدم أطرا مستقلة، لكنها مترابطة، لتشخيص التحديات، وإرساء الخطوط الأساسية، واقتراح الحلول لتعزيز الرفاه لجميع القطريين، وتقديم أهداف محددة قطاعية واضحة لاستراتيجية التنمية الوطنية.

## التماسك الأسري: نواة المجتمع القطري

*ستحافظ قطر على "أسرة قوية متماسكة تحظى بالدعم والرعاية والحماية الاجتماعية. وسوف يكون للمرأة دور فعال في كافة جوانب الحياة، لا سيما جانب المشاركة في صنع القرارات الاقتصادية والسياسية." – رؤية قطر الوطنية 2030.*

تعتبر الأسرة نواة المجتمع القطري. وهي القاعدة التي تقوم عليها جميع جوانب الهيكل الاجتماعي في دولة قطر. ويحمي الدستور الدائم الأسرة، ويدعم بنيتها، ويقوي صلاتها، ويرعى الأمومة والطفولة والشيخوخة. وتهدف الرؤية الوطنية إلى المحافظة على الأسرة القوية المتماسكة باعتبارها العنصر الأساسي لاستراتيجية التنمية الاجتماعية للبلد على الأمد الطويل. وإن رفاه الأسرة عنصر أساسي لإقامة هيكل اجتماعي سليم، وهو ضروري لبناء نظام فعال للرعاية والحماية الاجتماعية. تتمثل الخصائص الجوهرية للأسرة الصحية والمتماسكة بالروابط الزوجية السليمة، والفهم الدقيق للمسؤولية الشخصية، والتقدير العالي للقيم التقليدية، والصلات الوثيقة بين الوالدين وأطفالهما، والشعور بالاحترام المتبادل بين الرجال والنساء والأطفال.

إن هوية قطر العربية الإسلامية القوية تعمُّ جميع جوانب حياة الأسرة وستظل أساساً لبنية الأسرة من خلال الأسرة الممتدة، وعلاقات القرابة التقليدية، والسلطة القبلية التي تأطر سلوك الأبناء والبنات. لكن التغيرات التي أتت بها ضغوط خارجية وتطورات داخلية انعكست بسرعة على حركية الأسرة. وان بعض هذه التغيرات غير مرغوب فيها، وتؤدي إلى ارتفاع نسب الطلاق وزيادة العنف المنزلي. ولكن الكثير من التغيرات أدى إلى مجتمع يوسع بصمته الثقافية، في الوقت الذي يبقى فيه صادقاً في ولائه لهويته العربية.

وللمرأة دور مركزي في تطور الأسرة القطرية. ففي الوقت الذي تحافظ فيه على ارتباطها بالتقاليد، أخذت المرأة تتكيف مع آثار التحديث. فمن خلال تعلقها باللغة، وأنماط السلوك، ومنظومة القيم، والمعتقدات الدينية، تؤدي المرأة دوراً لا غنى عنه لحفظ القيم الأسرية التقليدية والثقافية. وهي كذلك تستفيد من الفرص الجديدة المتاحة لجميع القطريين نتيجة لما شهده البلد من نمو اقتصادي سريع وتحول اجتماعي. وبينما تنفذ قطر سياسة مستدامة ومتكاملة للتنمية الاجتماعية على مدى السنوات الست القادمة، فمن الضروري أن تكون هذه السياسة موجهة إلى المجتمع بأسره، في الوقت الذي تكون فيه جذورها راسخة في نواة المجتمع القطري والأسرة القطرية.

إن قطاع التماسك الأسري وتمكين المرأة في استراتيجية التنمية الوطنية هو ركيزة من ركائز التنمية الاجتماعية وهو يدعم وجود أسرة ذات هيكل قوي ترعى أفرادها وتحافظ على القيم الأخلاقية والدينية والمثل الإنسانية. وستولي الحكومة في الوقت نفسه اهتماماً متزايداً لرفع قدرات المرأة وتمكينها من المشاركة مشاركةً أكمل في المجالين السياسي والاقتصادي. وهذا الالتزام برؤية قطر الوطنية تجاه الأسرة القطرية والمرأة، سوف ينفذ في استراتيجية التنمية الوطنية من خلال ثماني نتائج رئيسية واثني عشر (12) مشروعاً.حيث ستقوم الحكومة بما يلي:

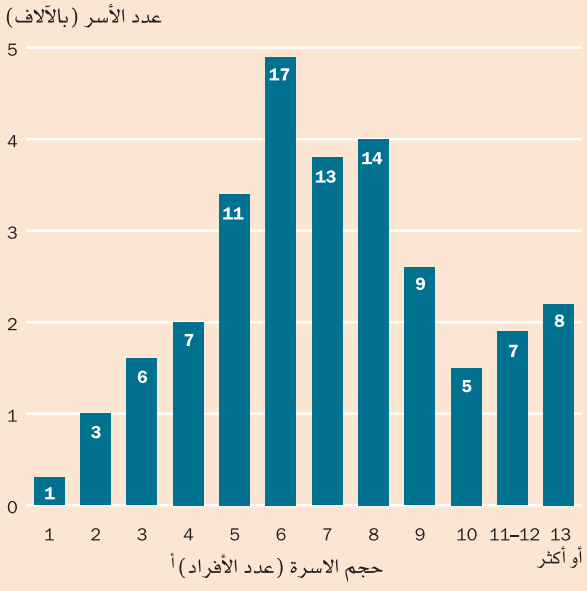
- تعزيز التماسك الأسري.
- تعزيز مسؤولية الوالدين وترشيد استخدام عاملات المنازل لرعاية الأطفال.
- تخفيض العنف المنزلي وتوفير الحماية والدعم للأسر المتأثرة به.
- زيادة دعم العائلات ذات الظروف الخاصة.
- تحسين مستوى التمكين الاقتصادي والاجتماعي للأسر القطرية.
- تبني منهج كلي وشامل تجاه رفاهة الأطفال.
- تحقيق توازن أفضل بين العمل والمسؤوليات الأسرية.
- تمكين أكبر للمرأة.

إن جميع المشاريع المتصلة بالأسرة والموجهة لها التي تتضمنها استراتيجية التنمية الوطنية مترابطة ترابُطاً وثيقاً، وتتسق مع استراتيجية الأسرة الوطنية للفترة 2008-2013 التي أعدها سابقا المجلس الأعلى لشؤون الأسرة. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز صورة قطر الطويلة الأمد في الرعاية والحماية الاجتماعية، ويتجسد فيها موضوع التنمية الاجتماعية المشترك المتمثل في زيادة الرفاه، فكلما كان الهيكل الأسري أقوى كانت النواة الاجتماعية القطرية للأجيال القادمة أقوى.

### النتيجة القطاعية الأولى: تعزيز التماسك الأسري

شهدت دولة قطر خلال العقد الماضي أو نحو ذلك تطوراً وتقدماً اقتصادياً سريعاً. ومع ذلك، تظل معظم الأسر المعيشية القطرية كبيرة نسبياً (الشكل 5-1). فأكثر من 80% من الأسر المعيشية تضم خمسة أفراد أو أكثر، و20% منها تضم 10 أفراد أو أكثر. ويندر أن تجد أسرة مكونة من شخصين اثنين فقط، ويندر أكثر أن نجد أسرة مكونة من فرد واحد.

**الشكل 5-1** لاتزال الأسرة القطرية أسرة كبيرة الحجم



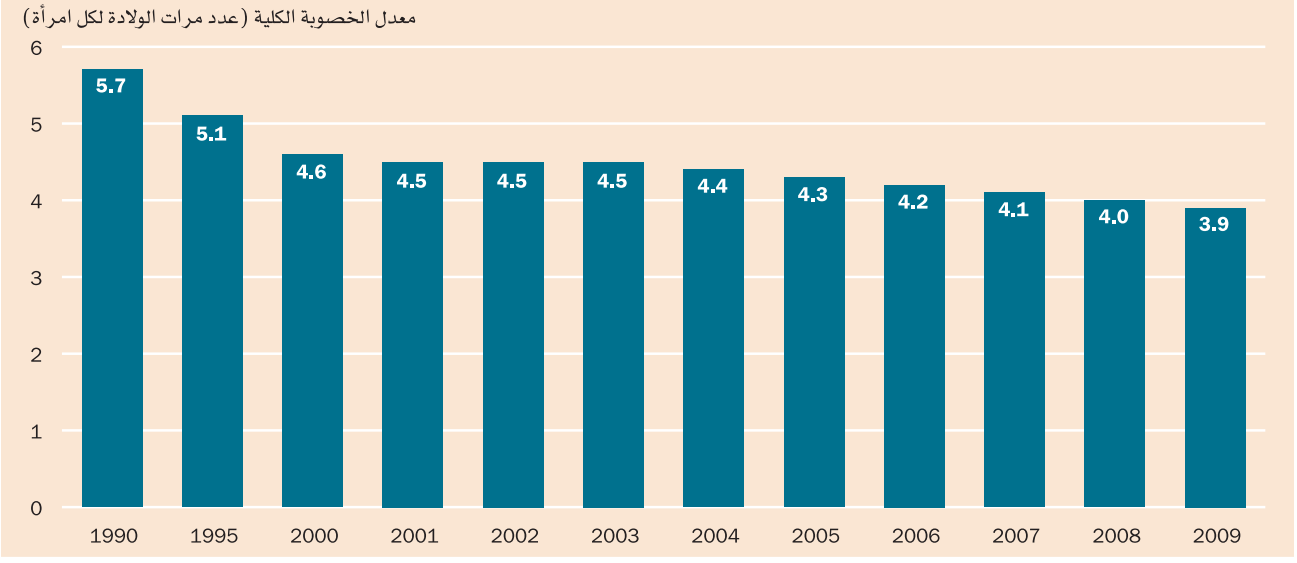

ملاحظة: العدد المكتوب فوق الأعمدة يمثل النسبة المئوية من جميع الأسر القطرية
أ. البيانات تستثني العمالة المنزلية

ولكن بعض السمات التقليدية للأسرة القطرية تشهد تغيراً مستمراً. وهنالك اتجاهان أكثر بروزاً وهما: زيادة نسبة النساء القطريات غير المتزوجات، وارتفاع معدلات الطلاق وبالأخص في السنوات الأولى من الزواج. ويتمثل الاتجاه الثالث في تأخر سن الزواج لأول مرة. وفي المتوسط تتزوج المرأة القطرية في سن 24 بينما يتزوج القطري في سن 27.

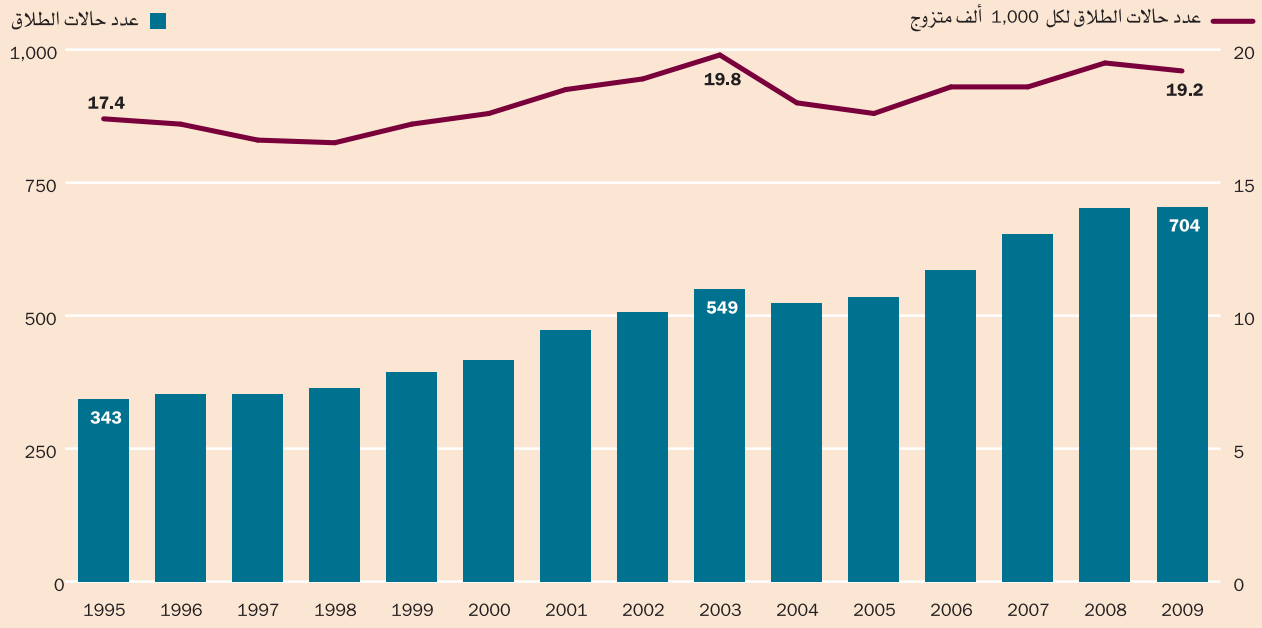
يمثل الزواج الأساس المؤدي إلى تكوين الأسر القطرية. تعتبر العلاقات بين الجنسين قبل الزواج محظورة في المجتمع القطري، ويتم ترتيب معظم حالات الزواج من قبل الوالدين وفقاً للشريعة الإسلامية والثقافة والتقاليد. ويتزوج أغلب الرجال و60% من النساء بين الخامسة والعشرين والتاسعة والعشرين من العمر؛ ويتزوج 1% فقط من الرجال و6% من النساء قبل سن العشرين. وتشير المعلومات التي جمعتها مؤسسات مختلفة داعمة للأسرة أن ثمة ثلاثة أسباب رئيسية لتأخُّر الزواج، وهي: ارتفاع تكاليف حفلات الزفاف، والتشدد في شروط الاختيار لدى الشريكين في الزواج، وتوفر الفرص للذكور لإقامة علاقات جنسية غير مشروعة. وبالنظر إلى الأعمار السائدة لزواج المرأة أول مرة، تأتي ولادة أول طفل للزوجين متأخرة أيضاً عما كان عليه الأمر في الماضي، وينجبن عدداً أقل من الأطفال (الشكل 5-2).

وقد ارتفع عدد حالات الطلاق لكل 1000 شخص متزوج من 17.4 في سنة 1995 إلى 19.2 في سنة 2009 (الشكل 5-3)، لا سيما بين الشباب. ففي عام 2009، حصلت 61% من حالات الطلاق قبل انقضاء السنوات الخمس الأولى من الزواج، وحدث 29% منها قبل الدخول. وبالرغم من أن المعلومات المتوفرة عن أثر الطلاق على الأسرة القطرية وعلى رفاه الأطفال محدودة، فإن الأدلة التجريبية تبين باحتمال عالٍ نسبياً أن يكون دخل الأسرة المعيشية التي حدث فيها الطلاق أقل من دخل الأسرة المعيشية التي لم يحدث فيها طلاق.

**الشكل 5-2** أصبحت المرأة القطرية تنجب عدداً أقل من الأطفال مما كانت عليه قبل جيل واحد



الشكل 3-5 ازداد عدد حالات الطلاق لكل 1000 شخص متزوج من 17.4 في سنة 1995 الى 19.2 في سنة 2009




ملاحظة: أعداد ونسب الطلاق هي متوسط لثلاث سنوات. معدلات الأعوام تقديرية، باستثناء 2001 - 2004 - 2006 - 2008

إن ضمان استمرار بقاء الأسرة القوية والكبيرة هام جداً للرؤية الوطنية، لأن الأسرة هي نواة المجتمع القطري، ولأن عليها التزاماً أخلاقياً ودينياً برعاية أفرادها. وإن الحكومة ستعزز تماسك الأسرة بوضع برنامج لتقديم المشورة للحفاظ على الزواج، وتمتين الأواصر الأسرية في المجتمع القطري. كما أن الحكومة ستوسع شبكة الأمان الاجتماعي لتشمل من هم بحاجة إلى مساعدة من المطلقين والمطلقات. وهذه الجهود تتماشى مع سياسة قطر السكانية لسنة 2009 أيضاً.

### *برنامج لتعزيز أواصر الزواج والأسرة*

سوف يُطلب من الراغبين بالحصول على منحة صندوق الزواج من الأزواج القطريين والزوجات القطريات بأن يحضروا ويكملوا سلسلة من البرامج لإسداء المشورة والتثقيف قبل الزواج بشأن التزامات الزواج وأهمية تكوين الأسرة. وسوف تدعم هذه الدورات السابقة للزواج الجهود الرامية إلى زيادة توعية الزوجين بالمشاكل التي يُحتمل أن تواجه المتزوجين. وفي ماليزيا يوجد برنامج مشابه يتطلب من جميع الأزواج والزوجات المسلمين أن يجتازوا مجموعة من دورات التثقيف في موضوع الزواج قبل أن يمنحوا شهادة إتمام هذه الدورات، التي تستخدم كتصريح للإذن لهم بالزواج.

وحيث أن تطوَّر الأسر القطرية محكوم أيضاً بالتشريع، لا سيما القانون رقم 22، الصادر في سنة 2006، فسوف تراجع القوانين المتصلة بالأسرة وتنقَّح، لكي تعكس التغيرات الاجتماعية الحاصلة في دولة قطر، والالتزامات الدولية التي التزمت بها دولة قطر بموجب اتفاقية الأمم المتحدة للقضاء على التمييز ضد المرأة. وقد اتخذت إجراءات من هذا القبيل بلدان أخرى في المنطقة لتحسين تماسك الأسرة. يضاف إلى ذلك أن وحدة إعلامية متخصصة سوف تنشأ في إطار المؤسسة القطرية للإعلام لدعم حملة توعية عن أهمية الأسرة، وسوف يُدرج موضوع جديد يتعلق بالأواصر الزوجية والأسرية في منهاج الدراسة الأكاديمية.

### الأهداف المحددة

- تنفيذ برنامج لتعزيز تماسك الأسرة، يشمل إنجاز أربعة مشاريع على الأقل.
- تخفيض عدد النساء القطريات غير المتزوجات في الفئة العمرية 30-34 بنسبة 15 بالمئة.

### *برنامج لإسداء المشورة في موضوع الزواج ودعم المطلقين والمطلقات*

سوف توسَّع خدمات مركز الاستشارات العائلية لتشمل سائر أنحاء دولة قطر، لتقديم تدخل استراتيجي في محاولة لتقليل نسب حالات الطلاق، بينما ستدعم الحكومة إنشاء خدمات مشورة في القطاع الخاص. وسوف تبذل أيضاً جهود لزيادة عدد المتخصصين في علم النفس والإرشاد النفسي. فمن شأن

زيادة إمكانيات الوصول إلى أخصائيين متدربين تدريباً عالياً أن تساعد الزوجين على المبادرة إلى معالجة القضايا الصعبة قبل أن يقررا الافتراق. وتشمل هذه القضايا عدم التكافؤ الاجتماعي بين الزوجين، والانحرافات السلوكية، والعلاقات خارج نطاق الزواج، وإهمال المسؤوليات الزوجية والأسرية، والتنمُّر، وإساءة المعاملة، والعنف المنزلي، والضغوط المالية.

سوف تتخذ الحكومة خطوات لتعزيز شبكة الأمان الاجتماعية لمن يواجهون الطلاق، لا سيما النساء. ومن حق المرأة المطلقة في الوقت الحاضر أن تتقاضى مساعدة شهرية (2250 ريالاً قطرياً) من وزارة الشؤون الاجتماعية، لكن الحكومة ستنشئ، لتخفيض آثار الطلاق، صندوق نفقة، كشبكة أمان إضافية، للمرأة التي لا تأخذ دعماً مالياً من زوجها السابق.

**الهدف المحدد**

- خفض عدد حالات الطلاق قبل الدخول بنسبة 20%، وبعد الدخول بنسبة 40%.

## النتيجة القطاعية الثانية: تعزيز مسؤولية الوالدين وترشيد استخدام عاملات المنازل لرعاية الأطفال

### *تعزيز أدوار الوالدين*

بالإضافة إلى تغير أنماط تكوين الأسر وتفككها، هناك ما يدعو إلى القلق من وجود الدور الموسع لعاملات المنازل في الأسر القطرية، لا سيما فيما يتعلق برعاية الأطفال. فمعظم هؤلاء العاملات لديهن تعليم محدود ويصعب عليهن التفاهم باللغة العربية. وإن الاعتماد المتزايد عليهن يؤدي إلى إضعاف الأواصر الأسرية، ويؤثر في قيم الأسرة التقليدية ورفاه الأطفال.

وهذا الواقع يثير ثلاثة دواع رئيسية للقلق من آثاره، وهي: إضعاف الصلة بين الوالدَين والطفل، والإضرار بسلامة الطفل ونمائه، وآثاره السلبية على التراث القطري والثقافة القطرية. وسوف تعزّز الحكومة أدوار الزوجين من خلال برنامج اجتماعي يقصد به تغيير المواقف وتعزيز العلاقات بين الوالدين والطفل، بالتثقيف المبكر في موضوع الطفولة حول أهمية النهوض بالمسؤوليات الأسرية، وتقوية التشريعات التي تحكم تعيين عاملات المنازل وإدارتهن.

### *برنامج لتعزيز العلاقات بين الوالدين والطفل*

سيرفع هذا البرنامج الوعي بالأخطار التي يحتمل أن تهدد تماسك الأسرة جراء تزايد الاعتماد على عاملات المنازل. وسوف تركز الرسائل الرئيسية لهذا البرنامج على الآثار الضارة لزيادة الاعتماد على عاملات المنازل والحاجة إلى تقاسم المسؤوليات فيما بين أفراد الأسرة على أن يؤخذ في الحسبان أن لكل أسرة نواة قطرية أربعة مستويات من الصلات تربطها بالأسرة الممتدة. يضاف إلى ذلك أنّ المنهاج الدراسي ستُدرج فيه دورات في التدريب المنزلي. وسوف توسع هذه الدورات لتشمل أكثر من مجرد أشغال كالطبخ والخياطة؛ وإنما ستعلم الأطفال أيضاً كيف يشاركون في تحمل المسؤوليات الأسرية، وكيف يعتنون بأسرهم وبيوتهم على الوجه الصحيح.

**الهدف المحدد**

- خفض متوسط عدد عاملات المنازل لكل أسرة بمقدار النصف.

### *نظام لتنظيم عمل عاملات المنازل*

ستضع الحكومة مجموعة من اللوائح، فيها معايير وشروط، لتحسين إدارة استقدام عاملات المنازل وتشغيلهن. وسوف يدعم ذلك بتشريعٌ جديدٌ يغطي الحقوق القانونية لهؤلاء العاملات. وجدير بالذكر أن شمول عاملات المنازل بقوانين العمل الوطنية مسألة يجري استطلاعها الآن في دولة الكويت، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة. ومن شأن تقوية اللوائح والتشريعات أن تحسِّن العلاقات بين الأسرة وعاملات المنازل، لا سيما ما يتعلق منها بتحديد واضح لحدود المسؤوليات والواجبات. يضاف إلى ذلك أن الحكومة سوف تنشئ مركز دعم لعاملات المنازل، بما في ذلك مكتب وخط مساعدة هاتفي للإبلاغ عن إساءة المعاملة والاستغلال. ووضع برنامج تعريفي بالثقافة القطرية لعاملات المنازل يوفر دعماً إضافيا لهن.

**الهدف المحدد**

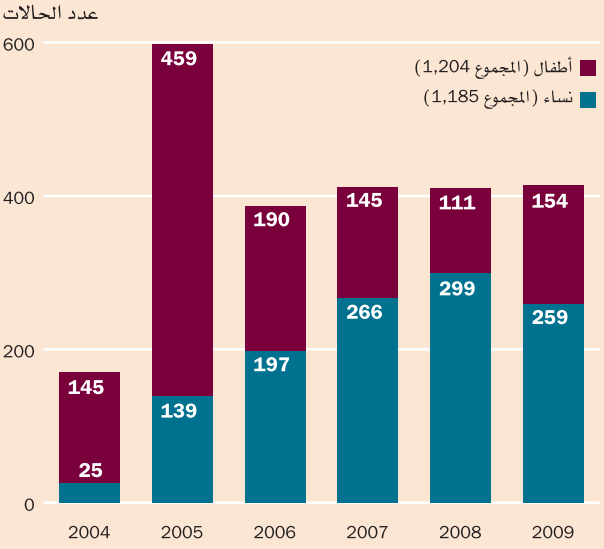
- وضع قانون ينظم عملية استقدام العمالة المنزلية وإدارتها.

## النتيجة القطاعية الثالثة: تخفيض العنف المنزلي وتوفير الحماية والدعم للأسر المتأثرة به

ثمة مسؤولية رئيسية على كل فرد من أفراد الأسرة، وهي أن يساهم في إيجاد بيئة راعية ومساندة وآمنة لكل فرد. وقد شهدت قطر منذ عام 2004، قفزة هامة في عدد حوادث العنف المنزلي المبلَّغ عنها ضد النساء والأطفال (الشكل 5-4). ولهذا العنف عواقب وخيمة لا على الضحايا فقط، وإنما على المجتمع ككل أيضاً. فالعنف القائم على نوع الجنس، والذي يشمل

الشكل 5-4 حالات العنف المنزلي في دولة قطر

**حالات الأطفال والنساء المحولة إلى المؤسسة القطرية لحماية الطفل والمرأة منذ العام 2004...**




**... تؤكدها دراسات قطرية أخرى**

**دراسة جامعة قطر عام 2007 التي شملت 2778 طالبة (مواطنة وغير مواطنة):**

- 63% أفدن بتعرضهن للعنف الجسدي
- 52 طالبة ذكرن حالات عنف شديد (كالاغتصاب)
- 120 طالبة ذكرن تعرضهن للتحرش الجنسي

**دراسة نفذت عام 2008 وشملت 1000 امرأة قطرية متزوجة:**

- باتساق مع نتائج دراسات سابقة، 28% من النساء المتزوجات تعرضن للعنف المنزلي
- كان الأزواج المصدر الرئيسي للعنف ضد الزوجات يليهم الأخوة والآباء

الإساءة النفسية، والعاطفية، والجنسية، له تكاليف اقتصادية واجتماعية تقوِّض بصورة مباشرة هدف قطر المتمثل في توفير الرعاية الاجتماعية والحماية لجميع مواطنيها. ومما يُذكر أن العنف المنزلي غير مصنف في الوقت الحالي بأنه جُرمٌ في القانون الجنائي، مع أن هناك سلسلة من التشريعات لا تتغاضى عن العنف ضد النساء والأطفال.

تواجه قطر نوعين رئيسيين من التحديات ذات العلاقة بتقليل حوادث العنف المنزلي، وهما: عدم وجود نظام منهجي لجمع البيانات ذات الصلة بالموضوع، وعدم متابعة التحقيق في الحالات التي يُشتبه فيها بوجود إساءة أو إهمال. فالإبلاغ الرسمي عن العنف في الأسرة غير مقبول ثقافياً، وتميل الضحايا إلى عدم الإبلاغ خشية أن يلحق بالأسرة ضرر معنوي في مجتمع صغير نسبياً. يضاف إلى ذلك أن قلة الوعي بالحقوق غالباً ما تمنع أفراد الأسرة من الكشف عن العنف أو التماس المساعدة. وثمة أيضاً خشية على الضحايا وأسرهن من العواقب الاجتماعية والقانونية إذا ما تم الإبلاغ عنها.

ستخفض الحكومة من مستوى العنف المنزلي بوضع نظام حماية شاملة يحفظ حرمة الخصوصيات، وينشئ مراكز للمساعدة، وينسق طرق جمع البيانات، والأهم من ذلك – تجريم العنف المنزلي. بالإضافة إلى ذلك، ستنفذ آلية للكشف المبكر عن إساءة معاملة الأطفال وإهمالهم في المدارس والمرافق الصحية.

***النظام الشامل للحماية من العنف المنزلي***

نظراً إلى عدم وجود إجراءات عملية في الوقت الحاضر لمعالجة العنف المنزلي وقضايا حماية الأطفال، ستضع الجهات المعنية برنامجا شاملا يبدأ باعتماد تشريع لتجريم العنف المنزلي ووضع سياسات للمتابعة (بالتنسيق مع سلطات تطبيق القانون) لحماية الضحايا. وسوف تُستعرض الطرق الموجودة حالياً لتوحيد الإجراءات، ووضع نظام للإبلاغ والرصد يفي بالسرية. وستوفر حماية قانونية رسمية لمن يبلغون السلطات عن حالات العنف.

وبالإضافة إلى المبادرات القانونية ستبذل جهود لإقامة شبكة أوسع من الخدمات الاجتماعية وخدمات الدعم الاجتماعي، بما في ذلك إقامة مراكز تؤدي خدمات متكاملة لتوفير المساعدة بالحماية، وبرنامج توعية قائم على أساس المجتمع المحلي، للفت الانتباه بصورة أكثر إلى طرق الوقاية، واستعراض دقيق للملاجئ والمرافق الحالية لضمان كونها تفي بأفضل الممارسات والمعايير الدولية، وإقامة وحدات من الشرطة المتفهمة لقضايا الأسرة، ويوضع خط هاتفي ساخن للطوارئ لتحسين ثقافة الإبلاغ.

***نظام للكشف المبكر عن إساءة معاملة الأطفال وإهمالهم***

وضع موجز لبرنامج رسمي لحماية الأطفال بموجب مشروع قانون الطفل، الذي سيمكن دولة قطر من الإيفاء بالتزاماتها بموجب اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل. وسوف تشجَّع

اللجنة القطرية المعنية بحالات إساءة معاملة الأطفال، التي أنشأتها جماعة الأطباء، وهي الآن تعمل على بذل جهود إضافية للحد من هذه الحالات. وتشمل هذه الجهود خطط إنشاء مركز لتسجيل البيانات عن إساءة معاملة الأطفال وإهمالهم، وبرامج للدفاع عنهم، وحملة توعية للجمهور، وتحسين خطوط الاتصال بين المستشفيات والسلطات المختصة.

سوف تتقاطع هذه الأنشطة مع المنهج الكلي لتحقيق رفاه الأطفال، الذي يشكل عنصراً إضافياً في استراتيجية قطاع تماسك الأسرة ضمن استراتيجية التنمية الوطنية. وسوف يركز هذا المنهج على وضع آلية للكف المبكر عن إساءة معاملة الأطفال وإهمالهم، بزيادة عدد الأخصائيين الاجتماعيين في المدارس، وبرامج توعية الشباب، والخطوط الهاتفية الساخنة للمدارس لتيسير الإبلاغ عن هذه الحالات وتشجيعها.

**الهدف المحدد**

- تطوير نظام شامل للوقاية والحماية من العنف المنزلي.

### النتيجة القطاعية الرابعة: زيادة دعم العائلات ذات الظروف الخاصة

لدى دولة قطر نظام سخي للحماية الاجتماعية تقدمه العديد من الجهات المعنية، من بينها الحكومة، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص. غير أن بعض الأسر تمر بظروف خاصة تتطلب رعاية اجتماعية إضافية. ومن بين هذه الظروف رعاية وحماية فرد من أفراد الأسرة وهو يواجه تحديات تتصل بالسن أو الصحة أو أحوال اجتماعية، كأن يكون مسناً أو معوقاً، أو خارجا من السجن، أو مدمن مخدرات أو قاصراً ارتكب جرماً. فالحكومة تدعم الأسر التي لديها احتياجات خاصة بزيادة سلسلة مرافق المساعدة المتاحة للقطريين في مجتمعاتهم المحلية، وتحسين تركيز جمع المعلومات لبناء قاعدة أدلة قوية، واستعراض وتحديث التشريعات القائمة لتوفير حماية قانونية أقوى.

***تقديم مساعدة لإعانة الأسر التي تمر بظروف خاصة***

لمعالجة المشاكل الإضافية للأسر التي تمر بظروف خاصة، سوف تُزاد سلسلة مرافق الدعم المتاحة للقطريين في مجتمعاتهم المحلية، وسوف يُحَسَّن تركيز جمع البيانات، وتُراجَع التشريعات ذات الصلة ويتم تحديثها عند الاقتضاء. وسوف تتمكن الأسر من تلقّي دعم ومساعدة غير رسميين من المراكز القائمة في المجتمع المحلي دون أن تخشى وصمها بأي شيء. ومن شأن هذا النموذج الإيجابي أن يعزز التوعية بالصعوبات التي تواجهها بعض الأسر، وكيف يمكن مساعدتها أو كيف يمكن لها أن تدعم وتساعد بعضها بعضاً.

وستُجرى مراجعة وتنقيح للقوانين المتصلة بحالة أطفال المرأة القطرية المتزوجة رجلاً غير قطري لضمان تلقّي جميع أطفالها الخدمات الأساسية الضرورية لضمان رفاههم. وسوف تطبق التشريعات القائمة المتصلة بالأشخاص المعوقين تطبيقاً شاملاً، بما في ذلك شمول هؤلاء الأشخاص في قوة العمل، وهذا يشكل جزءاً أساسياً من استراتيجية قطاع الحماية الاجتماعية من ركيزة التنمية الاجتماعية في استراتيجية التنمية الوطنية. فحماية الأفراد والأسر المحتاجة ودعمها تعتبر من المقاييس الجوهرية لمجتمع الرعاية الحقيقي.

**الهدف المحدد**

- إنشاء ثلاثة مرافق على الأقل لتقديم الدعم للأسر التي تواجه ظروفاً خاصة.

### النتيجة القطاعية الخامسة: تحسين مستوى التمكين الاقتصادي والاجتماعي للأسرة القطرية

لا توجد في قطر ضريبة دخل شخصي ولا ضريبة القيمة المضافة على المبيعات. وهناك عدد من البرامج الحكومية لتخصيص الأموال دون أن يتحمل الأشخاص المستفيدون منها أية تكاليف مالية. ويتراوح هؤلاء المستفيدون من الفئات الضعيفة إلى العرسان الجدد الذين يتلقّون مساعدة من صندوق الزواج. لكن ثلاثة أرباع الأسر القطرية مدينة، وبعضها مرهق بديون ثقيلة تتجاوز 250000 ريال قطري. وتنجم هذه الإحصائية عن ضعف التمكين الاقتصادي والاجتماعي للأسر المحتاجة، وثقافة الإسراف والمباهاة بالاستهلاك السائدة بين الناس (الشكل 5-5).

وتوجد ثقافة مالية ضعيفة سائدة بين الأسر بوجه عام، ويسفر هذا في بعض الحالات عن أخذ قروض دون فهم صعوبات سدادها فهماً تاماً. ومع أن دولة قطر توفر العناية الصحية والتعليم مجاناً، فإن البيانات المتوفرة تشير إلى أن عدداً متزايداً من الأسر تتحمل ديناً لدفع تكاليف الحصول على هذه الخدمات من القطاع الخاص. وستكون الأسر الضعيفة، لا سيما التي تنتمي منها إلى فئة ذوي الدخل المنخفض، أكثر تعرضاً لهذه الأحوال. والأسرة التي يرجَّح أن تكون أكثر تأثُّراً هي الأسرة التي تعولها امرأة، لا سيما المرأة المطلقة أو الأرملة، والأسرة التي يكون عائلها متقاعداً أو عاطلاً عن العمل،

الشكل 5-5 الحاجة إلى مسؤولية مالية أكبر وتقليل الديون

### زيادة الضغط بسبب التضخم والإنفاق

| الدخل والتضخم | 2001 | 2007 |
|---|---|---|
| متوسط الدخل الإسمي (ريال قطري) | 19,912 | 41,483 |
| متوسط الدخل الحقيقي (ريال قطري) | 19,912 | 27,000 |
| الرقم القياسي للمستهلك (100 = 2000) | 100 | 151 |

| السلع والخدمات الأساسية | 2001 | 2007 |
|---|---|---|
| السكن والمياه والكهرباء | %17.6 | %29.3 |
| المواصلات | %16.5 | %13.8 |
| الطعام والشراب | %17.5 | %11.2 |

| الدخل والإنفاق | 2001 | 2007 |
|---|---|---|
| متوسط الدخل (ريال قطري) | 19,912 | 41,483 |
| متوسط الإنفاق (ريال قطري) | 22,366 | 40,757 |

### ... يفاقم الضغط بسبب الديون الكبيرة على الأسر القطرية

دراسة المجلس الأعلى للأسرة عام 2007 التي شملت عينة من 1368 أسرة معيشية قطرية. تظهر الاتجاهات الراهنة زيادة الطلب على القروض لاتباع أساليب عيش يحتمل أن تتجاوز القدرة المالية للأسرة القطرية:

- بلغت القروض المستخدمة في المضاربة في السوق المالية نحو 297,000 ريال قطري للأسرة.
- بلغت القروض المستخدمة في الترفيه والسفر والسياحة نحو 203,000 ريال قطري للأسرة.
- بلغ متوسط قرض شراء سيارة نحو 111,000 ريال قطري.

القروض المستخدمة في دفع تكاليف الخدمات الصحية والتعليمية والتي تدل على تحول نحو خدمات القطاع الخاص نتيجة لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية

- بلغت القروض المستخدمة للرعاية الصحية نحو 256,000 ريال قطري للأسرة مع أن هذه الخدمات متوفرة مجانا في قطر.
- يحتمل أن تشمل نفقات الرعاية الصحية العلاج في الخارج.
- بلغت القروض المستخدمة في تغطية تكاليف التعليم نحو 167,000 ريال قطري للأسرة. وعلى الأرجح أن هذه القروض تغطي نفقات تعليم الطلبة الذين لم يستفيدوا من برنامج تبادل الطلبة أو من الدعم والمنح الحكومية المخصصة للتعليم.

والأسرة التي يكون عائلها موظفاً لكن مستوى تعليمه منخفض.

لتقليل تهديدات الأمن المالي الأشد أثراً والأطول أمداً، لا سيما لدى الأسر الضعيفة، ستدعم الحكومة التدابير اللازمة لتحسين ممارسات الإدارة المالية للأسر القطرية، بواسطة برنامج لزيادة التعليم والوعي ومهارات التخطيط المالي. وسوف يكون تغيير المواقف تجاه الدَّين، وتشجيع الممارسات السليمة للإنفاق والاستثمار ضرورياً جداً لتحسين الأحوال المالية للجيل الحالي والأجيال القادمة.

***القدرة والوعي ودعم مالية الأسرة***

المنهج الشامل المؤيد لكبح رغبة المرء في العيش فوق طاقته، يبدأ ببرامج التوعية وإسداء المشورة، كشرط مسبق من شروط الزواج ويشمل خدمة استشارية مالية يسهل الوصول إليها، وهي تسدي مشورة قانونية بشأن أسعار القروض ودفعات سدادها. وإن الحملة الجيِّدة لمكافحة المديونية ستحتاج إلى عمل تشريعي، يشمل فيما يشمله حدوداً قصوى للقروض المسموح بها، بناء على مستوى دخل الشخص المعني. وسيقدم هذا مستوى من الحماية للأفراد ويحسن فيما بعد الوضع المالي للأسر بواسطة تحسين الإدارة المالية، وتقليل الإفراط في الإنفاق على الأشياء غير الضرورية التي تمول الآن بقروض. ولما كانت البيانات تؤيد رغبة القطريين في التماس العناية الصحية والتعليم من القطاع الخاص – وهما مصدران للإنفاق المالي الذي يحتمل أن يكون كبيراً – وسوف تسن الحكومة نظام تأمين صحي شامل للأسر، وتقدم علاوة تعليم أو قسائم لتمويل التعليم الخاص. ويقدم هذان التدبيران تنسيقاً عبر القطاعات مع استراتيجية التنمية الوطنية واستراتيجيات التنمية البشرية أيضاً.

**الأهداف المحددة**

- تقليل عدد الأسر القطرية المثقلة بديون كبيرة (250 000 ريال قطري أو أكثر).
- تخفيض عدد الأسر القطرية المدينة إلى النصف.

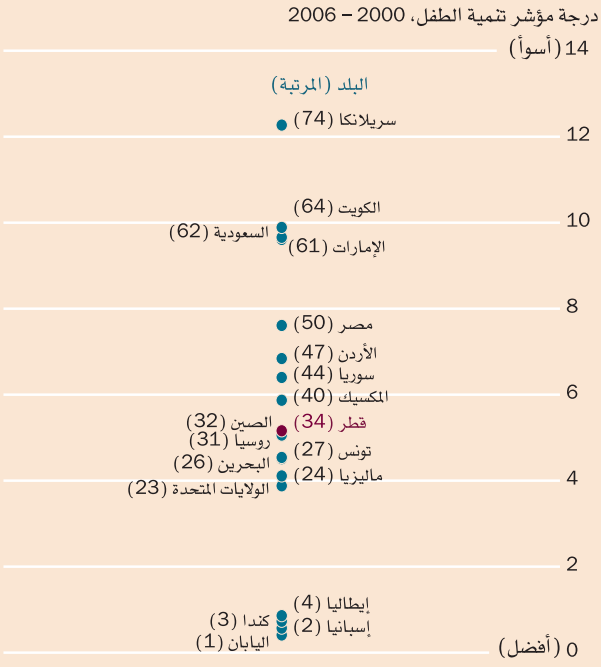
## النتيجة القطاعية السادسة:
## تبني منهج كلي وشامل إزاء رفاهة الأطفال

يتوقف الهيكل الاجتماعي المتين على تدابير صحية واجتماعية مستدامة لاستراتيجية التنمية الوطنية. لكن بروز الصحة والتعليم في رؤية قطر الوطنية 2030 يتطلب الأخذ باعتبارات متأنية عبر القطاعات لاستثمارات قطر في أطفال اليوم، بما في ذلك العناصر الهامة جداً للتنمية الاجتماعية للأطفال.

مع أنه تم بالفعل تحديد بعض المشاكل التي تتعلق بالأسرة، فإن الحكومة ستعتمد نهجاً كلياً تجاه رفاه الأطفال أيضاً. إن المؤشرات الدولية لرفاه لأطفال تشير إلى أن دولة قطر في موقف

**الشكل 5-6** ستتبنى قطر مقاربة رفاهة الطفل عند وضع السياسات المتعلقة بالأطفال في ضوء المصلحة الفضلى للأطفال

### قطر من أعلى الدول على دليل تنمية الطفل...




### ...لكن رفاهة الأطفال القطريين ما تزال مصدر قلق

**حددت دراسة حديثة أجراها مستشفى سيدار قضايا مهمة تتعلق بصحة وتغذية الأطفال القطريين:**

- 90% من البنات لديهن نقص في فيتامين "د".
- 46% من البنات لديهن نقص في كثافة العظام و27% لديهن هشاشة عظام.
- متوسط مؤشر كتلة الجسم للصبيان القطريين 10 – 13 سنة من العمر هو 22 كغ م$^2$ (أعلى 10%) مما يدل على بدانة شديدة.
- 50% من الصبيان القطريين يزنون بين 22 و 36 كغ م$^2$

### تتأثر "المصلحة الفضلى" للطفل بالتغييرات في تماسك الأسرة

- على الأرجح أن الأطفال في حالات الطلاق يعيشون في أسر منخفضة الدخل
- هناك آثار ضارة محتملة على النمو المعرفي والعاطفي للطفل نتيجة الاعتماد على خادمات المنازل غير المؤهلات لرعاية الأطفال.
- التأثيرات الضارة المتعددة للعنف على الأطفال.

المصدر: جمعية غوث الأطفال. المملكة المتحدة: مؤشر تنمية الطفل. تحميل الحكومات المسؤولية عن رفاه الأطفال (2008)

مقبول نسبيا، فإن الأطفال القطريين لا يزالون بحاجة إلى رعاية أفضل في المجالات الصحية والتعليمية وأنماط السلوك الخطرة التي تجعل رفاهة الأطفال مصدر قلق (الشكل 5-6).

اتخذت دولة قطر بالفعل خطوات كبيرة لتعزيز التزامها برفاه الأطفال وسلامتهم وصحتهم. وسوف يفي مشروع قانون الطفل بالتزام دولة قطر الشامل بأهم تشريع مقبول دولياً فيما يتعلق بحقوق الطفل. لكن استراتيجية التنمية الوطنية ستتيح للحكومة فرصة لبذل جهد أكبر لتعزيز رفاه الأطفال، حيث تشير البيانات التي ظهرت مؤخراً إلى احتمال ظهور مشاكل صحية هامة في الجيل القادم، كالبدانة ونقصان الفيتامينات. وتأتي المخاطر الصحية الأخرى من زواج الأقارب، (التي أدت إلى ارتفاع نسب الأطفال الذين يولدون بعيوب خلقية)، والتدخين، والإدمان على المخدرات. فنسب التدخين بين الأطفال في الفئة العمرية 13-15، مثلاً، بلغت 13% للبنات و25% للأولاد.

### *المنهج الكلي لرفاه الأطفال*

إنّ تحسين نوعية حياة الأطفال يتطلب سلسلة من الأنشطة تعمل بانسجام عبر كل القطاعات الحكومية لتوفير نوعية صحية عالية للحياة في الجيل القطري الحالي والأجيال القادمة. وسوف يستدعي هذا العمل أيضاً تغيير السلوكيات، وضمان غرس قيم الكرامة الإنسانية والفضيلة في نفوس الشباب القطريين. وسوف تشجع الحكومة المواطنين على النشاط وتتيح فرصاً لتطوير المهارات الضرورية للعمل على ظهور قادة للقطريين في المستقبل. وسوف يعمل "برلمان" للشباب على تعزيز مفاهيم الديمقراطية وشعور الأطفال بالمسؤولية المدنية والشخصية، والعدل والقيادة. وسوف توضع برامج تدريبية لتعزيز العلاقات بين الأجيال.

وسوف تعتمد الدولة، في جميع القرارات القانونية والخاصة بالسياسات معايير "أفضل مصالح الطفل"، لاسيما في حضانة الأطفال وحمايتهم. وسوف تُنشأ محكمة للأحداث مستقلة عن نظام محاكم الكبار وعن محكمة الأسرة، بينما سيُرفع سن المسؤولية الجنائية للأطفال من السنة السابعة إلى السنة الثانية عشرة. وسوف يقدم مشروع قانون الطفل، عند إصداره إطاراً شاملاً تُنفذ فيه وتقاس جميع الأنشطة المتصلة بالأطفال. وستنفذ هذه الأنشطة في القطاعات المتعددة لاستراتيجية التنمية الوطنية.

**الأهداف المحددة**

- تخفيض عدد مدمني المخدرات دون سن الثامنة عشرة إلى 1%.
- تخفيض عدد المدخنين دون سن الثامنة عشرة إلى 10%.
- تخفيض عدد حالات سياقة السيارات الطائشة لدى من هم دون سن الثامنة عشرة إلى النصف.

**النتيجة القطاعية السابعة:**

**تحقيق توازن أفضل بين العمل والمسؤوليات الأسرية**

ينبغي أن تكون الحكومة، لدى توفيرها أساليب لعناية اجتماعية أقوى بالأطفال والأسر، ولتمتينها أواصر الزواج، مدركة لإقامة توازن دقيق بين المحافظة على الأسرة القطرية وتعزيزها، وبين تمكّين المرأة من المشاركة في جميع مجالات المجتمع، لا سيما في اتخاذ القرارات الاقتصادية والسياسية. وتدعو الرؤية الوطنية إلى زيادة قدرات المرأة وإعطائها أدواراً مجتمعية أبرز. وسوف تسعى استراتيجية التنمية الوطنية إلى تحسين المكاسب التي حققتها المرأة في السنوات الأخيرة.

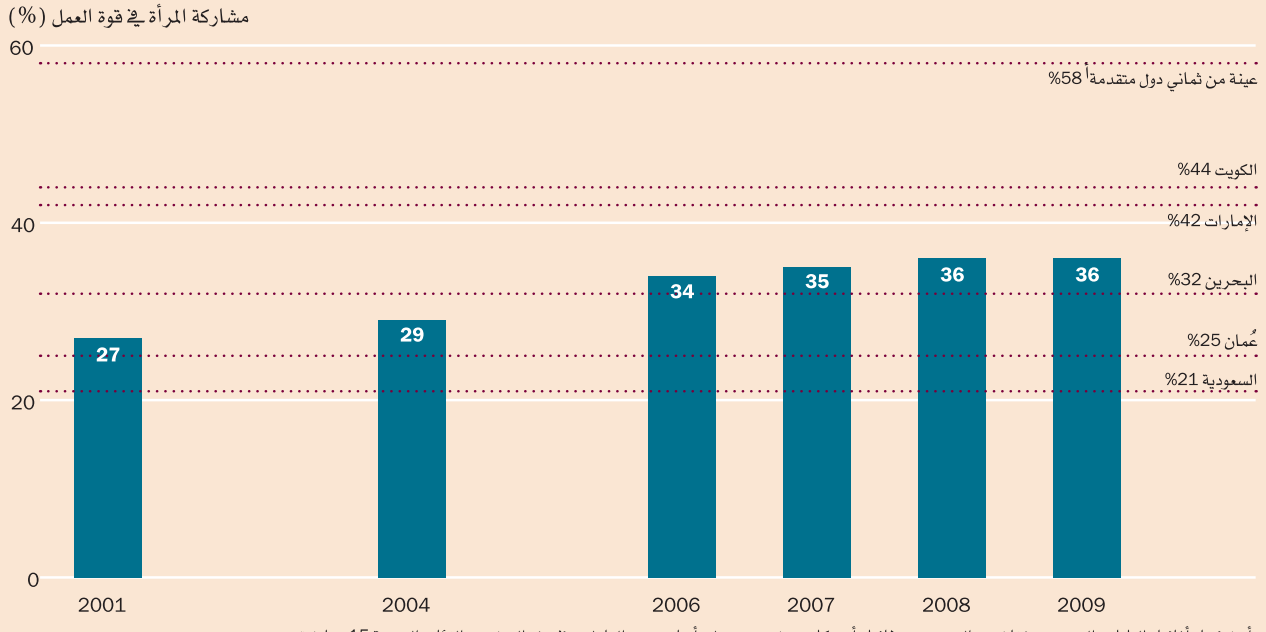
لقد ازداد عدد النساء القطريات الملتحقات بقوة العمل (الشكل 7-5)، وهذا اتجاه متسق مع ارتفاع التحصيل التعليمي للنساء. وباستمرار ارتفاع فرص التعلم تزداد أيضاً مشاركة المرأة في قوة العمل. وتتوقع الحكومة أن ترتفع نسبة مشاركة المرأة في قوة العمل بحلول عام 2016 إلى 42%. ولكي تكون الحكومة أكثر استعداداً لهذا التحوُّل الحضاري، اتخذت تدابير عديدة، منها قانون الموارد البشرية الحكومية، لتحسين أحوال عمل المرأة، بما في ذلك وضع أحكام لإعطاء المرأة إجازة أمومة مدتها 60 يوماً وتخصيص وقت (ساعتين في اليوم لمدة سنة) لإرضاع طفلها رضاعة طبيعية، ومنحها إجازة ممتدة للعناية بالطفل المعوق دون سن السادسة.

غير أن مدى قدرة المرأة على المشاركة في سوق العمل والبقاء فيه مرتبطة ارتباطاً جوهرياً بالدعم المتاح لمساعدتها على إقامة توازن بين مسؤولياتها الأسرية والمهنية. وسوف تحسِّن الحكومة دعم الأسر العاملة، لا سيما النساء، بتوسيع نطاق مرافق العناية بالطفل وممارسات العمل المواتية للمرأة وبالتشجيع على إقامة بيئات تراعي نوع الجنس.

***تدابير لمساعدة المرأة على إقامة توازن بين مسؤوليات العمل والحياة***

إن توفُّر مرافق ذات نوعية جيدة لرعاية الأطفال بتكاليف مقدور عليها، ويسهُل الوصول إليها، هو أهم عامل لتحسين التوازن بين المسؤوليات الشخصية والمهنية. وأفضل حتى من ذلك - يمكن أن يساهم اتخاذ نهج مخطط جيِّداً مساهمة إيجابية في تحقيق نتائج تنموية للأطفال. وإن حدائق الأطفال ودور الحضانة النهارية

الشكل 7-5 ارتفع معدل مشاركة النساء القطريات في قوة العمل بشكل لافت بين 2001 و 2009




أ. فرنسا، ألمانيا، اليابان، النرويج، سنغافورة، السويد، بريطانيا وأمريكا. معدل مرجح على أساس عدد العاملين في هذه الدول من الفئات العمرية 15 وما فوق.

المصدر: منظمة العمل الدولية: تقديرات وإسقاطات السكان النشطين اقتصاديا (الطبعة الخامسة المنقحة، 2009): إحصاءات 1980-2020 (2009). http://laborsta.ilo.org/STP/guest

موجودة وعاملة، لكنها سوف تتحسن بينما سيرتفع عدد رياض الأطفال ودور الحضانة النهارية في القطاعين الخاص والعام (البالغ عددها الآن 137 في القطاع الخاص و12 مستقلة). ومن شأن تحويل المسؤولية عن دور الحضانة النهارية من المجلس الأعلى للتعليم إلى وزارة الشؤون الاجتماعية أن يمكّن من وضع وتنفيذ خطة أكثر شمولاً لتحسين العناية بالأطفال في مكان العمل. وسوف يصدر تشريع جديد يضع حدوداً دنيا لمعايير دور الحضانة ورياض الأطفال لضمان تأهيل موظفيها تأهيلاً صحيحاً.

سوف تعتمد الحكومة أيضاً على أفضل الممارسات المستمدة من بلدان أخرى لاعتماد تدابير عمل أكثر ملاءمة للأسرة، كمرونة وقت العمل، والدوام الجزئي (بعض الوقت لا كله) والإجازة الخاصة. وبالإضافة إلى ذلك، سوف يتحسن التوازن بين العمل والحياة لدى المرأة حينما تتحقق نتائج أخرى لتماسك الأسرة في استراتيجية التنمية الوطنية، مثل برامج زيادة الوعي بتقاسم المسؤولية بين أفراد الأسرة، وتحسين تنظيم عاملات المنازل، وتحسين نظم دعم الأسر التي يوجد فيها أفراد يحتاجون إلى عناية خاصة.

### الهدف المحدد للفترة

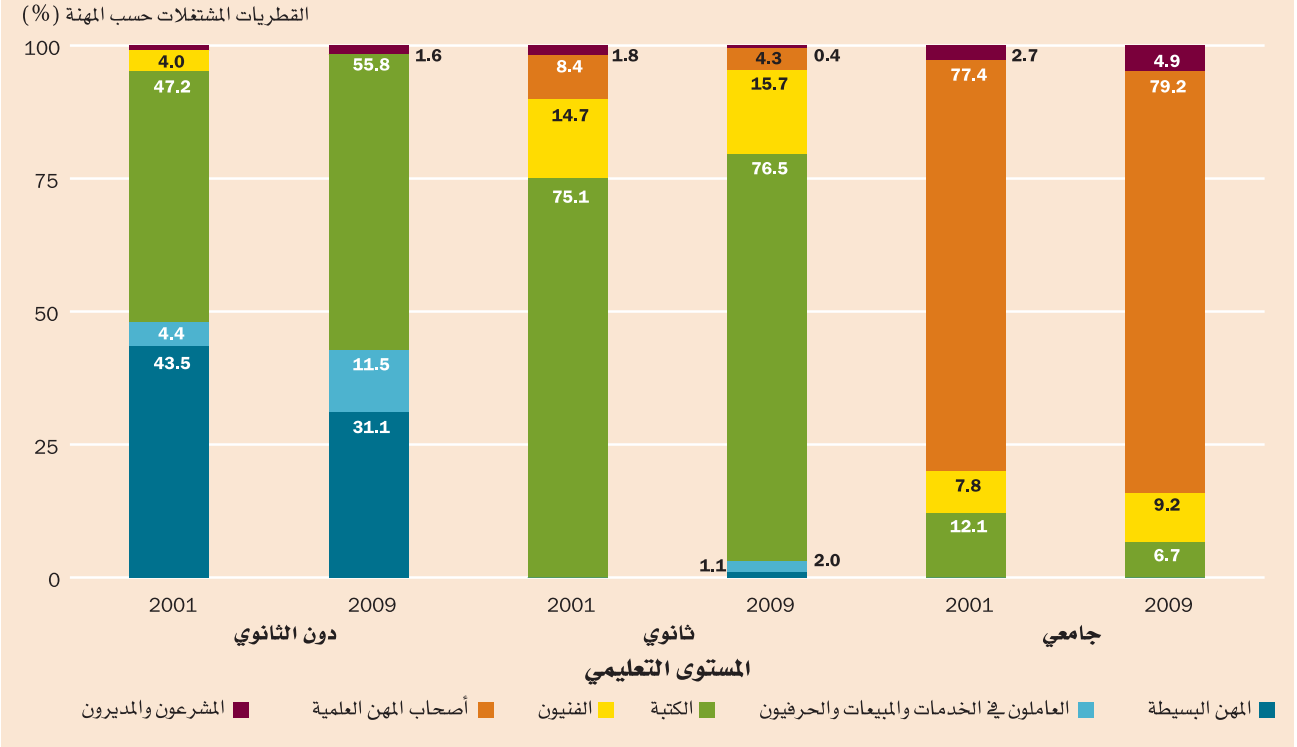
- اعتماد إجراءات من شأنها دعم النساء العاملات بما في ذلك مراجعة قانون إدارة الموارد البشرية الحكومية، وسياسة إجازة الأمومة.

### النتيجة القطاعية الثامنة: زيادة تمكين المرأة

هنالك اعتراف جماعي بقدرات المرأة التعليمية ومؤهلاتها لشغل مناصب سياسية وقيادية، غير أن هناك مواقف سلبية من مجالات عمل المرأة وقدراتها بشكل عام خلقتها الرواسب الثقافية. فبينما ساعدت القوانين على زيادة مشاركة المرأة القطرية في قوة العمل (الشكل 5-8) إلا أن النظرة التقليدية بشأن الميادين التي يمكن للمرأة العاملة أن تطرقها (التعليم، أو الإدارة، أو الأعمال الكتابية) ما زالت مسيطرة على الرغم من الفرص التي أتاحتها التنمية الاقتصادية في قطر. وتشير الإحصاءات إلى أنه في عام 2009 كانت نسبة 3% فقط من النساء القطريات الناشطات اقتصاديا يشغلن مناصب قيادية. وظل هذا الرقم في السنوات العشر الأخيرة يتراوح بين نسبة 2% و4%.

ومع أن النساء في الغالب متفوقات على الرجال في مستوى التحصيل التعليمي، إلا أن هناك مواقف متباينة بشأن عمل المرأة وترقيتها الوظيفية.

الشكل 5-8 يتم تعيين القطريات الحاصلات على تعليم جامعي في الوظائف العلمية والفنية الرفيعة



ومن العقبات التي يجب تجاوزها لتحقيق هدف رؤية قطر الوطنية في موضوع عمل المرأة، قضية تنميط دور المرأة ومسؤولياتها في المجتمع. لقد شهد العقد الأخير ارتفاع مشاركة النساء في عملية التصويت، ويوجد الآن تمثيل نسائي على مستوى المجلس البلدي. بالإضافة إلى أن عدد مناصب اتخاذ القرار التي تحتلها النساء قد ازداد. ومع كل هذا التقدم ما زالت المرأة تواجه العديد من الحواجز التي تحول بينها وبين الحياة السياسية، كغياب الوعي بأهمية العملية السياسية وكذلك المواقف الثقافية والاجتماعية السلبية. ففي استطلاع للرأي أجري عام 2007 تبين أن 28% من الرجال والنساء القطريين يعارضون مشاركة المرأة في العملية السياسية. المرأة، بلا شك، تحتل موقعا مركزيا في الطابع المتطور للأسرة القطرية، لكن هناك الكثير مما تستطيع المرأة تقديمه للمجتمع عدا دورها في البيت.

***برنامج "المرأة في القيادة"***

ستقوم الحكومة بإنشاء مركز متخصص "للمرأة في القيادة" بهدف بناء القدرات النسائية وزيادة أعداد النساء في مناصب اتخاذ القرارات السياسية والتنظيمية وتلك المتعلقة بإدارة الأعمال. وفي الوقت نفسه سيتم تقديم برنامج تثقيفي للإعلاء من دور المرأة في كافة قطاعات استراتيجية التنمية الوطنية. وهناك عدد من الدول تنفذ مبادرات شبيهة، من بينها ماليزيا، التي تحوي خطتها العاشرة للتنمية 2015-2011 مجموعة من دراسات النوع الاجتماعي، وبرامج التدريب على المهارات وبرامج توعية. تهدف هذه الإجراءات أساسا إلى إزالة الحواجز الثقافية التي تعترض طريق تقدم المرأة وإيجاد بيئة تمكينية ملائمة تشجع التطور المهني والشخصي للمرأة.

**الهدف المحدد**

- زيادة عدد النساء في المناصب القيادية بنسبة 30%.

***برنامج لتغيير نظرة الناس لدور المرأة***

يمكن تحسين تقبل الثقافة القطرية لدور المرأة من خلال منظمات المجتمع المدني المتخصصة في التوعية بشأن القضايا النسائية من جهة ومن خلال حملة تثقيفية واستخدام وسائل الإعلام التعليمية لتقديم المرأة كنموذج إيجابي يُحتذى به، وكإنسانة مهنية ناجحة من جهة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن اعتماد مجموعة تشريعات تتعلق بالتوعية التي من شأنها أن تشجع عددا أكبر من النساء على أداء دور أكبر في المجتمع، وكذلك، فإن مراجعة شاملة لعدالة التوزيع وفقاً لنوع الجنس في وظائف القطاع العام ستكون الخطوة الأولى في رفع الحواجز الاجتماعية والثقافية الحالية.

**الأهداف المحددة**

- إنشاء عدد من منظمات المجتمع المدني التي تعزز قضايا المرأة.

## استراتيجيات عبر القطاعات

إن بنية الأسرة القطرية، ذات الهوية العربية الإسلامية، قوة أساسية في عملية التقدم الاقتصادي والاجتماعي. لهذا فإن رؤية قطر الوطنية 2030 تؤيد استمرارية تماسك الأسرة القطرية وتطويرها، بإعطاء دور أكبر للمرأة القطرية في برامج التنمية الوطنية. فالاستثمار في تقدم المرأة وتمكينها قد أثبت على مستوى العالم أنه يؤدي إلى نتائج تنموية إيجابية ويدعم النمو الاقتصادي.

إن قطاع تماسك الأسرة وتمكين المرأة سيحتل موقعا رئيسيا في الأهداف العامة لركيزة التنمية الاجتماعية، وذلك بتقوية دعائم البنية الاجتماعية القطرية السليمة، وبالمساهمة في برامج الدولة للرعاية والحماية الاجتماعيتين. لكن بالنظر إلى نفوذ المسائل المتعلقة بالأسرة والمرأة على سياسات التنمية الاقتصادية والبيئية والبشرية، يمكن تحديد مجموعة من الروابط عبر القطاعات، من شأنها أن تبين أن التماسك الأسري وتمكين المرأة هدف عام لرؤية قطر الوطنية 2030 (الشكل 5-9) وعامل تمكين لها أيضاً.

## القطاعات الأخرى كعوامل تمكين للتماسك الأسري وتمكين المرأة

## التماسك الأسري وتمكين المرأة كعامل تمكين للقطاعات الأخرى

## الضمانات الوقائية للحماية الاجتماعية

***"تتطلع دولة قطر إلى النهوض بالمجال الاجتماعي وتطويره من خلال بناء الإنسان القطري القادر على التعامل بجدارة ومرونة مع متطلبات عصره."*** **– رؤية قطر الوطنية 2030**

إن رأس المال الاجتماعي لأي مجتمع تتضمن المؤسسات والعلاقات والمواقف والقيم التي تحكم التفاعلات بين الناس وتساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتشكل الأسر القطرية في تلك الشبكة من العلاقات رابطا مهما وأساسيا يكمله المجتمع الواسع والمؤسسات العامة، والجوانب القابلة لتكييف رأس المال الاجتماعي، كالعلاقات والمواقف والقيم. فخلال فترات التحديث والتطور السريع يمكن أن تحدث تغييرات على رأس المال الاجتماعي، ويحتمل أن تؤثر في المجموعات الضعيفة مما يوقعها في فئة أصحاب الدخل المنخفض. فحماية الأفراد من المخاطر التي قد تؤثر على قدراتهم للمساهمة في بناء المجتمع، ومساعدة الأفراد المحتاجين تشكلان جزءا أساسيا من التزام دولة قطر بالرعاية الاجتماعية والتطوير المهني.

ورؤية قطر الوطنية 2030 تعتمد منهجاً كليا نحو التنمية، مستشرفة بأن التنمية المستدامة تجسد شبكة حماية اجتماعية وفعالة لكل القطريين. فبوضع إطار على المدى المتوسط، سوف تلتزم استراتيجية التنمية الوطنية ببناء نظام حماية اجتماعية يحفظ الحقوق المدنية لكافة المواطنين، ويثمّن مساهماتهم في المجتمع، ويكفل لهم وجود دخل كاف يوفر لهم حياة صحية وكريمة. وسوف تحقق دولة قطر هذا الالتزام لشعبها من خلال ثلاث نتائج واسعة وعشرة مشاريع للحماية الاجتماعية، حيث ستقوم الحكومة بما يلي:

- تقوية نظام الحماية الاجتماعية الحالي وتحسينه لضمان تلبيته لاحتياجات المجموعات المهمشة والضعيفة.
- بناء بيئة تمكينية لإدماج المجموعات المهمشة والضعيفة في المجتمع وفي قوة العمل.
- توسيع قاعدة المشاركة من خلال بناء الشراكات الذكية التي تشمل القطاع الخاص وتدعم نظام الحماية الاجتماعية، وتستفيد من المزايا النسبية لكل قطاع.

وبوجه عام هنالك شعور بتراجع رأس المال الاجتماعي لدى المجتمع القطري. ففي الوقت الذي يزدهر فيه الاقتصاد القطري وترتفع مكانة دولة قطر العالمية، تزداد التحديات التي تواجه القيم التقليدية المرافقة لهذا الرخاء. لهذا هناك حاجة ماسة للاتفاق على نظام قِيَم عامة ومتينة للتأكد من أن شبكات رأس المال الاجتماعي تشجع على بناء الثقة والتماسك الاجتماعي.

### النتيجة القطاعية الأولى:
### إرساء نظام حماية اجتماعية متكامل

تؤكد استراتيجية التنمية الوطنية بأن النظام الفعال للحماية الاجتماعية يتطلب منهجا متكاملاً يشمل العديد من الجهات المعنية بحيث لا تقع المسؤولية على عاتق أية وزارة أو جهة حكومية بشكل منفرد (الجدول 5-1). ومن الضروري بذل جهود متواصلة لضمان اتساق التشريعات والمبادرات مع سياق التحول الاجتماعي الاقتصادي السريع لدولة قطر.

يقدم النظام الحالي الذي تقوده وزارة الشؤون الاجتماعية دعماً سخياً للمواطنين عبر وسائل عديدة من بينها نظام تخصيصات نقدية للفئات المهمشة والضعيفة دون تحمل أية تكاليف، وبرامج اقتصادية تمكينية، وخدمات مواءمة الوظائف الشاغرة مع الباحثين عن عمل، وغير ذلك من وسائل الدعم (الشكل 5-10). كما تقوم العديد من المنظمات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني بتقديم بعض الخدمات، بالإضافة إلى صندوق الزكاة والهيئة العامة للأوقاف (الجدول 5-2).

إن نظام الحماية الحالي يوصف بكونه نظاماً شاملاً، ولكنه بحاجة إلى تحسين مستمر لينسجم مع التطوير الحاصل في دولة قطر. فعلى الحكومة أن تتأكد من أن شبكة الأمان الاجتماعية تصل إلى كل فرد بحاجة إلى مساعدة، كما أن عليها أن تكون سباقة في ضمان انسجام الفوائد مع سرعة التغير في اقتصاد قطر. (الشكل 5-11).

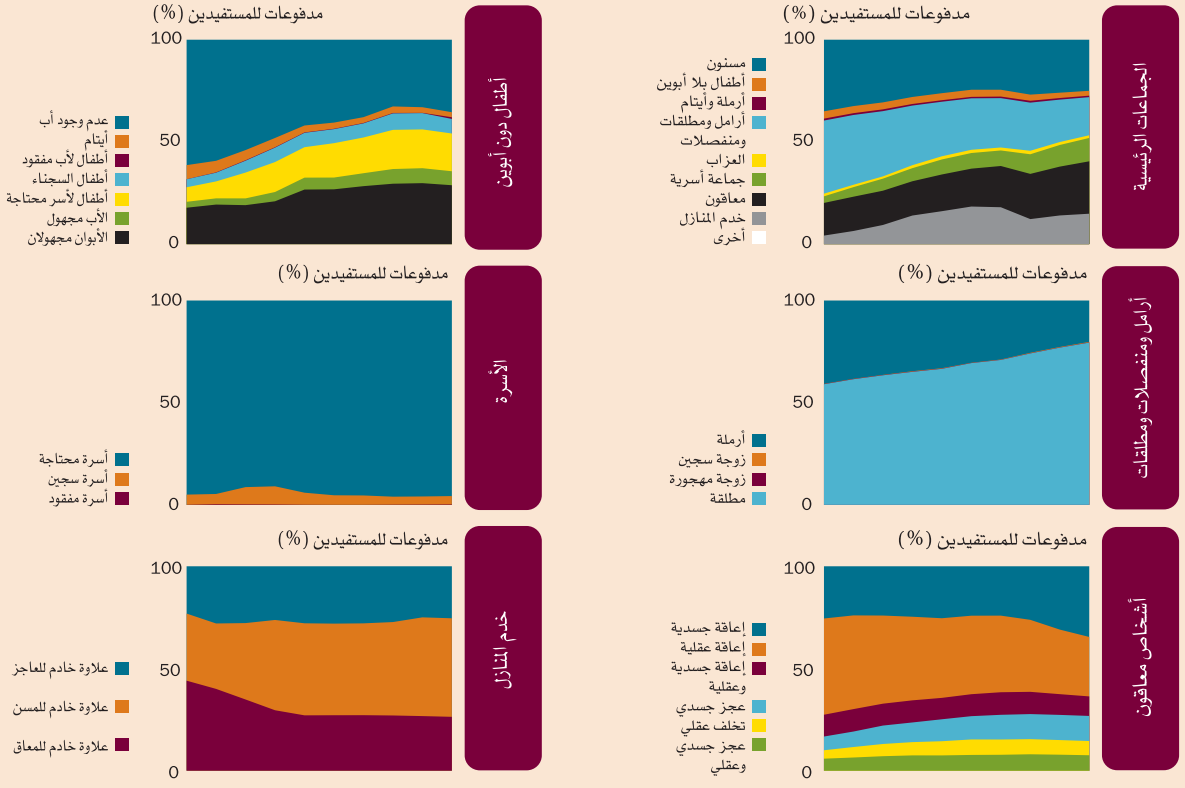
ورغم الجهود التي بذلت مؤخرا لدعم نظام الحماية الاجتماعية، كإنشاء برنامج لإعادة تأهيل السجناء المفرج عنهم، فإن من الواجب يقضي بذل المزيد من العمل. فعلى سبيل المثال هناك حاجة للمزيد من برامج التأهيل الوظيفي للأشخاص ذوي الإعاقات، كما أن هناك ضرورة لتأسيس معاهد إعادة تأهيل للفئات الضعيفة كي يتم دمجها في قوة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، لا يوجد حاليا نظام لقياس فاعلية نظام الحماية الاجتماعية يقدم معلومات دقيقة ومفصلة حول احتياجات الفئات المهمشة والضعيفة. لهذا فإن أحد الحلول المقترحة يمكن أن يكون باعتماد قياس خط الفقر الوطني،

## الجدول 5-1 تساند نظام الحماية الاجتماعية في قطر عدة مؤسسات ومنظمات

| المكونات الرئيسية | المكونات الفرعية | المؤسسات المعنية |
|---|---|---|
| الخدمات الاجتماعية | • الرعاية الصحية<br>• التعليم<br>• السلع والخدمات<br>• برامج التمكين الاقتصادي للجماعات المستهدفة | • المجلس الأعلى للصحة<br>• مؤسسة حمد الطبية<br>• المجلس الأعلى للتعليم<br>• وزارة الشؤون الاجتماعية<br>• وزارة العمل<br>• وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية |
| الضمان الاجتماعي | • التحويلات النقدية غير المساهمة للجماعات المعرضة للمخاطر (النساء الأرامل والأسر التي لا معيل لها والأيتام) | • وزارة الشؤون الاجتماعية |
| التأمينات الاجتماعية | • معاشات التقاعد لموظفي الحكومة والشركات الحكومية<br>• معاشات تقاعد الشركات الخاصة<br>• تعويضات البطالة | • الهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية |
| رأس المال الاجتماعي | • الدعم العائلي ودعم المؤسسات الدينية وغيرها | • المجلس الأعلى لشؤون الأسرة<br>• وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية |
| منظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية | • برامج الحماية الاجتماعية للجماعات المعرضة للمخاطر التي تديرها منظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية | من الأمثلة:<br>• دار الإيواء الاجتماعي<br>• مركز التأهيل الاجتماعي<br>• المؤسسة القطرية لحماية الطفل والمرأة<br>• الهلال الأحمر القطري |

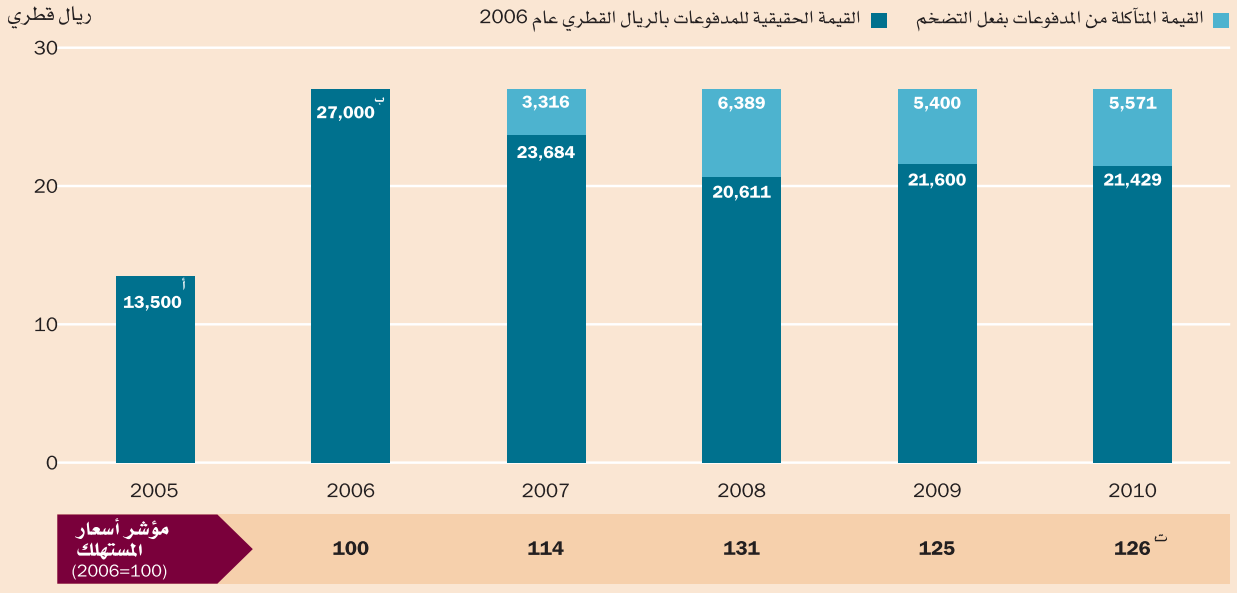
## الشكل 5-10 يستهدف نظام التحويلات النقدية المجاني الفئات الهشة من المجتمع القطري (عائلات محتاجة، أطفال، مطلقات، معاقون ومسنون)



## الجدول 5-2 منظمات المجتمع المدني المتنوعة تدعم نظام الحماية الاجتماعية القطري

| منظمات المجتمع المدني | البرامج | الجماعات الرئيسية المستهدفة | مصدر التمويل |
|---|---|---|---|
| دار الإنماء الاجتماعي | • دعم الدخل (تحويلات نقدية)<br>• دعم أقساط المدارس والمنح الدراسية<br>• دعم غسيل الكلى ومعالجة أمراض الكلى<br>• دعم علاج الخصوبة<br>• دعم تسديد قروض النساء | • معاقون ومسنون ومنخفضو الدخل<br>• الطلاب الوافدون الفقراء والأيتام<br>• مرضى الكلى الوافدون والقطريون والأسر الوافدة الفقيرة<br>• السجينات بسبب الديون | • مؤسسة قطر<br>• محسنون |
| مركز التأهيل الاجتماعي | • علاج وتأهيل الاضطرابات السلوكية<br>• دعم برامج تنمية الشباب (مثلا، رسالة إلى جميع برامج الشباب)<br>• برنامج الفرصة الثانية لمدمني المخدرات | • الأشخاص المصابون باضطرابات سلوكية<br>• الشباب<br>• مدمنو المخدرات داخل وخارج السجن | • الحكومة |
| أيادي الخير نحو آسيا (روتا) | • برامج تعليم اللغة الإنجليزية للكبار وللعمال المهاجرين ذوي الدخل المنخفض<br>• مشروع رمضان لدعم ومساندة المجتمعات المحلية وبناء قدرات الشركاء من المجتمع المحلي، وتعزيز فهم قيمة خدمة المجتمع | • المستفيدون الرئيسيون هم القطريون (وفقا لقانون الضمان الاجتماعي) وغير القطريين (الفقراء والنساء والمعاقون)<br>• العمال المهاجرون | • الكفلاء |
| المؤسسة القطرية لحماية الطفل والمرأة | • العلاج النفسي والتأهيل الاجتماعي لضحايا العنف المنزلي<br>• حملات التوعية حول حقوق الإنسان والعنف ضد النساء والأطفال<br>• برامج بناء القدرات في مجال مناهضة العنف ضد النساء والأطفال | • ضحايا العنف المنزلي وخصوصا الأطفال والنساء | • الحكومة |

## الشكل 5-11 ضرورة المراجعة المنتظمة للاعانات الاجتماعية في ظل التضخم للمحافظة على القوة الشرائية السنوية




أ. الاعانات النقدية الشهرية السابقة 1125 ريال قطري
ب. التقديمات النقدية المعدلة 2250 شهريا
ت. أرقام تقديرية
المصدر: مؤشر أسعار المستهلك المقدّر بناء على قاعدة بيانات النظرة الاستشرافية الاقتصادية العالمية التابعة لصندوق النقد الدولي (2010).

والذي يساعد بدوره في تحديد القاعدة التي تنطلق منها الحماية الاجتماعية المالية للقطريين (الجدول 5-3).

ويمكن أن يمثل هذا القياس المبني على الأدلة الأساس للمزيد من النتائج التجريبية التي تساعد على تحديد السياسة الاجتماعية، وتحديد الخصائص الأساسية للأسر المحتاجة، كمستوى التحصيل التعليمي أو حجم الأسرة المعيشية (الجدول 5-4).

ستضع دولة قطر من خلال التزامها برعاية المجتمع وتماسكه نظاما أفضل تكاملا للحماية الاجتماعية، وذلك

الجدول 3-5 عتبة خط الفقر النسبي تساعد على تحديد الفئات المحتاجة، 2007/2006

| الفئة | الحالات (%) |
|---|---|
| الأسرة المعيشية | 9.2 |
| الأفراد | 12.0 |
| الأطفال (دون سن 14) | 13.7 |
| المسنون (60 سنة فأكثر) | 13.4 |
| الأفراد الآخرون | 11.0 |

بتحسين الهيكل الحالي، والتعامل مع كافة مظاهر الاندماج الاجتماعي، ووضع حجر الأساس للأهداف العامة الأخرى للحماية الاجتماعية، ومشاريع الاستراتيجية الوطنية المزمع تنفيذها.

### *لجنة لتنسيق تنفيذ المشروع*

من أجل دعم الخصائص المتعددة الجوانب لنظام الحماية الاجتماعية، سيتم إنشاء لجنة تضم العديد من الجهات المعنية لتنسيق عملية تنفيذ مشاريع الحماية الاجتماعية المشمولة باستراتيجية التنمية الوطنية. وسيكون من مهماتها توجيه السياسة العامة، واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بسياسة الحماية الوطنية، ورصد النتائج وتقييمها. وسوف تتبع اللجنة منهجا عبر القطاعات في مسألة توجيه السياسة للتأكد من أن أية نتائج جانبية غير متوقعة، سواء في البرامج أم المشاريع، يمكن تحديدها والتعامل معها بالطريقة المناسبة. وسوف تبدأ اللجنة عملها بهدف محدد وهو الإشراف على تنفيذ مشاريع الحماية الاجتماعية المشمولة بالسنوات الثلاث الأولى من استراتيجية التنمية الوطنية.

### الهدف المحدد

- إنشاء لجنة تنفيذية فاعلة تضم العديد من الجهات المعنية للإشراف على تنفيذ تسعة مشاريع للحماية الاجتماعية.

### *مراجعة واستعراض لقوانين الحماية الاجتماعية الموجودة حاليا*

لإقامة نظام حماية اجتماعية فعال ومستدام وضمان تحسينه المستمر، ستقوم الدولة بوضع آلية منهجية لمراجعة القوانين القطرية التي تنظم الحماية الاجتماعية وتحديثها. فتنقيح قانون الضمان الاجتماعي رقم 38 لعام 1995، سيساعد على اتساق الفوائد مع التغيرات الواقعة في اقتصاد البلاد. وسيتبين بأن معاشا تقاعديا بقيمة 2250 ريال قطري عام 2006 يساوي ما قيمته 1786 ريال قطري عام 2010 بعد مراعاة نسب التضخم. وسوف تأخذ هذه الآلية في الحسبان عوامل أخرى كدعم الجهات العليا والموارد المحلية.

### الهدف المحدد

- اعتماد آلية لمراجعة تشريعات الحماية الاجتماعية وتحديثها.

## النتيجة القطاعية الثانية:
## بناء بيئة تمكينية لإدماج المجموعات المهمشة والضعيفة في المجتمع وفي قوة العمل.

### *خطة للتأكد من الدمج الاجتماعي للمحتاجين*

ستقوم الحكومة بتحديد عدد من الإجراءات لدعم الذين يعيشون بشكل مستقل ودمج الأشخاص المعوقين في المجتمع عن طريق شبكة من مؤسسات التدريب المهني ومراكز المساعدات الأخرى التي تشجع على نمط العيش المستقل. وسوف تعمل هذه الخطة على رفع مستوى المرافق الموجودة والتعرف على مجموعة برامج تدريبية علاجية تعزز فكرة العيش المستقل للفئات المهمشة والضعيفة. كما أن هذه الخطة ستحسن إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للأشخاص المعوقين، من خلال (مركز قطر للتكنولوجيا المساندة) الذي أنشأ عام 2010، على سبيل المثال لا الحصر. وإن مثل هذه الإجراءات تدعم ما جاء في اتفاقية الأمم المتحدة للأشخاص

الجدول 4-5 تظهر الأدلة أن الدخل المنخفض يمثل مشكلة خاصة للأسر الكبيرة الحجم حيث يعيل عدد قليل من العاملين عدداً كبيراً من أفراد الأسرة، 2007/2006

| حجم الأسرة | التكرار (%) | المعدل | النسبة (%) | الكثافة | نسبة الكثافة (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| 2–1 | 4.5 | 3.3 | 1.6 | 0.1 | 0.3 |
| 4–3 | 12.3 | 3.9 | 5.2 | 0.6 | 3.5 |
| 6–5 | 28.2 | 3.1 | 9.4 | 0.7 | 8.9 |
| 8–7 | 26.7 | 9.4 | 27.3 | 2.4 | 31.4 |
| 9 < | 28.2 | 18.4 | 56.5 | 4.1 | 56.0 |
| **جميع الأسر** | **100.0** | **9.2** | **100.0** | **2.1** | **100.0** |

المعوقين، والتي تؤكد على فكرة العيش المستقل ودمج المعوقين في المجتمع، مع التأكد من سهولة وصولهم إلى الخدمات الاجتماعية المساعدة. إضافة إلى ذلك، سيتم تنفيذ برامج توعية من شأنها زيادة مسؤولية المجتمع تجاه التنمية الشمولية.

**الهدف المحدد**

- زيادة عدد مراكز التدريب المهني والتأهيل الوظيفي ومراكز إعادة التأهيل الاجتماعي، من ثلاثة إلى خمسة على الأقل.

***قاعدة الحماية الاجتماعية القائمة على الأدلة***

سوف يُطلَق مشروع مدته سنتان لتعزيز قدرات وزارة الشؤون الاجتماعية والجهات الأخرى المعنية، لإجراء مراقبة أفضل للاتجاهات والأنماط بين المعوقين والفئات المهمشة والضعيفة. يمثل الجزء الأساسي في هذا المشروع تحديد عتبة أولية للفقر على المستوى الوطني. فاعتماد خط الفقر على المستوى الوطني سوف يساهم في تحديد أساس الحماية الوطنية للقطريين، كما سيعطي أرضية لمراقبة نتائج البرامج والمشاريع التي وضعت لمساعدة المحتاجين وتقييمها. فليس لدى الحكومة الآن قاعدة بيانات مدعومة بالحقائق، لإجراءات الحماية الاجتماعية المعمول بها.

**الهدف المحدد**

- وضع مجموعة من الأدوات التي توفر مقاييس مبنية على الأدلة حول إحصاءات الدخل، مثل خط الفقر النسبي على المستوى الوطني.

**النتيجة القطاعية الثالثة:**
**جعل قوة العمل والمجتمع أكثر شمولاً**

تنتشر في المجتمع القطري درجات مختلفة من الإعاقة، بنسب مختلفة بين عمري العاشرة والخمسين، بما في ذلك الأطفال. وهناك نحو 4% من العائلات القطرية تضم بين أفرادها شخصاً من ذوي الاحتياجات الخاصة. وغالبا ما يكون أفراد هذه الفئة عرضة للتمييز، وأقل حظا في التعليم، وأقل فرصاً في النفاذ إلى سوق العمل. ففي عام 2008 انضمت قطر رسميا إلى "الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة" وأصبحت عضوا مشاركا في اللجنة المعنية بمراقبة تنفيذ تلك الاتفاقية. ومع أن دولة قطر بذلت جهودا كبيرة لتعميم حقوق المعوقين وحمايتها، لكنها تدرك بأن المزيد من الجهود ما يزال مطلوبا وخاصة في مجالي إتاحة فرص عمل في الدرجات الوظيفية العالية، وتنفيذ القوانين الحالية المتعلقة بحقوق هذه الفئة. وبالإضافة إلى فئة المعوقين، هناك شرائح أخرى من المجتمع تواجه ظروفا خاصة تتطلب دعما من نظام الحماية الاجتماعية الذي تؤمنه الدولة بمن فيهم المعالجون من الإدمان، السجناء السابقون، النساء اللواتي تعشن ظروفا صعبة كالمطلقات والأرامل اللواتي يفتقدن الدعم. فوضع هاتين الفئتين من النساء على درجة عالية من الخطر ينقلهن إلى فئة الفقر النسبي. وهناك شواهد مأخوذة من قصص حقيقية تشير إلى أن الفئات التي تعتمد على المعاشات التقاعدية قد تصبح من فئة الفقراء لأن ما يتقاضونه من نظام التقاعد لا يكفي لسد احتياجاتهم. علاوة على أن بعض كبار السن لا يتقاضون راتباً تقاعدياً.

بشكل عام تبقى زيادة الإحساس بأهمية دمج هذه الفئة في المجتمع وفي قوة العمل التحدي القائم لما قد تساهم به هذه الفئة من إضافة في إنتاجية المجتمع. لهذا فمن المهم أن يتم تطوير برامج ضمان اجتماعي قابلة للتطبيق، وحملة توعية شاملة لتلك البرامج لضمان فاعليتها ونجاحها. إن هذا التوجه أكثر ما ينطبق على دولة قطر، إذ أن هناك حاجة لتوعية الأجيال الشابة إلى أهمية العمل والمساهمات الفردية في تحقيق الطموحات الوطنية. فهناك ما يؤكد أن العديد من القطريين العاطلين عن العمل، ولا سيما النساء، يرفضون بعض فرص العمل اعتقادا منهم بأن ذلك قد يتعارض مع ظروفهم العائلية أو طموحاتهم الشخصية.

وكما جاء في رؤية قطر الوطنية 2030 فإن نظام الحماية الاجتماعية يجب أن يوفر الحقوق المدنية لكافة المواطنين ويثمن مساهماتهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. وستعمل الحكومة من جهتها على جعل سوق العمل والمجتمع أكثر شمولية، وستتأكد من أن هناك تدابير كافية للتعامل مع المخاوف لدى تلك الفئات الأكثر عوزا وذلك من خلال توسيع فرص العمل، وتحسين البرامج الاقتصادية التمكينية، والتوصل إلى خطة شاملة لتحسين نظام التقاعد.

***قاعدة بيانات للفئات المهمشة والضعيفة***

إن بناء شراكات أقوى بين وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل ستساعد الفئات المستهدفة على الوصول إلى المعلومات حول الوظائف الشاغرة في سوق العمل. لهذا فبناء نظام معلومات سوق العمل، والذي يمثل إحدى مكونات استراتيجية التنمية الوطنية المتعلقة باستراتيجية العمل سيساهم في إيجاد قاعدة متعددة القطاعات تخدم هذه المبادرة وذلك بربط أصحاب العمل مع الفئات المستهدفة. واستنادا إلى تجارب دول أخرى، فإن أي برنامج للضمان الاجتماعي الناجح

عليه أن يقوم على أساس مبدأ تحسين قدرة المواطنين على استثمار فرص العمل المتاحة.

**الهدف المحدد**

- توسيع قاعدة بيانات فرص العمل المتاحة لتشمل الفئات المهمشة والضعيفة.

***حملة للتوعية حول أهمية العمل***

سوف تركز حملة التوعية على ثلاث فئات: فئة العاطلين عن العمل، وفئة المهمشين والمعوقين، والمجتمع القطري ككل. تنص المبادئ الإسلامية على ضرورة منح هذه الفئات الرعاية والاحترام اللائقين. كما تدعو كافة أفراد المجتمع للمساهمة بجدية ونشاط في تكوين مجتمع منتج. لذا فمن الضروري أن يلتزم المجتمع القطري بهذا الجانب من الهوية القطرية. وستقوم الحكومة من جهتها برفع مستوى الوعي لدى المواطنين بأهمية دمج الفئات المهمشة والضعيفة في قوة العمل، في الوقت الذي تدعو فيه كافة الفئات المستهدفة لتكون جزءا من قوة العمل. كما سيتم إشهار بعض البرامج المتاحة، مثل "برنامج الأسر المنتجة" وخاصة بين المستفيدين من خدمات وزارة الشؤون الاجتماعية.

**الهدف المحدد**

- تحسين الذهنية الاجتماعية الإيجابية بين المواطنين حول أهمية العمل في الوظائف باختلاف أنواعها.

***برنامج التمكين الاقتصادي المكثف***

إن معظم المشاركين في (برنامج الأسر المنتجة) حاليا ليسوا من المستفيدين من مساعدات وزارة الشؤون الاجتماعية. وستقوم الحكومة على توسيع البرنامج (والذي يساعد العائلات والأفراد القطريين وذلك عن طريق التدريب والدعم وتسهيل الوصول إلى سوق العمل) ليشمل عددا أكبر من المشاركين، ولا سيما المستفيدين الحاليين من وزارة الشؤون الاجتماعية، مع اهتمام خاص بالنساء. فعلى سبيل المثال تشير المعلومات الحديثة إلى أن النساء القطريات لا يجدن ما يمنع من إدارة مشاريع تجارية، أو أعمال صغيرة تقدم خدمات لنساء أخريات مثل صالونات تصفيف الشعر للسيدات، ومحلات العطور النسائية، ومحلات الزينة، ومحلات الخياطة، والكماليات النسائية.

بالإضافة إلى ذلك، يقوم صندوق التنمية الاجتماعية، الذي اقترحه مجلس الوزراء، بتقديم الدعم لمثل هذا المبادرات لتمكين مزيد من القطريين من الاعتماد على أنفسهم وتحويلهم إلى منتجين من خلال المشاريع الصغيرة، والترويج للدخول في شراكة فعالة مع منظمات المجتمع المدني، والمساعدة في دمج الفئات المهمشة في قوة العمل.

**الهدف المحدد**

- زيادة عدد المشاركين في برنامج الأسر المنتجة بنسبة 50%. من بين المستفيدين من إعانات وزارة الشؤون الاجتماعية.

***توفير بيئة عمل تساعد على تمكين المعوقين***

سيتم وضع قوانين جديدة تدعو إلى دعم توظيف المعوقين والتشدد في تطبيق تلك القوانين. فالمادة 5 من القانون رقم 2 لعام 2004 تنص على إلزامية تشغيل 2% على الأقل من المعوقين في جميع أمكنة العمل. لكنّ هناك غياباً في آليات مراقبة تطبيق ذلك القانون ومدى الالتزام به لمعرفة ما إذا تم تحقيق ذلك الهدف. وبما أن دولة قطر قد صدَّقت على الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص المعوقين فعلى الحكومة أن تلتزم بتنفيذ التوصيات الواردة في الاتفاقية. وبعد أن تم اعتماد نظام الحصص في التوظيف، تستطيع استراتيجية التنمية الوطنية أن تكون الأرضية للالتزام بالتنفيذ. ومن بين الإجراءات الإصلاحية التي يمكن اعتمادها نظام فرض غرامة مالية على كل شركة أو مؤسسة لا تلتزم بنظام الحصص في التوظيف. فالدول التي شرّعت نظام فرض الغرامات على المخالفين قد لاقت نجاحا أكبر في دمج المعوقين في قوة العمل.

**الهدف المحدد**

- تطبيق حصة توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة بنسبة 2% من عدد العاملين في جميع أمكنة العمل.

***خطة شاملة لتعزيز نظام التقاعد***

إن الأهداف الأساسية من أي نظام للتقاعد هي تأمين الحماية من الفقر لكبار السن وضمان انتقالهم بسلامة من سنوات العمل إلى مرحلة التقاعد. والنظام الرسمي للتقاعد في دولة قطر، والذي يشمل موظفي القطاع العام والشركات التي تملكها الدولة غير مرن ولا يتماشى مع زيادة تكاليف المعيشة، ولذا يبقى المعاش التقاعدي ثابتا دون مراعاة نسبة التضخم. كما أن نظام التقاعد القطري لا يشمل من يعملون لحسابهم الخاص من ذوي المهن الحرة أو موظفي القطاع الخاص. والآن تعمل "الهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية"، في المراحل الأولى، على التخطيط لتوسيع نظام التقاعد ليشمل القطريين العاملين في القطاع الخاص، وستقوم الحكومة بإجراء مراجعة

شاملة لهذا النظام قبل إقراره. ومن الخيارات المطروحة تعزيز الإدارة الرشيدة لنظام التقاعد الحالي، ونظام تقاعدي اختياري، أو نظام تقاعدي دون مساهمة مالية لبعض الفئات الاجتماعية، الخاضعة للاختبار.

### الأهداف المحددة

- توسيع القطاعات المشمولة في نظام التقاعد.
- تخفيض عدد الأسر المعيشية ذات الدخل المنخفض إلى النصف.

## النتيجة القطاعية الرابعة: توسيع قاعدة المشاركة من خلال بناء الشراكات الذكية التي تشمل القطاع الخاص لدعم الحماية الاجتماعية

### *توسيع المسؤولية الاجتماعية لتشمل مجتمع الأعمال*

إن مسؤولية القطاع الخاص تجاه الحماية الاجتماعية في اتساع مطرد لأن مجتمع الأعمال بدأ يدرك بأن مسؤولية الشركة تمتد إلى أبعد من مكان العمل. فقرارات رجال الأعمال تؤثر على حياة الناس ورفاههم سلبا أو إيجابا. وتكتسب قضية المسؤولية الاجتماعية للشركات زخما على المستوى العالمي. كما تقوم دول المنطقة مثل مصر والسعودية باتخاذ خطوات على طريق تقنين مسؤولية الشركات من خلال تشريعات ومؤسسات مختصة تحكم أنشطة الشركات ومجتمع الأعمال.

وبالنسبة للشركات العاملة في قطر، وخاصة في قطاع الطاقة، فقد بدأت بوضع برامج ومشاريع تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، كما بدأت بعض الشركات بالفعل بمواءمة استراتيجيتها مع "رؤية قطر الوطنية 2030". وستقوم الحكومة بتوسيع المسؤولية الاجتماعية لتشمل مجتمع الأعمال وذلك بزيادة مشاركة القطاع الخاص في نظام الحماية الاجتماعية، وكذلك بإيجاد إطار لتحديد مسؤولية الشركات والذي من شأنه أن يقنن الظروف التي تمكن القطاع الخاص من توسيع مساهمته في رفاه المجتمع القطري.

### *إطار لتطوير شراكات أقوى مع القطاع الخاص*

سوف يضفي هذا الإطار طابعا رسميا لتهيئة ظروف من شأنها أن تمكن القطاع الخاص من توسيع مساهمته في رفاه المجتمع القطري من خلال مجموعة أدوات وتدخلات، بما في ذلك رفع مستوى الوعي (إيجاد اتساق بين أصحاب المصالح) وجهود للشراكة (جمع القطاعين العام والخاص معا)، وتطبيق مجموعة من القوانين المرنة (تعزيز الإجراءات بطرق غير تنظيمية). ويمكن تطبيق نموذج من ست خطوات لتوجيه عملية الشراكة (الشكل 5-12).

### الهدف المحدد

- تطبيق إطار لمسؤولية الشركات يتناسب مع البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ويتضمن نظام متابعة ورصد.

الشكل 5-12 نموذج من ست خطوات لتوجيه وضع إطار سياسة مسؤولية الشركات في قطر

| | وصف موجز | دعم مسؤولية الشركات في قطر |
|---|---|---|
| فهم السياق الخاص بمسؤولية الشركات | • ينبغي أن تأخذ سياسة مسؤولية الشركات في اعتبارها العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لقطر. | • توفر الاستراتيجيات القطاعية لاستراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي لسياسة مسؤولية الشركات |
| تعريف مسؤولية الشركات | • التعريف الواضح لمسؤولية الشركات أمر مطلوب في السياق المحلي ووفقا للهدف النهائي الذي تتوقعه الحكومة حول مساهمة الشركات. | • نشاطات المسؤولية الاجتماعية للشركات حاليا، خاصة في قطاع الطاقة يساعد على فهم طبيعة هذه المسؤولية.<br>• أهداف وغايات المسؤولية الاجتماعية كما عرّفها فريق عمل الحماية الاجتماعية. |
| وضع مسؤولية الشركات ضمن هيكل الحكومة | • من المهم التفكير في وضعها العام<br>• اختصاص مسؤولية الشركات (وحدة قيادية)<br>• تكامل الجهات المعنية | • كنقطة انطلاق تتولى اللجنة المركزية للحماية الاجتماعية بقيادة وزارة الشؤون الاجتماعية إدارة مسؤولية الشركات<br>• إشراك الجهات المعنية المتعددة في إعداد استراتيجية التنمية الوطنية وفريق عمل الحماية الاجتماعية. |
| تعريف منطق السياسة العامة حول مسؤولية الشركات | • ينبغي على الحكومة تعريف المنطق الكامن خلف إطار سياسة مسؤولية الشركات.<br>• قد يكون التركيز على تخفيض الفقر أو الاندماج في الاقتصاد العالمي. | • توفر الاستراتيجيات القطاعية في استراتيجية التنمية الوطنية المبرر لإطار سياسة مسؤولية الشركات. |
| تحديد أنواع التدخل على صعيد السياسات | • ضرورة التوافق الواضح حول الآليات والمبادرات الأكثر فعالية في تناول القضايا (التوعية، القانون الودي، التفويض). | • المخرج المتوقع من استراتيجية قطاع الحماية الاجتماعية في إطار استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016. |
| الرصد وتقييم الأثر | • الخطوة الأخيرة هي رصد وتقييم أثر التدخلات مقارنة بالأهداف.<br>• ينبغي استخدام نتائج الرصد في تحديد اتجاهات الاستراتيجية. | • المخرج المتوقع من استراتيجية قطاع الحماية الاجتماعية في إطار استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 عبر ربطه بالإطار العام لاستراتيجية التنمية الوطنية في مجال الرصد والتقييم. |

## استراتيجيات عبر القطاعات

إن إجراء حوار اجتماعي بين الحكومة وكافة الجهات المعنية شاملة الوزارات المختلفة، والأجهزة الحكومية الأخرى، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، أمر ضروري لتطوير استراتيجية وطنية للحماية الاجتماعية، واعتماد منهج متوازن ومستدام. فوجود نظام فعال للحماية الاجتماعية يضمن رفاه الشعب القطري يعتبر شرطا مسبقا لوجود سوق عمالة فعالة في البلاد. فغالبا ما تحدث تشوهات اقتصادية قد تضر باستقرار البلاد واقتصادها إذا لم تتمتع بعض الفئات من العمال بنوع من الحماية. إن هذا المفهوم سوف يظهر بجلاء في استراتيجية قطاع الأمن والسلامة العامة.

سيؤدي قطاع الحماية الاجتماعية من استراتيجية التنمية الوطنية دورا رئيسيا في تحقيق الأهداف العامة لقطاع التنمية الاجتماعية، وذلك بدعم البنى الاجتماعية السليمة لقطر، وتعزيز نظام الحماية والرعاية الاجتماعية. ونظرا لإمكانية تأثير مبادرات الرعاية الاجتماعية والدعم المهني على سياسات التنمية الاقتصادية والبيئية البشرية، تم التعرف على مجموعة روابط عبر القطاعات تظهر بوضوح كيف تكون الحماية الاجتماعية هدفا عاما من جهة وعامل تمكين لرؤية قطر الوطنية 2030 من جهة أخرى (الشكل 5-13).

## القطاعات الأخرى كعوامل تمكين للحماية الاجتماعية

الهدف العامل التمكيني

## الحماية الاجتماعية كعامل تمكين للقطاعات الأخرى

## توفير الحماية العامة لمجتمع ينعم بالاستقرار

***"ستسعى قطر إلى بناء مجتمع ينعم بالسلامة والأمن والاستقرار يرتكز على مؤسسات فعالة"*** – **رؤية قطر الوطنية 2030**

إن عملية توفير سبيل للتنمية الاجتماعية من أجل رفاه جميع القطريين تم حتى الآن تحديدها من خلال الغايات التي تستهدف تحسين حياة المواطنين بشكل مباشر كتماسك الأسرة، والدعم الوظيفي، ورفاه المجتمع وتمكين المرأة. ولكن بنفس القدر الذي يتعين فيه على دولة قطر أن تبني الأواصر الأسرية المتينة وتؤمن السلامة الشخصية، فمن واجبها أيضا أن تجعل المجتمع يرتكز على مؤسسات حكومية فعالة وتسوده السلامة العامة. فأي مجتمع يوفر لأفراده الأمن والسلامة بطريقة تنم عن الاحترام والكرامة وتبين مسؤوليته تجاه رعاية مواطنيه، هو مجتمع يعمل على أساس مبادئ العدالة والمساواة وسيادة القانون.

إن دولة قطر ملتزمة بتحقيق التنمية المستدامة، والتي تراعي الانسجام والتوافق بين التنمية الاقتصادية والبشرية والاجتماعية وحماية البيئة. وفي بيئة حضرية كبيئة دولة قطر، ينبغي أيضا أن تصاحب أية سياسة للتنمية المستدامة سياساتٌ تعزز الأمن والسلامة العامة وبما يدعم عملية التخطيط والتنمية، مما يجعل دولة قطر مكاناً جذاباً للعيش.

تُعتبر معدلات الجرائم المرتكبة في دولة قطر من أدنى المعدلات في العالم، وذلك على الرغم من الزيادة الكبيرة في عدد السكان الوافدين. ففي العام 2010، حلت دولة قطر في المرتبة الأولى في المنطقة العربية والمرتبة الخامسة عشرة من بين 149 دولة على دليل السلام العالمي الذي يصدره "معهد الاقتصاد والسلام". حيث يضم دليل السلام العالمي 24 مؤشراً من بين عدة مؤشرات تتعلق بالأمن والسلامة العامة وعوامل ذات صلة بالعلاقات الخارجية للدول. إن قطاع الأمن والسلامة العامة في ركيزة التنمية الإجتماعية في استراتيجية التنمية الوطنية يؤدي دوراً رئيسياً في تحسين نوعية الحياة وتعزيز الرفاه لجميع المواطنين، لاسيما في ضمان الأمن والسلامة لأبناء الشعب في مجتمعاتهم المحلية. وتبتعد تلك الرؤية عن المفهوم التقليدي للأمن لتنتقل إلى مفهوم يضم أمن الإنسان، ويوسع نطاق الحماية ليشمل طائفة واسعة من المهددات، بما في ذلك تقليص مخاطر الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية.

وستفي دولة قطر بالتزاماتها تجاه أمن الإنسان وفق رؤيتها الوطنية من خلال خمس نتائج شاملة وخمسة مشاريع ذات أولوية تتعلق بالسلامة العامة والأمن العام، تقوم فيها الحكومة بما يلي:

- تحسين إدارة نظام المعلومات والبيانات الجنائية.
- تخفيض عدد حوادث المرور على الطرق التي تنجم عنها وفيات وإصابات خطيرة.
- تقوية المقاربة الوطنية للصحة والسلامة المهنية.
- تحسين سلامة البناء والرقابة المنتظمة على قوانين البناء.
- إرساء نهج منسق رفيع المستوى لإدارة الكوارث الوطنية.

تعكس نتائج الأمن والسلامة العامة مسائل ذات أولوية يكون من الضروري جداً اتخاذ إجراء بشأنها في الوقت المناسب، وتحقيق التكامل بين الأجهزة المتعددة ذات العلاقة. وتخدم هذه النتائج غرضاً مشتركاً يتمثل في تحسين رفاه جميع المواطنين، وسوف تساعد دولة قطر في بناء هيكل اجتماعي سليم تدعمه مؤسسات فعّالة تعمل في ظل العدالة والمساواة وسيادة القانون.

### النتيجة القطاعية الأولى: تحسين نُظم التعامل مع الجريمة

إن معدلات الجريمة المسجلة في دولة قطر منخفضة كثيراً، فمعدلات السطو وسرقة المركبات في دولة قطر هي الأدنى بين دول مجلس التعاون الخليجي.

من غير المستغرب، في ظل الزيادة الكبيراً، في أعداد الوافدين، أن تشهد دولة قطر زيادة في انتهاكات قوانين الهجرة والإقامة. وإذا وضعنا انتهاكات قوانين الهجرة والإقامة جانباً وجدنا أن جرائم الاعتداء الجسدي، وجرائم المخدرات والكحول، ما تزال تشكل أكبر حصة من مجموع الجرائم المرتكبة. وبعد استبعاد مخالفات الهجرة والإقامة، يظهر مجموع الجرائم المرتكبة نمطاً متماثلاً خلال الأعوام 2007 - 2009 كما يبين (الجدول 5–5).

مقارنة بالمعدلات العالمية، تشير الاحصائيات الى وجود معدلات متدنية جداً بالنسبة لجميع أنواع الجرائم الخطيرة في دولة قطر (الجدول 5-6). وتعكس معدلات الجريمة المنخفضة ومستويات الأمن العام المرتفعة بوجه خاص حالة الاستقرار الاجتماعي والسياسي في دولة قطر بالتزامن مع وجود خدمات الأمن الفعّالة.

**الجدول 5-5** مستوى الجريمة مستقر نسبيا على مر الأعوام، إلا أن معدلات انتهاك قانون الإقامة زادت بشكل ملحوظ

| نوع الجريمة | وزارة الداخلية | | | | | | المجلس الاستشاري للأمن الخارجي | المجلس الأعلى للقضاء | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| ارتكبها موظفون حكوميون | 68 | 73 | 46 | 40 | 49 | 35 | | 70 | 114 | 29 |
| الاعتداء الجسدي | 151 | 148 | 11 | 94 | 118 | 60 | | 957 | 1,278 | 798 |
| جرائم جنسية وأخلاقية | 218 | 208 | 356 | 396 | 264 | 131 | | 147 | 173 | 113 |
| تجاه مال أو ممتلكات الغير | 263 | 192 | 142 | 180 | 225 | 168 | 3,976 | 130 | 70 | — |
| مخدرات وكحول | 416 | 397 | 440 | 431 | 320 | 205 | | 1,026 | 994 | 669 |
| جرائم ضد الثقة العامة | 1,000 | 727 | 547 | 632 | 879 | 808 | | 96 | 206 | 336 |
| **المجموع الفرعي** | **2,116** | **1,745** | **1,542** | **1,773** | **1,855** | **1,407** | | **2,426** | **2,835** | **1,945** |
| مخالفات الهجرة/الإقامة | 192 | 153 | 127 | 136 | 44 | 62 | | 9,222 | 6,882 | 8,164 |
| **المجموع** | **2,308** | **1,898** | **1,669** | **1,909** | **1,899** | **1,469** | **3,976** | **11,648** | **9,717** | **10,109** |

المصدر: المجلس الاستشاري الأمني الخارجي-قطر: تقرير الجريمة والسلامة العامة (2010)
ملاحظة : باستثناء مخالفات المرور،تشير البيانات إلى قضايا المحكمة الجنائية وليس الجرائم المدرجة في سجلات الشرطة.

**الجدول 5-6** مستوى معدلات الجريمة في دولة قطر منخفض مقارنة مع المستويات الدولية (المعدل المسجل بدولة قطر لكل 100 ألف نسمة)

| نوع الجريمة | 2007 | 2008 | 2009 | المعدل العالمي |
|---|---|---|---|---|
| القتل العمد | 2 | 0.5 | 0.4 | 6 |
| الاعتداء الجسيم | 1.6 | 3.8 | 1.7 | 100 |
| الاغتصاب | 1.6 | 0.9 | 1.7 | 25 |
| خطف أشخاص | 0.3 | 0.6 | 0.7 | 25 |
| السرقة بالإكراه | 86 | 25 | 11 | 100 |
| الحريق العمد | 0.9 | 0.3 | 0.1 | 25 |

لكن انخفاض المعدلات الوطنية لبعض فئات الجرائم قد يرجع جزئياً إلى عدم استعداد القطريين، لا سيما النساء، لإبلاغ رجال الأمن عن حوادث معينة يتعرضون لها. وإضافة إلى ذلك قد يفضل المواطنون أحياناً، في مجتمع تهيمن فيه الأسرة على البنية الاجتماعية، كما هو حال قطر ودول الخليج العربية الأخرى، أن يعالجوا هذه الحوادث والحالات في إطار العائلة.

هناك حاجة لأن يتماشى تسجيل الجرائم مع المعايير الدولية التي تحدد التصنيفات التفصيلية (التقاطعية). وهذا يستدعي مثلاً تصنيف الجريمة في فئات واضحة وفقاً للمشتبه بهم والضحايا ونوع الجريمة. ومن أجل تعزيز أكثر لفعالية نظام المعلومات الجنائية، يجب تشارك بيانات الجريمة بشكل منتظم بين الوزارات والأجهزة الحكومية المعنية. وللوصول إلى أكبر مردود ممكن لجهود قطاع الأمن والسلامة العامة، ستعمل الحكومة على تحسين نظام إدارة المعلومات الجنائية من خلال تطوير قاعدة بيانات مركزية تزيل الفجوات وتعزز إجراءات الشرطة. وستتولى لجنة لتبادل المعلومات توجيه عملية بناء قاعدة البيانات المركزية.

### *نظام فعال ومتكامل لإدارة المعلومات الجنائية*

سيعمل هذا النظام المتكامل على سد الفجوات في البيانات والمعلومات، ويمكّن من تحديد الاتجاهات الناشئة، وتحسين الجهود الشُرطية، ويقلص الوقت المستغرق في إعداد الملفات للمحاكم، ويُعجّل البت في القضايا. وسيمكن مديري المحاكم والعلماء المختصين بدراسة الجريمة وغيرهم من العاملين في مجال تطبيق القوانين من تعديل العمليات والاستراتيجيات، بناء على معلومات دقيقة ومستحدثة جداً، وفي أوانها. وسيتضمن نظام الإدارة الجديد، على وجه التحديد، ما يلي:

- إنشاء فريق لتبادل المعلومات.
- توحيد تعاريف الجريمة وتصنيفاتها.
- تطوير قاعدة بيانات مركزية لإحصاءات الجرائم.
- وضع برامج تدريبية لأجهزة المعلومات الجنائية وموظفيها.

وسيكون من الضروري لنجاح النظام انتهاج سياسة الباب المفتوح أمام المستخدمين؛ وأي نظام يسهُل الوصول إليه سيمكن من زيادة التعاون بين المؤسسات الوطنية من ناحية وبين هذه المؤسسات والمؤسسات الدولية من ناحية أخرى، مما يفضي إلى نتائج أفضل للعاملين في نظام المعلومات الجنائية وإلى مجتمع أكثر أماناً. وستنشئ الحكومة جهة تنسيق مركزية للمباحث والمعلومات الجنائية لإدارة النظام وكفالة الحفاظ التام على الخصوصيات، والمحافظة على السرية وغير ذلك من الضمانات، وتطبيق قواعد متسقة للتعامل مع المواد السرية. وسيسبق النظامَ سنُّ قوانين وتوجيهات خطية تتعلق بتجميع وتخزين وتحليل ونشر البيانات والمعلومات الجنائية من قبل أجهزة تطبيق القانون المعنية أو لأغراض التطبيق.

وسيكون نظام إدارة المعلومات الجنائية الخطوة الأولى نحو منهج شمولي يتضمن موقعاً واحداً جامعاً لاستخدام الشرطة والنيابة العامة، ومحامي الدفاع، والمحاكم، وإدارة المؤسسات العقابية، وجميع هذه الجهات لديها حاليا نُظم انفرادية وغير متكاملة لإدارة المعلومات. وسيكون هذا النظام الشامل المستقبلي بدوره ممهدا لبرنامج عدالة إلكتروني يطور لاحقا.

### الهدف المحدد

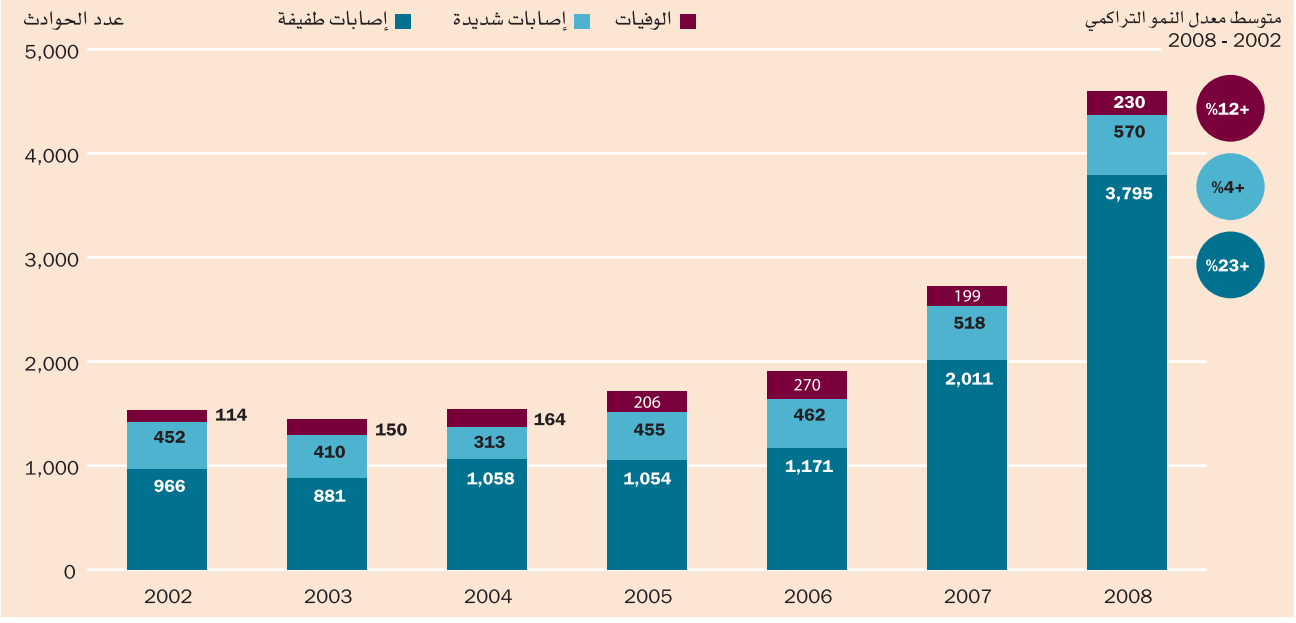
- وضع نظام شامل لإدارة المعلومات الجنائية يرتكز على المعايير الدولية.

### النتيجة القطاعية الثانية:
### تحسين سلامة المرور على الطرق

أعطيت سلامة المرور على الطرق في دولة قطر أولوية عليا لسنوات بتنظيم حملات واسعة عن السلامة والتوعية، من خلال تطبيق القانون بصرامة أكثر، مما ساعد خلال السنوات الثلاث الماضية في تخفيض عدد الوفيات إلى الحد الأدنى في عقدين من الزمن. لكن حوادث الطرق التي شملت على الأقل مركبة واحدة وأدت إلى أضرار وإصابات زادت في السنوات الخمس الماضية (الشكل 5-14) حيث أدى النمو السكاني إلى زيادة الازدحام على الطرق. بينما يعتبر معدل الوفيات لعام 2008 والبالغ 15.9 وفاة لكل 100000 نسمة نتيجة جيدة، إلا أنه ما زال أعلى بشكل ملحوظ من المعدل المماثل في البلدان ذات الدخل المرتفع (الجدول 5-7).

ما تزال الأسباب الرئيسية لحوادث الطرق هي ذاتها، ولم تتغير على مر الزمن وتتمثل في قيادة السيارة بتهور، وتجاوز الخطوط التي تفصل بين المسارات، وعدم ترك مسافة كافية بين السيارة والأخرى، وتغيير المسارات بصورة خاطئة (في الدوارات وعلى الطرق السريعة). وهذه الأسباب مسؤولة عما يزيد عن نسبة 90% من الحوادث. ونسبة الوفيات والحوادث في صفوف المشاة مبعث قلق شديد في دولة قطر، إذ أن نسبة 32% من الوفيات الناجمة من حوادث المرور تحصل بين المشاة، بالمقارنة مع المتوسط العالمي البالغ 17%.

الشكل 5-14 منذ عام 2003 ازدادت حوادث الطرق التي تشمل سيارة واحدة على الأقل وتسفر عن أضرار



**الجدول 5-7** يرتفع معدل وفيات حوادث المرور بشكل ملحوظ عن نظيره في الدول ذات الدخل المرتفع (حالات الوفاة لكل 100 000 نسمة، عام 2008)

| | منطقة شرق البحر الأبيض المتوسط | العالم | قطر |
|---|---|---|---|
| دخل عالٍ | 28.5 | 10.3 | 15.9 |
| دخل متوسط | 35.8 | 19.5 | لا ينطبق |
| دخل منخفض | 27.5 | 21.5 | لا ينطبق |
| **المجموع** | **32.2** | **18.8** | **15.9** |

المصدر: منظمة الصحة العالمية: التقرير العالمي حول وضع السلامة على الطرقات: آن أوان التحرك (2009)

**الجدول 5-8** أكثر قليلاً من ثلث الوفيات الناجمة عن حوادث المرور في قطر تحصل بين المشاة (وفيات حوادث المرور، 2008)

| الفئة العمرية | سائقون | ركاب | مشاة | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| أقل من سنة | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1–9 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 10–19 | 10 | 4 | 3 | 17 |
| 20–29 | 36 | 4 | 4 | 44 |
| 30–39 | 21 | 15 | 14 | 50 |
| 40–49 | 13 | 19 | 20 | 52 |
| 50–59 | 8 | 14 | 21 | 43 |
| 60–69 | 3 | 8 | 11 | 22 |
| غير مذكور | 0 | 1 | 0 | 1 |
| **المجموع** | **91** | **65** | **74** | **230** |

وهذه الحوادث بين المشاة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدد نقاط العبور الآمن؛ وهناك احتياجات أكثر يجب تلبيتها لخفض إمكانية وقوع الحوادث المرورية الجسيمة على الطرق للمشاة والسائقين على حد سواء. (الجدول 5-8)

هذا وقد ارتفع أيضا عدد المركبات الثقيلة التي تستخدم الطرق، متسبباً في المزيد من مشاكل السلامة نتيجة عدم الرقابة الكافية أو تجاهل القوانين (عدم توفر مسارات مخصصة للشاحنات والمركبات ذات الحمولة الزائدة، وتجاوز القيود المفروضة على الحجم، والوقوف غير القانوني في الأحياء السكنية وما شابه ذلك). وإلى أن يتم افتتاح مسارب إضافية للحافلات العامة أو إيجاد خيارات أخرى من خيارات النقل العام، سيستمر ازدحام حركة المرور في الزيادة إذا لم تتم زيادة الطاقة الاستيعابية لشبكة الطرق، أو إذا لم تُسحب هذه المركبات من الطرق. وسوف تعمل الحكومة على تحسين سلامة المرور على الطرق باعتماد منهج لنظام السلامة يخفض السلوك المتسم بالمخاطر ويزيد درجة أمان المشاة، ويحسن الطرق ويعزز تطبيق القانون.

***وضع منهج لنظام آمن لسلامة المرور على الطرق***

في إطار استراتيجية التنمية الوطنية، سوف يتم تخفيض حوادث المرور وتحسين درجة السلامة من خلال وضع استراتيجية شاملة للأمن والسلامة العامة ترسخ التعاون بين الأجهزة الحكومية، وترفع درجة الوعي، وتحسن تدابير السلامة وتضع قوانين أشدّ لتحقيق عدة أهداف أساسية ضرورية، وهي:

- الحد من السلوك القائم على القيادة الخطرة.
- إضفاء اللياقة واللطف على السلوك المرتبط بقيادة المركبات.
- رفع درجة السلامة للمشاة.
- توفير حماية أفضل للأطفال والشبان الذين تزيد نسبة الإصابات بينهم كثيراً عن نسبة عددهم إلى السكان وفقاً لإحصاءات إصابات حوادث الطرق.
- تيسير التعاون بين الأجهزة الحكومية في مجال سلامة المرور، وخاصة بين التخطيط العمراني، وإدارة البلديات، وإدارة المرور، وهيئة الأشغال العامة والبناء، والمجلس الأعلى للتعليم.

إن منهج النظام الآمن سيحسِّن استخدام موارد الشرطة

(ويضيف قدرة أخرى كلما اقتضت الضرورة) لتخفيض مخاطر سائقي المركبات من خلال تطبيق أفضل لضوابط تحديد السرعة، وحزام الأمان، ومنع استخدام الهاتف الجوال أثناء قيادة السيارة. وسوف تعمل الحكومة على تحديد واستهداف الطرق التي هي بأمس الحاجة إلى تحسين، وضمان أن تكون الطرق مضاءة جيدا، وأن توضع عليها إشارات ضوئية كافية. وستتم دراسة وضع نظام عناوين في قطر بالخرائط عن طريق استخدام نظام المعلومات الجغرافية، للتقليل إلى الحد الأدنى من فقدان التركيز أثناء البحث عن المواقع. وسيستخدم النظام لتصنيف الطرق إلى فئات، كطرق رئيسية وثانوية وداخلية وتحديد مواطن المشاكل لتحسين التخطيط في المستقبل.

ستعمل استراتيجية الأمن والسلامة العامة أيضا على تحليل أوضاع عدد من الإشارات التي تحمل عبارة (قف) عند التقاطع، والإشارات الضوئية، وعلامات الطرق، وأكتاف الطرق (مواقف طوارئ)، وممرات المشاة، والقوانين التنظيمية الخاصة بمتطلبات السلامة للمركبات، والأحكام التي تتعلق بالمشاة وراكبي الدرجات، وأنظمة منح تراخيص قيادة المركبات، وإجراءات تدريب سائقي المركبات، ومعايير العقوبة المترتبة على المخالفات المرورية.

**الهدف المحدد**

- تخفيض عدد الحوادث السنوية على الطرق من 300 حادث إلى 250 حادث لكل 100 000 نسمة وتخفيض معدل الوفيات من 14 وفاة لكل 100 000 نسمة إلى 10 وفيات.

### النتيجة القطاعية الثالثة: تعزيز الصحة والسلامة المهنية

مثلما ينبغي توفير الحماية للمقيمين في دولة قطر باتخاذ تدابير تكفل سلامتهم أثناء قيادة السيارات، أو امتطاء الدراجات أو السير على الأقدام، ينبغي أن يشعر العاملون في فيها بالأمان والأمن أثناء وجودهم في أماكن العمل. واستراتيجية التنمية الوطنية تتيح فرصة للحكومة لتعزيز الصحة والسلامة المهنية للعاملين، بحماية العاملين من الأمراض المحتملة أو الإصابات أو الوفاة الناجمة عن العمل، وتحسين درجة التصدّي للمخاطر المرتبطة بالوظائف الخطرة. فعدم التقيُّد بتدابير الصحة والسلامة قد يؤثر سلباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كالفقدان المباشر للموارد المالية، وتراجع إنتاجية الموظف والضرر الذي يلحق بسمعة الدولة. وسوف تعمل الحكومة على التخفيف من حدة تلك الآثار.

تشير تقارير وزارة العمل إلى أنه تم الإبلاغ عن 22 حالة وفاة و 173 إصابة بجراح ناتجة عن العمل في عامي 2008 و 2009. ويقوم المجلس الأعلى للصحة بزيارات منتظمة وعشوائية لأكثر من 500 موقع عمل سنويا، ولكن قانون العمل في قطر لا يفرض معايير للسلامة صناعية محددة ويستثني عمال المنازل، والعمال المؤقتين من نطاق تطبيقه. وعلاوة على ذلك، تسيطر الصناعات الثقيلة على تشكيلة الصناعة القطرية، من قبيل صناعة النفط والغاز وصناعة البتروكيماويات والصناعة المعدنية والبناء. وهذه القطاعات تنطوي عادة على بيئة عمل أكثر خطورة أو مجازفة من قطاعات أخرى، وتتطلب إطاراً صارماً وشاملاً للسلامة. وسوف تبني استراتيجية التنمية الوطنية على الجهود الأخيرة لتحسين السلامة في أماكن العمل بتعزيز المعايير، كجزء من نظام جديد للإدارة.

***نظام وطني لإدارة الصحة والسلامة المهنية***

لأجل تحقيق الانسجام وتوطيد القواعد والممارسات المتعلقة بأماكن العمل، وافق مجلس الوزراء القطري من حيث المبدأ على تشكيل (اللجنة الوطنية للصحة والسلامة المهنية) التي تضم ممثلين عن الوزارات المعنية وعن قطاع النفط والغاز. وتعتبر هذه اللجنة الخطوة الأولى لإصدار مجموعة من التشريعات والقواعد والمعايير حول الصحة والسلامة المهنية.

وسوف تكون هذه القواعد محددة وصارمة، وستشمل جميع القطاعات والعاملين في دولة قطر. وسوف ينشئ نظام الحوكمة قاعدة بيانات مركزية تفاعلية لحوادث وأمراض العمل، ويلزم أماكن العمل بالإبلاغ عن جميع الحوادث والإصابات التي تحصل فيها. كما ستعمد الحكومة إلى تقوية القوانين لضمان تطبيق اللوائح القانونية وتحميل المديرين في القطاعات الرئيسية المسؤولية عن الحوادث التي تقع في قطاعاتهم، ومعاقبتهم على أي إهمال أو تقصير من جانبهم.

**الهدف المحدد**

- وضع مجموعة من التشريعات والمعايير حول الصحة والسلامة المهنية لجميع القطاعات.

### النتيجة القطاعية الرابعة: تحسين معايير سلامة البناء

سوف تعمل الحكومة في الوقت نفسه على تحسين عناصر السلامة في قطاع البناء الذي يواصل ازدهاره. وقد أبطأت الأزمة المالية العالمية قليلاً حركة البناء في دولة قطر، لكن التوقعات المالية تظهر وجود أكثر من 120 مشروع بناء كبير

من المخطط له أن يكتمل عام 2016. إنّ هذه المشاريع تتطلب الاستعانة بأخصائيين ومهنيين أكثر خبرة، وتتطلب أيضا دورا رقابيا أكبر للسلطات الحكومية على عمليات البناء، والتشدد في إصدار تراخيص البناء لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال وتحسين سلامة البناء. ومن الأمور الأساسية المثيرة للقلق حوادث الحريق التي تفاقمت عام 2007–2008 وسط ذروة ازدهار البناء، ولا تزال مصدراً رئيسياً من مصادر الحوادث في قطاع البناء (الشكل 5-15).

### *الاستراتيجية الوطنية لسلامة البناء*

تبدأ هذه الاستراتيجية بمراجعة شاملة لتحديد الأسباب المشتركة الكامنة وراء الحوادث المميتة في مواقع البناء خلال السنوات الخمس الماضية، وتحدد أي من هذه الأجهزة الحكومية هو الأقدر، بحكم اختصاصه، على تحمل مسؤولية التقليل من هذه الحوادث مستقبلاً. وسوف يتم تأسيس لجنة وطنية للوقاية من الحرائق تقود عدة مبادرات تستهدف التقليل من انتشار الحرائق، في مقدمتها وضع معايير أشد لتحديد مواصفات الأدوات والأجهزة الكهربائية ولتنظيم تركيب وصيانة الأنظمة الكهربائية وشهادات اعتماد الفنيين. وسوف ينص دليل الإجراءات الإرشادية التعليمات اللازمة لكيفية التعامل مع خطوط التوتر العالي والمنخفض وتركيب الكابلات تحت الأرض، وعمليات الإخلاء والإنقاذ.

بالإضافة إلى اللوائح المشددة للوقاية من الحرائق، سوف تتضمن الاستراتيجية الوطنية لسلامة البناء بناء القدرات والمكونات الدائمة لجهاز التفتيش التابع لوزارة العمل الذي ستتم تقويته بزيادة عدد مفتشي الصحة والسلامة المهنية. وسوف يتمتع هؤلاء المفتشون بسلطة الضبط القضائي، والتوصية بسحب رخص التشغيل في حال المخالفات المتعددة لقواعد السلامة. وإضافة إلى مفتشي السلامة، يجب أن يطبق الموظفون المدربون القانون عبر تنفيذ عمليات تفتيش دورية وعشوائية. وسوف ينظر في تطبيق عقوبات أشد على المتسببين في الحوادث المميتة تشمل السجن لفترات أطول.

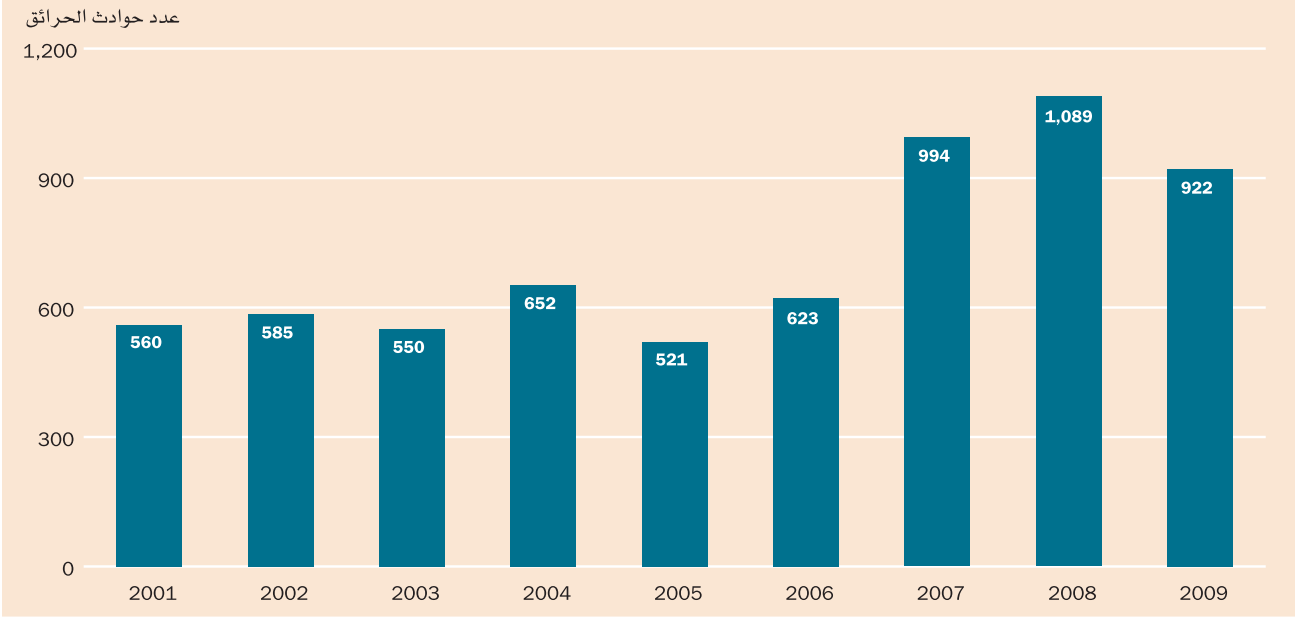
### الهدف المحدد

- اعتماد نهج شامل لسلامة البناء وتخفيض عدد الحرائق إلى النصف.

### النتيجة القطاعية الخامسة:
### تنسيق الاستعداد الوطني لحالات الطوارئ

في معظم الحالات تتضمن نتائج استراتيجية التنمية الوطنية تحسين النواحي المتعلقة بالحياة اليومية المباشرة لكل فرد في دولة قطر مثل الدعم الأسري، والتدريب في مجال الحياة الوظيفية، والحماية التي توفرها الشرطة. بينما يعتبر ضمان حماية الإنسان على أفضل وجه على المدى الطويل من الكوارث العامة عنصرا حاسما من عناصر إقامة مجتمع آمن ومستقر للأجيال الحالية والمقبلة.

الشكل 5-15 بلغت حوادث الحريق ذروتها في عام 2008 خلال طفرة البناء



ومع أن دولة قطر قد تكون أقل تعرضا للكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير، فإنها ما تزال معرضة لأخطار طبية وصحية، فضلاً عن أحوالها المناخية الشديدة الوطأة. وعلاوة على ذلك فإن موقع دولة قطر ومواردها الطبيعية وقطاعها الصناعي يجعل البلد عرضة للخطر. واللجنة الدائمة للطوارئ، التي تتألف من ممثلين عن 17 جهة قطرية تعمل منذ عام 1998 على التصدي للتهديدات الطارئة. غير أن اعتماد نهج أكثر تنسيقا إزاء الكوارث سيحد من الأثر البشري والاجتماعي والاقتصادي والبيئي الذي يمكن أن يؤدي إلى اضطرابات مجتمعية ممتدة. وبغية ضمان التنمية الاجتماعية والاستقرار على المدى الطويل على النحو المتوخى في رؤية قطر الوطنية 2030، ستتولى الحكومة تنسيق تدابير الاستعداد الوطني لمواجهة الطوارئ في أية حالة تؤدي إلى اضطراب الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية.

### *سياسة منسقة لإدارة الكوارث*

ستضع السياسة الوطنية لإدارة الكوارث إطاراً للجهود المستدامة من أجل وضع خطة موحدة لجميع مراحل أية كارثة وطنية: الوقاية، والاستعداد، والاستجابة، والتعافي من الكارثة. وسيدعم هذا الإطار نهجا كليا متكاملاً يشمل عناصر كمية من قبيل البحث والاستحداث، ويضمن إدراج سياسات الحد من مخاطر الكوارث في التخطيط الاجتماعي والاقتصادي والبرامج الاجتماعية والاقتصادية. إن مشاركة المجتمع المدني في وضع السياسة، تستلزم إشراك المجتمعات المحلية لإذكاء الوعي بأهمية إدارة الكوارث والحد من المخاطر.

**الهدف المحدد**

- وضع سياسة وطنية لإدارة الكوارث.

## استراتيجيات عبر القطاعات

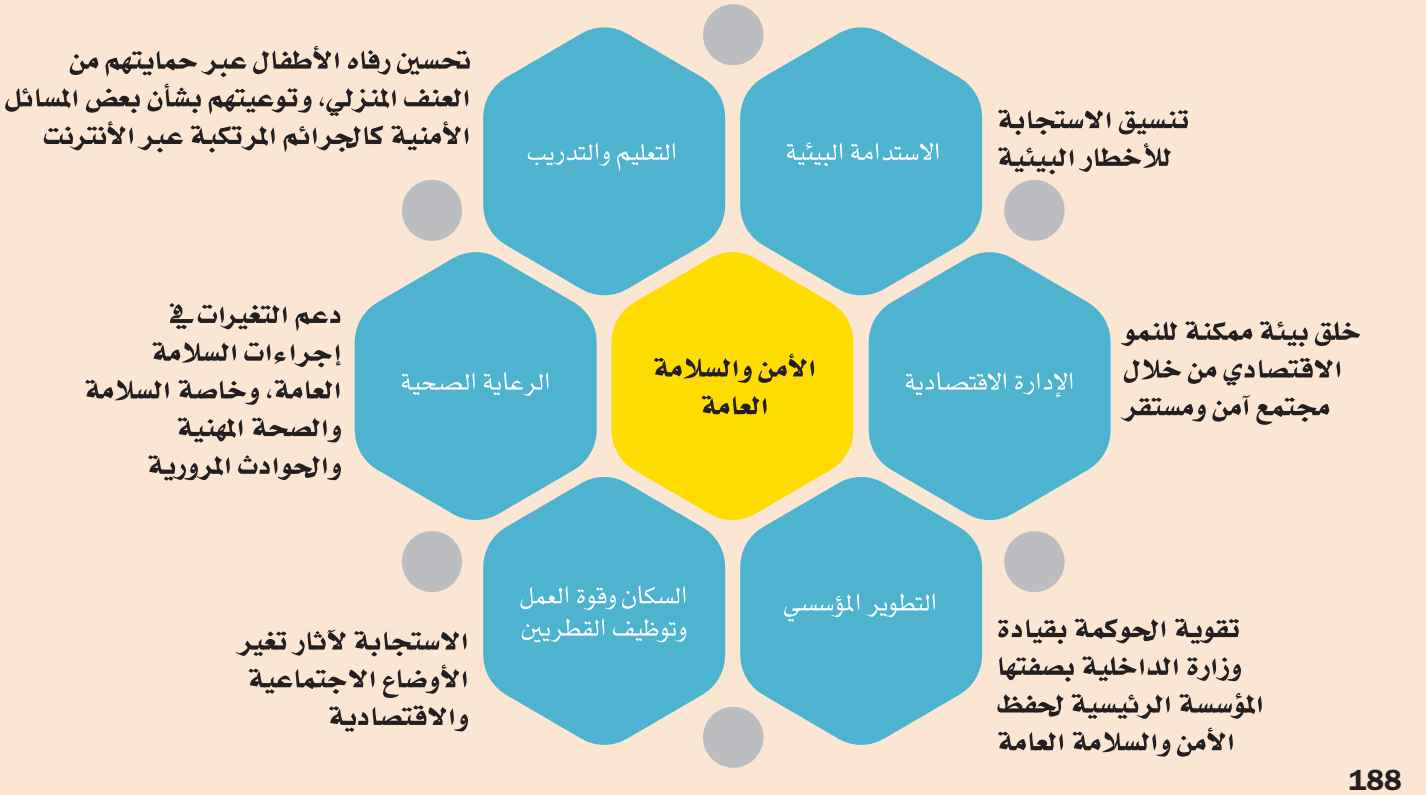
تدرك الحكومة الحاجة الماسة إلى تعزيز الأمن والسلامة العامة داخل بيئة دولة قطر الحضرية التي تمر بتغير سريع بسبب تنميتها الاقتصادية والاجتماعية القوية والتحولات الاجتماعية والاقتصادية. وستؤدي هذه وغيرها من العوامل، بما في ذلك العولمة وزيادة استخدام التكنولوجيا الرقمية إلى جعل الأمن والسلامة العامة تحدياً مستمراً في السنوات المقبلة. وكي يشعر المواطنون بالأمن على أفضل وجه في مجتمعاتهم المحلية، التي تشمل البيت ومكان العمل على حد سواء، يجب أن تشمل هذه الجهود ذوي الاختصاص عبر جميع القطاعات الاجتماعية.

وسيمثل قطاع الأمن والسلامة العامة عنصراً رئيسياً في بلوغ أهداف ركيزة التنمية الاجتماعية بتعزيز الهيكل الاجتماعي القطري السليم والمساهمة في الرعاية والحماية الاجتماعيتين للبلد. ولكن نظرا للتأثير الذي قد تحدثه مسائل كمنع الجريمة وانتهاك القوانين والسلامة المهنية أيضا على سياسات التنمية الاقتصادية والبيئية والبشرية، فإن عدة ضوابط عبر القطاعات يمكن التعرف عليها لأنها تثبت كيف يمثل الأمن والسلامة العامة هدفاً من أهداف رؤية قطر الوطنية وعاملاً تمكينياً لإنجازها على حد سواء (الشكل 5-16).

## القطاعات الأخرى كعوامل تمكين للأمن والسلامة العامة

الهدف العامل التمكيني

## الأمن والسلامة العامة كعامل تمكين للقطاعات الأخرى



## الرياضة كإلهام لمجتمع نشيط وصحي

***ستعمل قطر على "غرس وتطوير روح التسامح والحوار البناء والانفتاح على الآخرين، على الصعيدين الوطني والدولي".***
**– رؤية قطر الوطنية 2030**

تطمح دولة قطر إلى إقامة مجتمع آمن ومستقر، وتلتزم بقوة ببناء مستقبل حيوي ومزدهر لمواطنيها. وينطلق تحقيق هذه الرؤية من تعزيز وضع الأسرة وضمان أمن المواطنين في بيوتهم ووظائفهم ومجتمعاتهم المحلية. أما الخطوة التالية فتتمثل في ضمان التميز على المدى الطويل، والذي يتجاوز تأمين احتياجات الأسرة الأساسية ومواردها المالية إلى تعزيز الصحة البدنية والنفسية والفكرية للمجتمع بجميع أفراده من خلال الرياضة والثقافة. وللنشاط البدني دور محوري في إثراء حياة الأفراد، إذ أن المشاركة في الألعاب الرياضية مصدر للصحة والمتعة لكل من يشاركون فيها من لاعبين ومتطوعين ومدربين ومراقبين ومسؤولين وإداريين. وغالبا ما يشكل النشاط الرياضي عنصر ربط أو لُحمة يقوي النسيج الاجتماعي والثقافي للمجتمع، سواء على مستوى المجتمع المحلي أو على الساحة الدولية.

وقد حظيت دولة قطر بتقدير عالمي غير مسبوق في مجال الألعاب الرياضية في السنوات الأخيرة، وهي مستمرة في بذل الجهود من خلال اللجنة الأولمبية القطرية والنوادي والاتحادات الرياضية وغيرها من الحلفاء الاستراتيجيين لتوفير مرافق الرياضة والترفيه، وتنمية قدرات الرياضيين، واستضافة المباريات الدولية، وإذكاء الوعي بفوائد الرياضة والنشاط البدني. وستواصل التركيز على الألعاب الرياضية كإحدى الوسائل لمواجهة التحديات التي يفرزها ازدياد عدد السكان وما ينتج عنه من تغير ثقافي هام. كما تلتزم بزيادة المشاركة في الألعاب الرياضية، وممارسات نمط الحياة النشط فيما بين سكانها لتحسين الصحة العامة، وإقامة صداقات عالمية وتحسين العلاقات مع سائر بلدان العالم.

وبإنشاء مجموعة مرافق رياضية متميزة ومواصلة استضافة المباريات والبطولات الرياضية الإقليمية والدولية، ستكون دولة قطر في وضع جيد لبلوغ الهدف المنشود في رؤية قطر الوطنية 2030 لتنمية روح التعاون والحوار البناء والانفتاح من خلال مبادئ الرياضة المشتركة المتمثلة بروح الفريق، والإنصاف، والطموح إلى التميز. وقد نجحت دولة دولة قطر في استضافة وتنظيم بطولة كأس آسيا لكرة القدم في يناير/ كانون الثاني 2011، وهي البطولة التي تطمح دول كثيرة إلى استضافتها. أما فوز دولة قطر بشرف استضافة بطولة كأس العام لكرة القدم عام 2022 فلن يقتصر على دعم إنجاز البرامج والمشاريع التنموية في القطاعات الأخرى، بل سيدعم أيضا تعزيز التنمية الاجتماعية فيها بشكل عام، والرياضة بشكل خاص. وتشجع استضافة دولة قطر للأحداث الرياضية الإقليمية والدولية المهمة القطريين على زيادة مشاركتهم في الألعاب الرياضية واهتمامهم بالرياضة بوجه عام، علاوة على تحسينها لصورتها الإقليمية والدولية كدولة تعزز وتشجع التبادل الثقافي والرياضي بين الشعوب.

يمثل قطاع الرياضة أحد مكونات ركيزة التنمية الاجتماعية من استراتيجية التنمية الوطنية، ويؤدي دوراً رئيسياً في تحسين نوعية الحياة وتعزيزها ورفاه جميع المواطنين بتوفير الأساس اللازم لنمط الحياة النشطة وتنمية القدرات الرياضية. وستمضي دولة قطر قُدُماً في سياستها الرياضية لتحقيق ثلاث نتائج معينة، من خلال تنفيذ خمسة مشاريع رياضية ذات أولوية وستقوم الحكومة بما يلي:

- تثقيف الجمهور بأهمية الحياة الصحية والنشطة، وزيادة الفرص أمام الأشخاص من جميع الأعمار للمشاركة في الأنشطة البدنية.
- توفير مرافق رياضية وترفيهية مناسبة ومتاحة للجميع.
- زيادة المواهب الرياضية وتعزيز برامج تنمية المواهب ورعاية الرياضيين لتحسين فرص النجاح في الألعاب الرياضية.

يعتبر الإطار الإداري السليم لتنمية الألعاب الرياضية أمرا ضرورياً لبناء دولة حديثة ومتقدمة. كما يعتبر التعاون والتنسيق عبر القطاعات أساسياً أيضا لزيادة الفوائد من وجود مجتمع لائق بدنيا وذي مستوى رياضي متميز. وسيؤدي اعتماد منهج منسّق ومشترك بين الجهات المعنية العامة والخاصة إلى تعزيز المسؤولية المشتركة لتنمية المهارات الرياضية وتحقيق المزيد من النجاح، وزيادة الحاجة إلى إتباع منهج قائم على المعرفة لبناء القدرات لدى كل من المسؤولين والمدربين الرياضيين.

### النتيجة القطاعية الأولى:
### زيادة المشاركة المجتمعية في الرياضة والنشاط البدني

***تشجيع الحياة الصحية والنشطة عن طريق الرياضة***
تعتبر ممارسة الألعاب الرياضية أداة قوية لبناء مجتمع صحي

ومتماسك. فالنشاط البدني يوفر للأشخاص العديد من الفوائد المادية والاجتماعية والذهنية والصحية، التي يمكن استثمارها في نواحي الحياة الأخرى. كما أن ممارسة الأنشطة الرياضية في سن مبكرة تبني شخصية الأطفال، وتؤدي إلى زيادة انضباطهم. وتتميز قطر بمجتمع شاب، مرفه مالياً يتوفر له متسع من الوقت لممارسة الأنشطة الرياضية. إنما مشاركته في هذه الأنشطة منخفضة حالياً. وتعد الأمراض المزمنة سبباً رئيسياً من أسباب الوفاة، حيث شكلت 49% من حالات الوفاة المصنفة عام 2008 (الشكل 5-17). وتعتبر أنماط الحياة التي ينعدم فيها النشاط البدني وتقل فيها الحركة من الأسباب الرئيسية لزيادة الآثار السلبية للمرض المزمن. فقلة الحركة تشكل خطراً صحياً شديداً على نحو متزايد للأفراد وللأسر على حد سواء.

قام المجلس الأعلى للتعليم عام 2007 بمهمة مراجعة شاملة لمنهج التربية البدنية الوطني، والأنشطة ذات الصلة في المدارس المستقلة والمراكز الاجتماعية المحلية. وتوصلت عملية المراجعة إلى تقييم لنوعية التعليم والتعلم، تبعه تحليل شامل للاحتياجات، ثم تنفيذ إطار عمل جديد للتربية البدنية. وقد أصبحت التربية البدنية في الوقت الحاضر إلزامية في جميع المدارس من رياض الأطفال حتى السنة الدراسية الثانية عشرة. وأعدت أيضا خطة استراتيجية لتحسين نوعية التربية البدنية في المدارس، وللتعامل مع التحديات التي يواجهها واضعو السياسات، ومديرو المدارس، والمعلمون، والآباء في الترويج للألعاب الرياضية بين شباب دولة قطر.

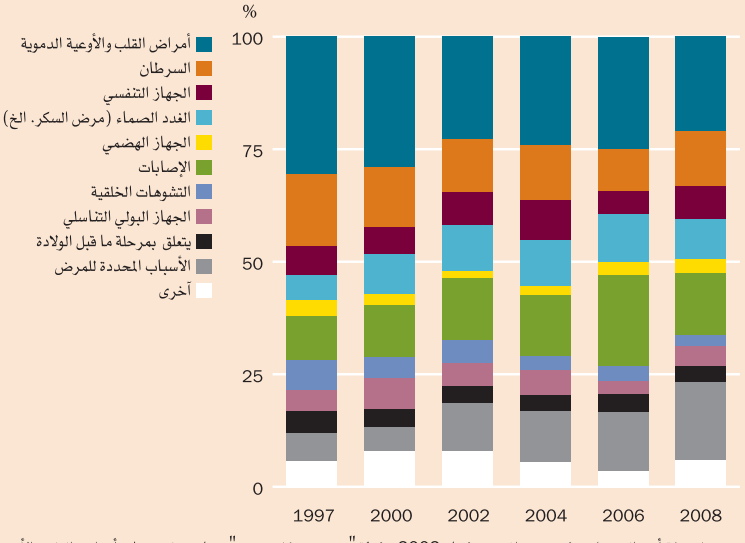
وتقوم المرأة بدور حاسم في تشجيع أنماط الحياة الصحية من خلال تأثيرها على صحة أطفالها ورفاههم. وشرعت اللجنة الأولمبية القطرية، بعد أن ساورها القلق إزاء لياقة المرأة القطرية وصحتها وكيفية تأثير ذلك على أطفالها، في إجراء دراسة متعمقة عام 2009 حول مشاركة المرأة في الألعاب الرياضية والأنشطة البدنية. وتوصلت الدراسة إلى أن 15% فقط من القطريات من 15 سنة وما فوق يشاركن في الألعاب الرياضية بانتظام (الشكل 5-18)

لتحسين صحة السكان عموماً، يجب أن يكون ثمةَ التزامٌ متبادل بين الدولة ومواطنيها لتعديل أنماط الحياة على النحو المناسب. ويجب أن يكون ثمةَ التزامٌ أيضاً من جميع قطاعات الحكومة بالعمل في تناغُم من أجل الترويج للصحة والحياة النشطة بين الجمهور بإدراج الألعاب الرياضية والنشاط البدني في برنامج موسَّع للصحة الوقائية. لذا ستنفذ مجموعة من الأنشطة لترويج الفوائد العديدة لأنماط الحياة النشطة للأفراد والأسر والمجتمعات المحلية، وزيادة المشاركة في الألعاب الرياضية من قبل جميع الفئات العمرية وشرائح المجتمع بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة. وسيعزز منهاج التربية البدنية في المدارس لتحسين خبرات تعلُّم التلاميذ وضمان جودة معلمي التربية البدنية.

### ***المزيد من برامج الشباب لتشجيع المشاركة في الألعاب الرياضية***

الشكل 5-17 يعتبر تغيير نمط الحياة من خلال التعليم والتوعية الرياضية عنصرا أساسيا لتحسين صحة السكان

**معدلات الوفيات بحسب مسبباتها**




**هناك العديد من الاتجاهات السكانية المثيرة للقلق**

**الأطعمة عالية السعرات الحرارية**
- 39% من السكان البالغين يعانون من زيادة الوزن
- 32% يعانون من السمنة / البدانة المفرطة

**التدخين**
- 37% من الراشدين الذكور مدخنون
- 22% من الشباب الذكور مدخنون

**نمط الحياة المتسم بقلة الحركة**
- أكثر من 50% من السكان لا يمارس أنشطة تمارين بدنية بانتظام

**الأمية الصحية**
- محدودية المعرفة بالقضايا الصحية
- محدودية الوعي بإدارة الأمراض

ملاحظة: أدت التغييرات في تصنيف المرض في عام 2002 في فئة "محددة بشكل ضعيف" تتنامى على حساب أمراض القلب والأوعية الدموية والسرطان

الشكل 5-18 التأثيرات الاجتماعية تحد من مشاركة المرأة القطرية في مجال الرياضة

**انتظام المشاركة في الرياضة والنشاط البدني لدى النساء القطريات من أعمار 15 سنة وما فوقها، 2009**

| انتظام المشاركة | التوزيع (%) |
|---|---|
| بانتظام | 15 |
| أحيانا | 36 |
| نادرا | 32 |
| أبدا | 17 |
| عدد الردود | 959 |

**نوع الرياضات التي تشارك فيها المرأة القطرية بأعمار 15 سنة فما فوق، 2009**

| نوع النشاط | التوزيع (%) |
|---|---|
| المشي | 58 |
| الجري | 12 |
| تمارين رياضية | 14 |
| السباحة | 6 |
| أخرى | 10 |
| عدد الردود | 959 |

**العوامل التي تحد من مشاركة المرأة القطرية**

**القيود الاجتماعية والثقافية**
- التقاليد والأعراف الاجتماعية والضرورات العائلية
- عوائق الوقت والمسؤوليات العائلية

**قيود الوصول**
- توافر وملاءمة المرافق والبرامج
- نقص المعلومات والتوجيه

**عوامل فسيولوجية**
- الضعف البدني والحالة الصحية
- التقدم بالسن

**عوامل شخصية**
- ضعف الاهتمام والحافز
- نقص الشبكات والبيئات الداعمة

نظراً للدور المتميز الذي يقوم به مجتمع المدرسة في الترويج للفُرص المتنوعة للنشاط البدني الخاص بالشباب، سيتم تنفيذ منهاج وطني للرياضة في المدارس لتحسين التربية البدنية، وخبرات تعلم التلاميذ، وضمان تلقي التوجيه السليم من معلمين مدرَّبين تدريبا جيدا. وستكمِّل الأنشطة التي يتضمنها هذا المنهاج الجهود الجارية التي يبذلها المجلس الأعلى للتعليم لتحسين جودة التربية البدنية في المدارس.

وستوضع مبادئ توجيهية للمناهج من أجل دمج الأنشطة التكميلية (خارج المنهاج الدراسي) والنتائج الصحية المنشودة. وستتضمن هذه المبادىء وضع مقترحات لزيادة فاعلية إدارة برامج التربية البدنية في المدارس. ويمكن أن تتضمن أنشطة المشروع فرقاً لتنمية ثقافة مدرسية إيجابية، أو تعيين ممثلين عن الطلبة كمنسقين للألعاب الرياضية والترفيهية. بالإضافة لذلك ستوضع مبادئ توجيهية للتركيز على أنشطة الطلاب الذين لديهم ما يعوقهم عن بذل الجهد البدني أو عن التعلم. وفيما يتعلق بمعلمي التربية البدنية ستتاح لهم فرص تنمية القدرات المهنية لتحسين المهارات وسينفَّذ برنامج لتأهيل المعلمين لضمان إعداد جميع المعلمين إعداداً سليماً. وبغية استعراض جميع أوجه القوة ونقاط الضعف في المناهج المدرسية، وضمان توافقها مع المعايير الوطنية، ستضع الحكومة نظاماً للرصد والتقييم. كما سيتم مسح مرافق الألعاب الرياضية ومعداتها في المدارس لتوفير البنية الأساسية الكافية لسدِّ احتياجات التربية البدنية في جميع المدارس.

**الأهداف المحددة**
- إعداد مواد داعمة للمناهج بما في ذلك مبادئ توجيهية في التربية البدنية للطلاب الذين لديهم إعاقة.
- ضمان تأهيل جميع معلمي التربية البدنية.

***تدخلات من أجل تحقيق حياة صحية ونشطة***

لترويج الفوائد العديدة للألعاب الرياضية وتعزيزها، وزيادة المشاركة عبر جميع الفئات العمرية سينفذ مشروع لتحقيق نمط حياة صحية نشط استنادا إلى مكونَين رئيسيين هما: دراسة استقصائية عن المشاركة في الألعاب الرياضية وحملة توعية (حملة قطر النشطة). وستجمع الدراسة الاستقصائية معلومات عن تواتر الأنشطة البدنية التي يضطلع بها الأفراد ومدتها وطبيعتها ونوعها. وستوفر هذه البيانات قاعدة أدلة تُتخذ أساساً لوضع سياسات فعالة لزيادة مشاركة المجتمع المحلي في الألعاب الرياضية، والنشاط البدني، وتمكين الحكومة من وضع أهداف محددة للمشاركة في الألعاب الرياضية.

ستركز خطة دولة قطر النشطة على تثقيف الجمهور بأهمية تحقيق الحياة الصحية والنشطة والمشاركة الجدية في نشاطاتها. ونظراً لكون معدلات المشاركة في النشطات الرياضية منخفضة لدى مختلف قطاعات السكان، ستقوم الحملة خلال

مرحلتها الأولى بالترويج لأنماط الحياة النشطة للجميع. وستلي هذه المرحلة حملات موجهة إلى المجموعات ذات الأولوية، التي ينخفض معدل نشاطها الرياضي انخفاضاً كبيراً، أو المعرضة لمزيد من المخاطر الناجمة عن الأمراض المتصلة بعدم ممارسة الأنشطة الرياضية، وإلى ذوي الاحتياجات الخاصة والنساء وكبار السن، والأشخاص الذين لديهم مشاكل صحية مثل البدانة ومرض السكري. وينبغي التصميم السليم لخطة (حملة قطر النشطة) وتنفيذها وتقييمها والاسترشاد بالدراسة الاستقصائية عن المشاركة والتكامل معها، علاوة على ترتيب أولويات تخصيص الموارد.

### الأهداف المحددة

- الحصول على معلومات أساسية عن السلوك الرياضي في المجتمع القطري.
- زيادة المشاركة في الألعاب الرياضية والأنشطة البدنية للقطريين رجالاً ونساءً وأطفالاً.

## النتيجة القطاعية الثانية:
## تحسين وتكامل تخطيط المرافق الرياضية العامة والخاصة

### *توفير مرافق رياضية للبلد يَسهُل الوصول إليها*

لكي يشارك الناس بفعالية في الأنشطة الرياضية والبدنية يجب أن تضمن دولة قطر تيسير الوصول إلى المرافق الرياضية والترفيهية التي توفر بيئةً مناسبة للتدريب والممارسة. وكلما ازدادت المشاركة في الألعاب الرياضية فمن الضروري توفير المزيد من المرافق ليتمكن كل شخص من المشاركة بسهولة في الأنشطة البدنية.

وقد تم وُضع برنامج وطني لبناء البنية التحتية منذ عام 2004 لتوفير المزيد من المرافق الرياضية المناسبة لممارسة الألعاب الرياضية التنافسية والترفيهية. وتتألف البنية الأساسية للرياضة التي تمتلكها اللجنة الأولمبية القطرية ومؤسسة أسباير من مختلف المرافق في دولة قطر (الجدول 5-9). هذه المرافق، باستثناء المرافق الموجودة في المدارس والخاضعة لإشراف المجلس الأعلى للتعليم، مفتوحة لاستخدام عامة الجمهور مع اختلاف درجات إمكانية الوصول إليها. وتستخدم أحياناً لمناسبات متعددة الأغراض من قبيل الحفلات الموسيقية وعرض المسرحيات.

تواجه البلدان التي ترغب في تطوير بنية أساسية فعالة للألعاب الرياضية ضغوط إيجاد أرض كافية بالقرب من المناطق السكنية يمكن الوصول إليها بسهولة من جانب المتفرجين والرياضيين على حد سواء. وتتفاقم هذه المشكلة في دولة قطر بسبب نمو سكانها السريع وزيادة وتيرة التطور الحضري. وفي حين توجد معظم أماكن الرياضة الرئيسية بالبلد في المناطق المأهولة، فإن القيود المفروضة على إمكانية الوصول إليها واستخدامها، وعدم توافر المعلومات الكاملة عن ذلك، تحدُّ من استخدام عامة الجمهور لخدمات هذه المرافق، ومن إمكانية تنمية القدرات الرياضية لديهم. علاوة على ذلك فإن ضغوط التحول الحضري تزيد من المنافسة على الأراضي وترفع من أسعارها.

وستستمر دولة قطر في جهودها لإنشاء مرافق رياضية كافية يمكن الوصول إليها من خلال وضع خطة رئيسية وطنية لمرافق الرياضة والترفيه. وستعتمد تلك الخطة على جمع البيانات

الجدول 5-9 تتكون البنية التحتية الرياضية التي تمتلكها اللجنة الأولمبية القطرية واسباير من مرافق رياضية مختلفة في أنحاء البلاد

| المنشآت | المجموع | |
|---|---|---|
| | 2008 | 2010 |
| ملعب رياضي | 10 | 12 |
| ملعب كرة قدم | 71 | 90 |
| حمام سباحة | 18 | 18 |
| قاعة داخلية | 32 | 35 |
| ملعب كرة السلة | 8 | 9 |
| ملعب الكرة الطائرة | 8 | 11 |
| ملعب كرة اليد | 11 | 12 |
| قاعة بليارد | 11 | 11 |
| قاعة شطرنج | 3 | 3 |
| مضمار العاب قوى | 12 | 13 |
| مضمار سباق الهجن | 0 | 0 |

| المنشآت | المجموع | |
|---|---|---|
| | 2008 | 2010 |
| مضمار سباق الخيل | 1 | 1 |
| مضمار سباق سيارات | 3 | 3 |
| مضمار داخلي لسباق الدراجات | 0 | 0 |
| مضمار فروسية | 4 | 4 |
| قاعة رماية | 11 | 11 |
| قاعة كرة الطاولة | 20 | 20 |
| ملعب كرة المضرب | 23 | 23 |
| ملعب اسكواش | 21 | 23 |
| ملعب هوكي | 3 | 3 |
| ملعب جولف | 1 | 1 |
| نادي زوارق | 1 | 1 |

اللازمة وتحليلها لتطوير شبكة المرافق الرياضية والترفيهية بحيث تشمل جميع الأماكن المفتوحة ذات الجودة العالية.

### *اعتماد خطة متماسكة لتطوير المرافق الرياضية*

ستنفذ خطة رئيسية وطنية شاملة للمرافق الرياضية والترفيهية تتضمن سياسات متكاملة لتخصيص الأراضي واستخدامها دعماً للألعاب الرياضية والترفيهية. وستجري الحكومة تقييماً للمرافق الموجودة حالياً لتحليل مستويات الطلب الحالي والمتوقع مستقبلا. وستشتمل الخطة أيضاً على خرائط مكانية تبين مواقع الملاعب الرياضية المدرَّجة وأماكن المباريات الرياضية، علاوة على المناطق المخصصة لأنشطة الترفيه. وعن طريق جمع منهجي للبيانات المتصلة بالمرافق الموجودة وتحليلها ستعد الحكومة قاعدة بيانات إلكترونية شاملة لجميع المرافق الرياضية والترفيهية بغرض إدارة الأعمال الخاصة بها، وتحقيق الهدف النهائي على نحو أفضل والمتمثل بشبكة من الأماكن والمرافق العامة ذات الجودة العالية التي يسهُل الوصول إليها، وتلبي احتياجات الجمهور وتكون مستدامة اقتصادياً وبيئياً. وبالإضافة إلى ذلك وقبل البت في بناء مرافق جديدة، فإن الحكومة ستتطلع إلى المشاركة في المرافق الخاصة الموجودة، وفتح المرافق الرياضية بالمدارس أمام الجمهور في أوقات محددة مع توضيح ما يتعلق بتغطية التأمين والرسوم.

**الهدف المحدد**

- إعداد خطة رئيسية وطنية للمرافق الرياضية والترفيهية، بما في ذلك قاعدة بيانات لجميع المرافق الرياضية والترفيهية في دولة قطر.

**النتيجة القطاعية الثالثة:**

**الارتقاء بمستوى الرياضة في دولة قطر الى حد التميز**

تعتبر المرافق الرياضية الحديثة والمناسبة التي يمكن الوصول إليها ذات أهمية حاسمة في الاستثمار الذي توظفه دولة قطر على المدى الطويل لتنمية مجتمع لائق بدنيا، وتنشئة منافسين رياضيين من الصفوة على حد سواء. فالتميز الرياضي جزء لا يتجزأ من إثارة الاهتمام بالألعاب الرياضية وتنمية الاعتزاز الوطني. ومن التحديات الرئيسية التي تواجهها دولة قطر في هذا المجال تحسين أداء الرياضيين القطريين، رجالاً ونساءً، في البطولات الإقليمية والدولية. ويمكن لأبطال الرياضة الوطنيين أن يلهموا الشباب القطري ويحفزوه على المشاركة في الأنشطة الرياضية ويدفعوه إلى الأخذ بنمط حياة صحي ومنتج سعياً إلى تحقيق طموحاته.

لقد استضافت دولة قطر الألعاب الآسيوية عام 2006. وهي أولى المنافسات الرياضية على مستوى القارة والتي شاركت فيها دولة قطر. بيد أنه قبل ذلك بوقت طويل برهن شباب دولة قطر تفوقه على مستوى بلدان الخليج الأخرى. وفي حين كانت دولة الكويت أول بلد من بلدان مجلس التعاون الخليجي يحصل على ميدالية ذهبية في الألعاب الآسيوية عام 1982، فقد أثبتت دولة قطر أنها أكثر البلدان اتساقاً ونجاحاً في هذا الصدد (الشكل 5-19).

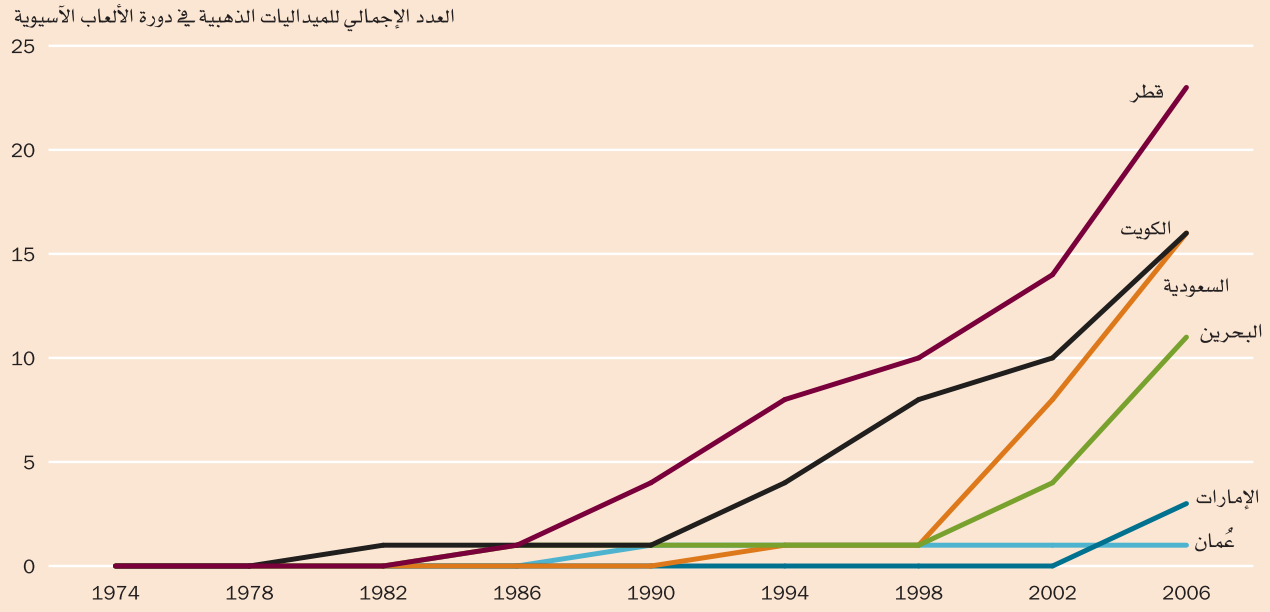
وعلى الصعيد الأوليمبي فقد تزايدت نشاطات دولة قطر أيضاً. فبعد المشاركة الأولى لفريق مكون من 17 رياضياً في الألعاب الأولمبية في لوس أنجلوس عام 1984، شاركت دولة قطر مرة اخرى وبعد مضي ثمان سنوات فقط بفريق مكون من 31 رياضياً في برشلونة ، حيث حصلت على أول ميدالية. وقد أضافت دولة قطر منذ ذلك الحين ميدالية أولمبية أخرى. وهذه شهادة على تحسُّن الوضع الرياضي الدولي لدولة قطر، والذي لا يزال يتطلب المزيد من الجهود للوصول إلى وضع أفضل.

ولهذا فإن أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الإداريين الرياضيين في دولة قطر هو مواصلة تحسين أداء الرياضيين القطريين في المباريات الرياضية الإقليمية والدولية. ولبلوغ هذا الهدف من أهداف استراتيجية التنمية الوطنية وما بعدها، ستركز دولة قطر على تطوير المواهب لتحسين النجاح المتميز في ميدان الرياضة، من خلال إيجاد منافذ تدريبية فعالة لرعاية التطور في ميدان الرياضة من مرحلة التدريب المبكر إلى مستوى المنافسة بين النخبة. علاوة على ذلك، ستعد خطة إدارة استراتيجية لدعم توظيف المدربين الرياضيين والمسؤولين الرياضيين الفنيين والاحتفاظ بهم وتنمية قدراتهم لتعزيز نمو قطاع الرياضة في دولة قطر على أفضل وجه. وبالإضافة إلى الرياضيين ذوي المستوى الجيد، فإن تطوير حقل الرياضة يتطلب بناء قدرات المدربين الفنيين ووجود نظام إشرافي للتدريب (الجدول 5-10).

### *خطة شاملة لتنمية المهارات الرياضية*

ستوفر هذه الخطة عملية سليمة ودقيقة لاكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتنمية قدراتها. وستتولى اللجنة الأولمبية القطرية واتحاداتها ونواديها والجهات الأخرى المعنية مثل "اسباير" تنسيق عمليات اكتشاف المواهب وإدارتها لضمان الانتقال السلس بين مختلف المستويات. وستعمل هذه الجهات مع بعضها بشكل متكامل على تحديد متطلبات تنمية كل رياضة على حدة، وصياغة مجموعة مشتركة من المعايير والبروتوكولات التي

**الشكل 5-19** أداء قطر هو أفضل بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في دورة الالعاب الاسيوية




**الجدول 5-10** انخفضت نسبة الرياضيين المسجلين إلى المدربين في معظم الأنشطة الرياضية

| الرياضة | الرياضيون | | المدربون | | نسبة الرياضيين إلى المدربين | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2003 | 2008 | 2003 | 2008 | 2003 | 2008 |
| العاب القوى | 1,182 | 1,208 | 21 | 16 | 56 | 76 |
| كرة السلة | 685 | 747 | 25 | 45 | 27 | 17 |
| البلياردو والسنوكر | 142 | 305 | 5 | 8 | 28 | 38 |
| بولينج | 163 | 251 | 6 | 8 | 27 | 31 |
| المبارزة | 100 | 208 | 4 | 20 | 25 | 10 |
| كرة القدم | 3,255 | 3,960 | 182 | 217 | 18 | 18 |
| الجمباز | 158 | 137 | 6 | 14 | 26 | 10 |
| كرة اليد | 1,313 | 1,692 | 36 | 80 | 36 | 21 |
| الفنون القتالية | 209 | 1,763 | 8 | 71 | 26 | 25 |
| الرماية | 125 | 151 | 11 | 16 | 11 | 9 |
| السباحة | 136 | 310 | 13 | 29 | 10 | 11 |
| كرة الطاولة | 364 | 400 | 13 | 18 | 28 | 22 |
| كرة الطاولة والاسكواش | 96 | 297 | 25 | 29 | 4 | 10 |
| الكرة الطائرة | 745 | 1,235 | 26 | 60 | 29 | 21 |

تبين القدرات الرياضية للأطفال الصغار. وستستفيد هذه الخطة أيضاً من مبادرات اللجنة الأولمبية القطرية الداعمة للنموذج الوطني لتنمية قدرات الرياضيين على المدى الطويل، فضلاً عن تحقيق المجال الرابع من أولويات اللجنة بشأن تنمية المسارات الرياضية على النحو المنصوص عليه في الخطة الاستراتيجية، للفترة 2008-2012 والتي أعدتها اللجنة الأولمبية القطرية. وستُنشأ قاعدة بيانات مركزية لتتبع أداء المواهب الرياضية في البلد، وسيكون على جميع الاتحادات الرياضية التشارك في المعارف ونقلها حسب الحاجة لاستخدام الموارد بكفاءة.

سوف يستطلع المشروع أيضاً نماذج تنمية القدرات الرياضية للمرأة وينشئ هيكلاً لاتخاذ خطوات عملية تواجه ظاهرة قلة تمثيل المرأة في الألعاب الرياضية للنُّخَب، وستتاح للرياضيين الذين لديهم معوقات فرص تناسبهم مع تسهيل عملية الوصول إلى المرافق الرياضية.

### الأهداف المحددة

- وضع نماذج لتنمية القدرات الرياضية، بما في ذلك نماذج محددة للمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة.

- وضع قاعدة بيانات وطنية للرياضيين.

***مشروع إدارة استراتيجي لتطوير المسارات الاحترافية للرياضيين***

سينفَّذ مشروع إداري استراتيجي للتعرف على الموارد العامة اللازمة لدعم توظيف المدربين الرياضيين والموارد البشرية الفنية والاحتفاظ بهم، وتنمية قدراتهم في الوقت الذي تزداد فيه قاعدة المعارف عموماً وقدرة جميع المسؤولين عن التنمية الرياضية.

وستعتمد عملية مقارنة مرجعية لتحديد أفضل الممارسات الدولية للنسب المثالية بين الرياضيين والمدربين، في الوقت الذي يجري فيه تحديد الثغرات الموجودة في ممارسات الإدارة الرياضية الحالية للبلد.

**الهدف المحدد**

- وضع خطة استراتيجية للمدربين الرياضيين والمسؤولين الفنيين.

## استراتيجيات عبر القطاعات

تمثل خبرة اللجنة الأولمبية القطرية في إشراك العديد من الجهات المعنية في أعمالها دليلاً على أهمية الروابط عبر القطاعات في مجال الألعاب الرياضية. ويمكن تفعيل الكثير من الشراكات التي أقيمت بين اللجنة والجهات المعنية الأخرى، بما في ذلك القطاعان العام والخاص. وعلى صعيد المجتمع المحلي، فإن الرياضة تساعد على تماسك المجتمع والأسرة بجمعها الأشخاص بطريقة ودية ونشطة. وعلى مستوى الفرد، تزيد المشاركة في الألعاب الرياضية مهارات الأفراد وثقتهم بأنفسهم، وتحسن الصحة البدنية والسلامة النفسية لديهم. وتسهم هذه الفوائد الشخصية في تحقيق نتائج وطنية أوسع نطاقا بما في ذلك بناء مجتمع أفضل صحة وأكثر لياقة بدنية، وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية، وتوفير قوة عاملة أكثر فعالية وإنتاجية. فالمرافق والخدمات الرياضية ذات الجودة العالية، بما في ذلك مرافق الترفيه في الهواء الطلق، تجعل دولة قطر أيضاً مكاناً أكثر جاذبية للعمل والمعيشة فيه، فضلاً عن زيارته. وعلى الصعيد الدولي، تساعد المباريات الرياضية والرياضيون على تحسين صورة دولة قطر الإقليمية والدولية، وتقوية الاعتزاز الوطني. كما أن الألعاب الرياضية أداة فعالة للمشاركة الدولية والدبلوماسية من خلال السياحة والمعونة والتجارة.

ولا يمكن للثقافة الرياضية أن تعمِّقَ جذورها في الأرض خلال فترة زمنية قصيرة. وقطاع الرياضة ضمن خطة التنمية الوطنية سيكون عنصراً أساسياً لبلوغ أهداف ركيزة التنمية الاجتماعية من خلال تعزيز الهيكل الاجتماعي القطري السليم، وزيادة إقبال الناس على الرياضة بوصفها سبيلاً من سبل الحياة الصحية. ونظرا للأثر الذي قد تحدثه مبادرات نمط الحياة النشط أيضاً على سياسات التنمية الاقتصادية والبيئية والبشرية، يمكن تحديد عدة روابط عبر القطاعات تبين كيف تكون الرياضة هدفاً عاماً من أهداف رؤية قطر الوطنية 2030 وعامل تمكين لها في آن واحد (الشكل 20-5).

## القطاعات الأخرى كعوامل تمكين الرياضة

الهدف العامل التمكيني

## الرياضة كعامل تمكين للقطاعات الأخرى

# النمو الثقافي لمجتمع إبداعي واستثنائي

***"ستحفظ دولة قطر التراث الوطني وتعزز القيم والهوية العربية والإسلامية"*. – رؤية قطر الوطنية 2030.**

تحاول البلدان في مختلف أنحاء العالم أن توفق بين قوى العولمة وحفظ الثقافة الوطنية. ومع أن التأثير المتزايد للثقافات الشائعة لا مناص منه، فلا تزال بعض جوانب الثقافة الوطنية راسخة في قطر، على الرغم من الضغوط العالمية، بسبب قدرة هذه الثقافة الفريدة على تعزيز الشعور بالهوية الوطنية. وبينما تعمل دولة قطر على تحقيق طموحات رؤية قطر الوطنية 2030، فإن تحقيق التوازن الصحيح بين التحديث وحفظ ثقافة البلاد وهويتها العربية يمثل تحدياً كبيراً أمامها.

ولقد مر المجتمع القطري بتغير سريع في فترة قصيرة من الزمن نسبياً. فآثار التحول من إنتاج اللؤلؤ الطبيعي إلى صناعة الوقود الأحفوري العالمية بارزة في كل جوانب الحياة اليومية تقريباً، بدءاً من حياة الأسرة، وتركيبة قوة العمل الوطنية، إلى مركز قطر المتميز في المجتمع الدولي. لذا فإن جميع عناصر قطاع التنمية الاجتماعية في استراتيجية التنمية الوطنية تعكس بطريقة ما التدابير الضرورية لتقوية المجتمع القطري، في مرحلة هذا التحول الاقتصادي الاجتماعي غير المسبوق. وإن التطورات الجديدة في الاتصالات والنقل والتكنولوجيا تخلق أشكالاً جديدة من الإنتاج الثقافي، مما يزيد من تدفقات المنتجات الثقافية إلى دولة قطر ومنها. كما أن العدد الكبير من السكان الوافدين إليها يمثل تنوعاً للثقافات، ويشمل ديانات أخرى كثيرة. وهذا التحول الذي حدث قد أسفر عن حاجة ماسة إلى سياسة فاعلة بشأن التنوع الثقافي.

وعلى الرغم من التغيرات الكثيرة، فقد حافظ المجتمع القطري على جوهر ثقافته، وعلى درجة كبيرة من امتداده التاريخي. ويشمل الاستمرار احترام المبادئ الإسلامية، والمحافظة على سمات العزة الموروثة للأسر العريقة، وحفظ أواصر القرابة الأسرية. وإن التحدي الأساسي المستمر إنما هو في المحافظة على هذا التوازن بين الحياة الحديثة وقيم البلد الثقافية والتقليدية.

وتواجه دولة قطر هذا التحدي بطرق عديدة من خلال تبادل البرامج الثقافية، والمعارض الدولية للأفلام، والمباريات الرياضية، والمناهج الأكاديمية الثرية التي تستهدف التنمية الفنية، وطرق عديدة أخرى. ويعتبر اختيار الدوحة عاصمة للثقافة العربية لسنة 2010 حدثاً ناجحاً لسنة كاملة من الاحتفالات بالفنون والموسيقى والأفلام والنشاطات الفنية الأخرى، ومؤتمرات قمة ثقافية، وتبادل المعرفة. يضاف إلى ذلك تزايد اهتمام دولة قطر بتاريخها من خلال ممارسات هادفة لحفظ التاريخ، وتمسكها بهويتها الثقافية، بالرغم من التنوع المستمر لسكانها المتزايد، مما يضعها في موقف رصين لحماية طابعها الفريد، وفي الوقت نفسه إلى توطيد أواصر مجتمع إبداعي واستثنائي.

غير أنه لا ينبغي تقييم ثقافة البلد بمنجزاتها الفنية فحسب، وإنما أيضاً بقدر ما تساهم به في الهيكل الاجتماعي. لذلك فإن قطاع الثقافة في ركيزة التنمية الاجتماعية يؤدي دوراً رئيسياً في تحسين جودة الحياة والرفاه لجميع المواطنين وتعزيزها، لا سيما في تعزيز الإبداع ودعم الأنشطة الثقافية في مختلف أنحاء العالم. وسوف تتمكن دولة قطر من تحقيق النمو الثقافي لشعبها، وستعمل على إقامة علاقات دولية جديدة، وتفي بالتزاماتها تجاه رؤية قطر الوطنية، من خلال ست نتائج عامة، وسبعة مشاريع ذات أولوية، تقوم الحكومة من خلالها بما يلي:

- استخدام الثقافة كمنبر لبناء العزة الوطنية وتشجيع التفاهم بين الثقافات.
- حماية التراث الثقافي لدولة قطر وتطويره لحفظ الهوية الوطنية وتقوية التماسك الأسري.
- استخدام الثقافة لتحسين التعلم لدى الشباب وتعزيزه، وبناء ثقتهم بأنفسهم، ومساعدتهم على تحقيق جميع طاقاتهم الكامنة.
- استقطاب ورعاية المواهب العالية الجودة ورعايتها وتحفيز نمو القطاع الثقافي.
- تشجيع مزيد من الاهتمام بالثقافة من خلال توفير البحوث والمعلومات عن إمكانات قطاع الثقافة ونموه، إضافة إلى فوائد المشاركة.
- إعلاء صورة دولة قطر ومكانتها كوجهة ثقافية مميزة ومركز للتبادل الثقافي.

سيعزز تحقيق هذه النتائج الرفاه الثقافي لكل المواطنين، ويقوّي موقف قطر كمركز للثقافة العربية من خلال هويتها الوطنية المتميزة.

## النتيجة القطاعية الأولى:
## زيادة الطلب على الأنشطة الثقافية المتنوعة ودعمها

### *زيادة الطلب على الأنشطة الثقافية المتنوعة*

مع أن التحديث السريع في دولة قطر أسفر عن مستوى معين من الصبغة الثقافية الغربية، فإن عناصر متميزة من الثقافة الوطنية تظل قائمة، لا سيما في الموسيقى، والشعر، والفنون الشعبية، وسرد القصص. وتعمل جهات مختلفة في سائر أنحاء البلاد، بما فيها المجتمع المحلي، على النهوض بالثقافة القطرية، والإطلاع على الثقافات الأجنبية، وتشجيع التبادل الثقافي والحوار بين الثقافات. وقد تمكّنت دولة قطر بهذا التواصل من رفع مستوى تأثيرها الثقافي في العالم بأسره. ولكن هذه الأنشطة المتنوعة حتى تكون آثارها فاعلة فإنها تحتاج إلى تحسينها وتعزيزها وتكاملها ضمن إطار وطني يُستخدم كمنبر لبناء العزة الوطنية وتشجيع التفاهم الثقافي.

وسوف تعمل الحكومة على زيادة الطلب على الأنشطة الثقافية المتنوعة ودعمها بوضع برنامج منح مالية لدعم المشاريع الثقافية (كالمهرجانات، والمعارض، والجولات السياحية، وورش العمل، والمؤتمرات)، والمنظمات الثقافية، وتنمية الفنون، والبحوث الثقافية لجمع ونشر المعلومات التي تشجع على تبادل الخبرات، والاطلاع على أفضل الممارسات. ومن ثم، ستقوم وسائط الإعلام القطرية، التي لها دور هام في تشكيل السياسات والهوية، بدورٍ أكبر للنهوض بالأهداف الثقافية.

وإن برنامج زيادة الطلب على الأنشطة الثقافية المتنوعة ودعمها سيوفر الفرص لتطوير القدرات الثقافية والإبداعية للشباب والأطفال، ويشجع كبار السن والمعاقين على المشاركة في الأنشطة الثقافية، وسيساعد على تعزيز قيم المساواة بين الجنسين. كما أن هذا البرنامج سيساعد على توسيع قاعدة المعرفة حول أثر الثقافات الأجنبية وعلاقتها بالتغيرات الاجتماعية، لاسيما أثرها على الأسرة القطرية.

### *برامج ثقافية ثرية لإشراك المجتمع*

تشجع مبادرة المنح المالية الثقافية التنمية في قطر بتقديم دعم لما يلي:

- المشاريع الثقافية، بما في ذلك سلسلة عريضة من الأنشطة، كالمهرجانات والمعارض والمنتجات الجديدة والترجمات، والجولات، وورش العمل، والمؤتمرات.
- المؤسسات الثقافية، وتنمية الفنون.
- البحث والتطوير في المجال الثقافي، ويشمل ذلك دعم الدراسات والتحليلات المتعلقة بالتعاون الثقافي وتطوير السياسة الثقافية، وكذلك جمع ونشر المعلومات التي تشجع على تبادل أفضل الممارسات في المجال الثقافي.

سيستخدم هذا المشروع منهجاً متعدد التخصصات، وينفذ من خلال مشاركة جميع الجهات المعنية الرئيسية وتعاونها. وستوجه المنح إلى الفنانين والمؤسسات، كما أنها ستكون متاحة لجمهور أوسع، لا سيما الشباب والنساء والفئات الضعيفة. وستقدم المنح على أساس سنوي، بحيث يحدد لكل سنة موضوعٌ مختلف يستلهم منه المستفيدون أفكاراً بشأن قضايا أو مسائل اجتماعية محددة، مثل: ("الثقافة والأسرة"، و"الثقافة والمرأة" وما أشبه ذلك).

وسيتم بناء نظام لتكنولوجيا المعلومات لدعم التنفيذ والإدارة (لجمع البيانات، وتمكين الناس من تقديم طلباتهم باستخدام الحاسوب، وتعزيز البرامج)، وسيُدعم المشروع بخطة اتصالات تشمل تقارير سنوية. وستدير برنامجَ المنح لجنةٌ مشكلة من عدة قطاعات تترأسها وزارة الثقافة والفنون والتراث، مع وجود ممثلين عن مختلف القيادات الثقافية في سائر أنحاء قطر. وستضع اللجنة جميع التفاصيل المتعلقة بإدارة المشروع وتشرف على تنفيذها ومتابعتها.

### الهدف المحدد

- إنشاء برنامج منح ثقافية يدعم 15 مبادرة على الأقل.

### *استخدام الإعلام كأداة للسياسات الثقافية*

ستشجع الحكومة، كجزء من مشروع جديد للثقافة ووسائط الإعلام، التعامل المستمر بين قطاع الثقافة ووسائط الإعلام لتحقيق نتائج مفيدة للطرفين تتمثل بزيادة الوعي الثقافي للمجتمع ككل. وسيكون قطاع الثقافة أكثر مبادرة بصياغة استراتيجيات إعلامية لمناسبات ثقافية مختلفة، وبوضع أسلوب للاتصال أكثر منهجية من خلال نشرات إعلامية ومؤتمرات إخبارية، وباعتماد تكنولوجيات إعلامية جديدة ومتطورة والتكيف معها. وستكون وسائط الإعلام أكثر مبادرة بالتدريب على تغطية المسائل الثقافية، لكي يصبح المراسلون والمخرجون وغيرهم من المهنيين الإعلاميين الشركاء أفضل علماً بالتنمية الثقافية. وسوف يمتد نطاق التدريب ليشمل الاستخدام الفعال لمنابر إعلامية جديدة، مثل الفيسبوك وتُويتَر، سعياً إلى الوصول بطريقة أفضل إلى الشباب القطري.

ويتوقع أن تؤدي أنشطة التدريب والشراكات التعاونية المحسنة

إلى مضمون ثقافي يعزز الثقافة القطرية، من خلال المقالات الخاصة المتعلقة بأنشطة ثقافية فريدة كاحتفالات اليوم الوطني لقطر واحتفالات الأعياد، بالإضافة إلى الأعمدة المنتظمة والتقارير الوثائقية في الصحف والمجلات، وأشكال الإعلام المقدمة على الحاسوب. وسيحسن مستوى موقع وزارة الثقافة والفنون والتراث ليكون بمثابة منبر أفضل للتفاعل والترويج الثقافي. وسوف يشدد الموقع الجديد على التشارك في الإعلام والتعاون في مواكبة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة.

### الهدف المحدد

- تنفيذ خمسة مشاريع على الأقل متصلة بالثقافة مع وسائط الإعلام الشريكة.

## النتيجة القطاعية الثانية: تحسين إدارة الموارد التراثية، وتعزيز حوكمتها

### *تحسين إدارة الموارد التراثية*

لقد شكل التراث الثقافي لدولة قطر، وبصورة متزايدة، عامل استقرار مهم خلال فترة التحول الاقتصادي والاجتماعي الحديث اللذين شهدتهما دولة قطر، فهو يمثل رابطة مشتركة بين المواطنين تخفف من الآثار السلبية للتغير الاجتماعي السريع. فالتراث مورد يستحيل إيجاد بديل له، لذلك يجب حماية الموارد الثقافية للأجيال القادمة.

تعاني القوانين واللوائح القطرية الحالية من ضعف دعمها لجهود الحفاظ على الموروث الثقافي، كما أنه لا تستغل الإمكانيات السياحية والثقافية للمواقع الأثرية والتراثية الموجودة في دولة قطر استغلالاً تاماً. فمعظم المواقع الأثرية فيها، والتي يقدر عددها بـ 200 موقع، والتي يعود تاريخها إلى القرن السابع عشر، لم توثق قانونيا كي يتم ضمان الحفاظ عليها. وهذه المواقع التراثية هي عبارة عن أنقاض قرى صغيرة، وقلاع، وقصور، وحصون، وأبراج. وكثير من هذه المواقع آخذ في التدهور وهو بحاجة إلى ترميم سريع.

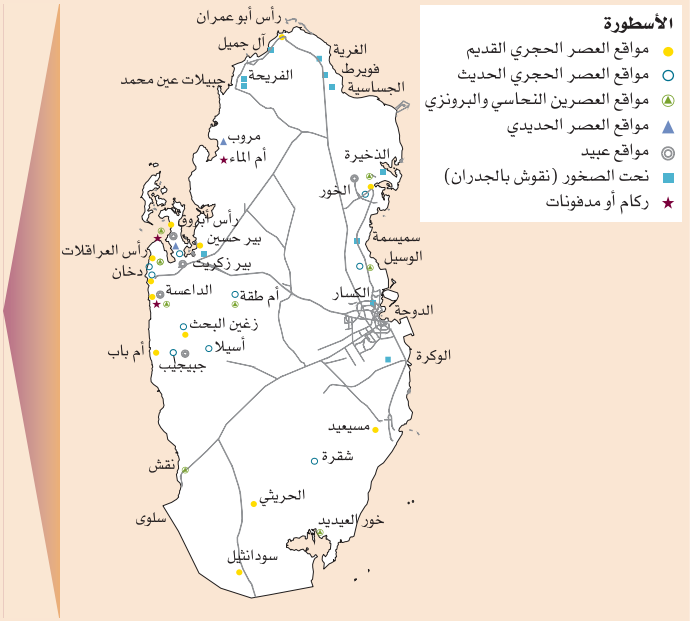
وبتوجيه من هيئة قطر للمتاحف، التي أنشئت في سنة 2005، أنشأت البلاد متاحف عديدة لعرض الأعمال الفنية والتحف، ولديها خطط لفتح ما لا يقل عن ثمانية متاحف أخرى. ومع ذلك ما زالت هناك حاجة إلى عملية إدارية متكاملة ومكرسة لتلبية الأهداف العامة لرؤية قطر الوطنية 2030.

ولصيانة الهوية الثقافية القطرية ستحسن الحكومة إدارة الموارد التراثية من خلال وضع تشريعات ولوائح محدثة لحفظ الماضي الأثري للبلاد حفظاً أحسن، وكذلك من خلال برنامج لتنمية الإمكانيات السياحية والتعليمية للمواقع الأثرية والتراثية الكثيرة في قطر (الشكل 5-21).

### *نظام إدارة للموارد التراثية*

سيتم تطبيق مشروع لإدارة الموارد التراثية وذلك من أجل

الشكل 5-21 يوجد ما يقرب 200 موقعاً أثرياً في جميع أنحاء قطر بالإضافة إلى أكثر من 900 موقع تغطي جدرانها النقوش




| السنوات | الفترة الأثرية | المواقع الرئيسية |
|---|---|---|
| الازمنة القديمة حتى 8000 قبل الميلاد | العصر الحجري القديم | دخان، الخور |
| 8000 قبل الميلاد | اوائل العصر الحجري الحديث | الوكرة، جبيجيب، دخان |
| 5000 قبل الميلاد | أواخر العصر الحجري الحديث | جبيجيب؛ شقرة؛ الخور |
| 2000 قبل الميلاد | العصر البرونزي | الداعسة، رأس أبروق |
| 1000 قبل الميلاد | العصر الحديدي | مروب، رأس أبروق |

مراجعة القوانين واللوائح التي تؤثر في حفظ الثقافة والتراث الأثري. وستشمل هذه العملية تدابير لتنظيم سلامة المواقع وإزالة الممتلكات، وعمليات رخص البناء، وملكية المباني التراثية. وسوف تسعى الحكومة في الوقت نفسه لتوسيع نطاق الفرص السياحية والتعليمية التي تتيحها المواقع التاريخية بوضع خطة ترويج استراتيجية، بدءاً باعتراف دولي واضح بإدخالها قائمة التراث العالمي التي وضعتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو).

وستسعى دولة قطر، بالإضافة إلى حفظ المواقع التراثية، إلى إدارة التراث الثقافي القطري بطرق أخرى. حيث سينجز مركز التنمية الثقافية في البلاد مشروعاً ترقيمياً تصبح بموجبه مئات الكتب والخرائط والمخطوطات القيِّمة متاحة من قاعدة معلومات على شبكة الإنترنت. ويعكف المركز أيضاً على إنشاء مكتبة للتراث العربي والإسلامي، تضم مجموعات نادرة تعرض عمق وثراء الحضارتين العربية والإسلامية. وكجزء من مشروع المتحف الوطني القطري، ستنظم هيئة قطر للمتاحف برنامج التاريخ الشفوي.

### الأهداف المحددة

- مراجعة القوانين واللوائح ذات الصلة بحفظ الثقافة والتراث الأثري وتحديثها.
- إنشاء موقع أثري واحد على الأقل.

## النتيجة القطاعية الثالثة:
## دعم مشاركة الجيل الناشئ في الثقافة، وزيادة تقديرهم لها

### *الاستثمار في الجيل الناشئ*

إن المحافظة على التراث، ورعاية مستقبل فني دينامي وتطويره هما جزءان لا يتجزآن من الوعي الثقافي للمجتمع. لذا فإن الحكومة ستمهد الطريق لوضع برنامج وطني أمتن للوعي الثقافي، لأن الاستدامة الثقافية الحقيقية لا يمكن تحقيقها إلا بالوعي الممتد عبر الأجيال. فالشباب القطريون هم ذوو الشأن الرئيسيون في التنمية الثقافية، لأنهم هم المستفيدون والمنتجون للثقافة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

وفي الوقت الذي تنوِّع فيه دولة قطر اقتصادها، فهنالك اهتمام متزايد، لا سيما في التعليم العالي، على المواضيع التي تدعم الاقتصاد المبني على المعرفة، كالرياضيات والعلوم. ولكن يجب أن ألاّ ننسى بأن هنالك قيمة كبيرة لتركيز مماثل على الثقافة والفنون. وسوف تضمن استراتيجة التنمية الوطنية تعليم شباب دولة قطر كيف يقدِّرون الجماليات ويهتمون بتراثهم الثقافي، مما يؤدي إلى خبرات تعليمية أكثر إمتاعاً وفرص أكثر للتطور الإبداعي في سن مبكرة.

### *برامج لتعزيز مشاركة الشباب في الثقافة*

وثمة مشروع للثقافة والشباب سوف يعزز فرص التعلُّم للأطفال القطريين بتشجيعهم على فهم الثقافة وتقديرها على جميع المستويات، لاسيما لجهة تعزيز الهوية الوطنية والعربية والإسلامية بين الشباب. كما أن المشروع سيعزز إبداعهم وخيالهم من الطفولة إلى الرشد، ويربي لدى المواهب الشابة ذهنية محبة للاستطلاع وقادرة على التحليل والإبداع، ويزودهم بمهارات تواصل قوية ومعرفة ثقافية ثرية.

وسوف تعزز الجهات القيادية الثقافية القطرية مشاركاتها في تحسين تعليم الثقافة في المدارس، والاستفادة من المواقع الثقافية والتراثية الكثيرة في تعزيز الخبرات التعليمية.

وسوف تُنشأ مدرسة ثانوية للفنون والتصاميم البصرية تركز على تطوير المهارات، وتحسين التقنيات، وتعزيز الإبداع. وسوف تهيئ المدرسة للطلاب اطلاعاً عملياً على صناعة الفنون والتصميم. وسيتضمن منهاج المدرسة المقترحة مواضيع متنوعة كإنتاج الأفلام، والتصوير، ووسائط الإعلام الرقمية، والتصميم، والتكنولوجيا. وبالاشتراك مع جامعة كومنولث فرجينيا في دولة قطر، التي تدرس ثقافة الفنون على المستوى الجامعي، سيكون إنشاء هذه المدرسة بمثابة وسيلة لتعزيز تعليم الثقافة والفنون بصورة منهجية وشاملة في البلاد.

### الأهداف المحددة

- وضع برامج تجريبية لفرض تعلم الثقافة في خمس مدارس على الأقل.
- إنشاء مدرسة فنون بصرية وتصميم يلتحق بها 50 طالباً على الأقل.

## النتيجة القطاعية الرابعة:
## زيادة عدد المواهب العالية الجودة في قطاع الثقافة

### *تنمية المواهب الفنية ذات المستوى الرفيع*

باستهداف الأطفال في سن مبكرة، تكون الحكومة قد اتخذت الخطوات الأولى الهامة في وضع أساس مستدام ونشيط للمستقبل. وتتطلع الحكومة إلى بناء مجتمع نابض بالحياة من

الفنانين الذين يعيشون ويعملون في المجتمع، وذلك لأن قطاع الثقافة المزدهر يحتاج إلى مجموعة من المواهب المؤهلة تأهيلاً عالياً. ويشكل العديد من الجوانب في قوة عمل حقل الفنون تحديات للتنمية المهنية، كالفرص المحدودة للتدريب التخصصي، والإدراك والموقف السلبي من قبل المجتمع لقيمة الوظيفة الفنية.

وبينما توجد لدى دولة قطر القدرة على بناء البنى التحتية لدعم جهود تنمية الفنانين، فإن التحدي الفوري الذي تواجهه دولة قطر في هذا المجال يتمثل في كيفية توليد الاهتمام الكافي بالقطاع الفني لمعالجة قلة الوظائف الإبداعية الواعدة.

وتحاول وزارة الثقافة والفنون والتراث تطوير المسرح القطري وتعزيزه، ولكن قلة فرص تدريب الفنانين تدريباً تخصصياً، ومحدودية مرافق الممارسة والتمثيل المسرحي، وقلة كتاب الروايات، والمنتجين، والمخرجين تعرقل الجهود المبذولة في هذا المجال. وسوف تطور الحكومة، من خلال استراتيجية التنمية الوطنية مواهب فنية رفيعة المستوى تُلهم وتحفز على النمو من خلال توسيع قاعدة المعرفة بصناعة الفنون، وبتنفيذ مشروع شامل لتطوير الفنانين بغية إيجاد بيئة أكثر تمكيناً للفنانين الطامحين.

### *إطار شامل لتطوير الفنانين*

سينفذ مشروع شامل لتطوير الفنانين، ولتعزيز القدرات المهنية في المسرح. وستُكيَّف الخبرات المكتسبة من هذا المشروع وتطبق في مجالات أخرى من الفنون، كالموسيقى وإخراج الأفلام، والرقص وغيرها. وسوف يركز المشروع على ثلاثة أهداف عامة رئيسية هي تطوير مجموعة من الفنانين المسرحيين الحركيين والمتعاونين، وإثارة اهتمام أكبر بالمسرح وبالفنون بوجه عام، وإيجاد بيئة داعمة لضمان تحقيق الإمكانيات الفنية للفرد تحقيقاً تاماً. وسيوضع برنامج تطوير قدرات تدرجي لنقل الفنانين من مرحلة من مراحل النمو إلى المرحلة التي تليها.

وسوف تُجرى دراسة أساسية للتعرف بشكل أفضل على الممثلين الرئيسيين في صناعة المسرح، ومستوى الدعم الذي يقدم لهم في الوقت الحاضر، والأماكن والفرص المتاحة للتدريب والتمثيل المسرحي. وسيوضع برنامج لتطوير القدرات وفقاً للنتائج الأساسية لهذه الدراسة بغية وضع خارطة طريق لاكتشاف المواهب وتنميتها، وتعزيز القدرات المهنية، والاعتراف بالمنجزات من خلال تقديم المكافآت والحوافز الخاصة. إن تصميم برنامج شامل لتطوير قدرات الفنانين يحتاج إلى وقت، لذلك ستنفذ الحكومة مبادرات سريعة النتائج لبدء زيادة الاهتمام والدعم للبرنامج بأسره.

### الأهداف المحددة

- تطوير فهم أفضل للمشهد المسرحي من خلال دراسة تمهيدية، وإنشاء برنامج تطوير قدرات للفنانين.
- تنفيذ مبادرتين اثنتين على الأقل من المبادرات السريعة النتائج لتطوير الفنانين.

## النتيجة القطاعية الخامسة: تحسين الدعم الإعلامي للثقافة

### *توفير إعلام أفضل للتعزيز الثقافي*

بينما تتطلع دولة قطر إلى تطوير المواهب الفنية المتوفرة لها، ستعمل هي على الاستفادة من شُهرتها كقائدة للثقافة العربية والدولية، وذلك باستضافتها مناسبات رفيعة المستوى وذات نفوذ، مثل مهرجان الدوحة تريبيكا للأفلام، وإعلان الدوحة عاصمةً للثقافة العربية لعام 2010. لقد استثمرت دولة قطر أيضاً استثماراً كبيراً في تنمية قطاعها الثقافي بإنشاء متحف الفنون الإسلامية، الحي الثقافي، وأوركسترا قطر الفيلهارمونية. ومع أن هذه المنشآت الجذابة تعزز الثروة الثقافية القطرية، فإن أثرها على النتائج الاجتماعية والاقتصادية للبلاد غير واضح بسبب المعلومات غير المكتملة التي تنشر بصورة مجزأة، وهذا ما يجعل من الصعب تكوين صورة وطنية متماسكة للنشاط الثقافي. ولما كانت البيانات والمعلومات الثقافية لازمة لدعم تخطيط السياسة العامة وتطويرها، فهنالك حاجة ماسة لتحسين المعلومات والاتصالات بشأن الأنشطة الثقافية في دولة قطر. ولسد هذه الثغرة في المعرفة، ستقدم الحكومة معلومات أفضل لدعم النشاطات الثقافية بوضع إطار إحصاءات ثقافية لتحسين كم البيانات المتاحة وجودتها.

### *تحسين المعلومات والاتصالات بشأن الثقافة*

سيكون وضع إطار شامل للإحصاءات الثقافية أول خطوة في عمليات مشاريع إعلامية ثقافية طويلة الأمد يُقصد منها تحسين جودة البيانات الإحصائية وكمها عن القطاع الثقافي القطري. وسيوضع الإطار آخذاً بالاعتبار مسائل عديدة مثل تعريف واضح للثقافة، وتصنيف الأنشطة الثقافية، وقياسات الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للثقافة، وعمليات جمع البيانات. وحالما يتم إنشاء هذا الإطار ستصدر نشرة منتظمة عن الإحصاءات الثقافية القطرية، تعكس صورة كلية للمشهد الثقافي في البلاد. وثمة مصدر إضافي لنشر المعلومات وإطلاع

الناس عليها وهو موقع وزارة الثقافة والفنون والتراث على شبكة الإنترنت، الذي تم تحديثه مؤخرا، وهو معرَّف بأنه جزء من مشروع الثقافة ووسائط الإعلام. وسيعمل الموقع المعاد تطويره كبوابة تفاعلية لنشر المعلومات الثقافية للبلاد ومناقشتها.

### الأهداف المحددة

- تحسين إطار قياس مستوى النشاط الثقافي في قطر، بما في ذلك نشرة تضم الإحصاءات والمؤشرات الثقافية الرئيسية.
- تحسين الاتصالات المتعلقة بالأنشطة الثقافية من خلال تطوير مستوى موقع وزارة الثقافة والفنون والتراث على شبكة الإنترنت.

## النتيجة القطاعية السادسة: تعزيز الدبلوماسية الثقافية وزيادة التبادل الثقافي

### *تعزيز الدبلوماسية الثقافية القطرية*

استثمرت دولة قطر استثماراً كبيراً في تطوير مبادرات ثقافية محلية وفي اجتذاب مؤسسات عالمية للمشاركة في عقد لقاءات ومناسبات دولية داخلها. ومن أمثلة ذلك توسيع نطاق شبكة الجزيرة الإذاعية؛ وتقديم عطاءات تنافسية لاستضافة دورة الألعاب الأولمبية وكأس العالم؛ وإقامة مباريات رياضية دولية في ألعاب الغولف، وكرة المضرب، والاسكواش، والدراجات، وألعاب القوى، وأنواع الرياضة المتعلقة بالسيارات؛ وفتح فروع لجامعات عالمية مرموقة ومعهد التعليم العالي في المدينة التعليمية التي استقطبت الطلبة من بلدان عديدة.

وعلى الصعيدين الإقليمي والدولي، تؤدي دولة قطر دوراً رئيسياً في تشجيع الحوار والتسامح الديني بمبادرات إقليمية ودولية مختلفة، مثل المنتدى السنوي للولايات المتحدة والعالم الإسلامي، الذي تستضيفه دولة قطر بالاشتراك مع مؤسسة بروكينغز لتقوية العلاقات بين الولايات المتحدة والعالم الإسلامي. وقد قامت الدول بإنشاء مركز حوار الأديان الذي يستضيف مؤتمر الدوحة لحوار الأديان لتشجيع الحوار البنّاء بين الديانات لتحقيق قدر أكبر من الاحترام المتبادل والتعاون. وتتطلع رؤية قطر الوطنية 2030 بأن تقوم دولة قطر بدور إقليمي ودولي متزايد، اقتصادياً وسياسياً وثقافياً، لا سيما في إطار مجلس التعاون الخليجي، والجامعة العربية، ومنظمة المؤتمر الإسلامي.

ومن شأن تكثيف التبادل الثقافي مع المجتمع العربي ومع بلدان أخرى بوجه عام أن يرسم صورة إيجابية لدولة قطر ويحسّن علاقاتها الدولية. كذلك ستعمل الحكومة على تميّز صورة دولة قطر في المحافل الدولية، وذلك باستخدام برامج التبادل الثقافي والمبادرات الإقليمية المتعلقة بالفنون لترويج الثقافة القطرية. يضاف إلى ذلك أن مواصلة اجتذاب المناسبات والمعارض الثقافية الدولية الرئيسية إلى الدوحة سيعزز صورة دولة قطر كمركز ثقافي، وسيضع البلاد في مركز أفضل لتولّي دور قيادي أكبر في المجتمع العالمي.

### *أنشطة التبادل الثقافي الإقليمية والدولية*

سينفذ مشروع للتعريف بدولة قطر عالمياً، وتحسين موقع قطاع الثقافة القطري في عيون الناس بواسطة المعارض الدولية التي تمكّن المواهب الفنية المحلية من أن تصبح سفراء ثقافيين لدولة قطر. وسوف يقدم الدعم، بواسطة مشاريع أخرى للقطاع الثقافي للفنانين والمجموعات الفنية لتمكينهم من المشاركة في مناسبات رفيعة المقام، والتعاون مع مجموعات فنية أجنبية وفنانين أجانب وذلك في إطار استراتيجية التنمية الوطنية. ولن يقف الأمر هنا عند توسيع قاعدة جماهير الفنانين، ولكن عملهم أيضاً سوف يعزز صورة دولة قطر كمركز ثقافي. ولكي تعزز الحكومة من عوامل انتشار صورة دولة قطر الثقافية بشكل أوسع ستقوم أيضاً بما يلي:

- تطوير محتوى ثقافي متميز.
- الاستثمار في البنية التحتية الداعمة الضرورية.
- وضع قائمة تفصيلية بالأنشطة الثقافية على مدار السنة.
- تنفيذ حملة تسويق وترويج ابتكاريه وإبداعية.

إن اتباع هذا المخطط الموجز سيمكن دولة قطر من مواصلة استقطاب المناسبات الثقافية الدولية الرئيسية والندوات والمؤتمرات إليها، مما يجعلها منبراً ثقافياً، وجهة ثقافية جاذبة للزوار.

### الهدف المحدد

- تحسين صورة دولة قطر الوطنية على الصعيدين الإقليمي والعالمي وتعزيز موقعها كمركز ثقافي عالمي.

## استراتيجيات عبر القطاعات

عندما تصبح صورة قطر وشعبها أكثر عالمية، ستزداد الحاجة إلى تطوير شعور أقوى بالهوية الوطنية. فالثقافة والفنون والتراث رابطة مشتركة تعمل على تقوية التماسك الاجتماعي والشعور بالمساهمة الفردية في نمو المجتمع. وربما لا توجد حاجة في أي مجال آخر من مجالات الحكومة كالحاجة هنا

إلى إقامة توازن صحيح بين التحديث والمحافظة على التقاليد، لكن التحدي المتمثل في إيجاد ذلك التوازن يظل ماثلاً في كل قطاعات استراتيجية التنمية الاجتماعية.

فالثقافة المجتمعية النابضة بالحياة أساسية لرفاه المجتمع، وضرورية جداً لمواصلة نظام القيم الاجتماعية الصحية. لذلك، سيقوم قطاع الثقافة في استراتيجية التنمية الوطنية، بدور رئيسي في تحقيق الأهداف العامة لركيزة التنمية الاجتماعية بالمحافظة على التراث الوطني القطري وتعزيز القيم العربية والإسلامية، التي يقوم عليها الهيكل الاجتماعي لقطر. ونظراً للتأثير الذي يمكن أن تعكسه أنشطة تحسين الثقافة على السياسات الاقتصادية والبيئية وسياسات التنمية البشرية، فإنه يمكن تحديد العديد من الروابط عبر القطاعات التي تبين كيف تكون الثقافة هدفاً عاماً لرؤية قطر الوطنية 2030 وعامل تمكين لها في الوقت نفسه (الشكل 5-22).

## النهوض بالتنمية الاجتماعية

إن إقامة توازن بين المحافظة على التقاليد والتحديث تعتبر من التحديات الرئيسية التي تواجه رؤية قطر الوطنية 2030. وطالما أن دولة قطر تتطور بسرعة لا سابقة لها، بل وتصبح أكثر علمنة، فإن التوازن بين هذين العنصرين المتعارضين يصبح أكثر حرجاً. فتعاظم الحريات وتزايد الخيارات وازدياد الثروة الناتجة عن التقدم الاقتصادي والاجتماعي يتحدى القيم الاجتماعية الراسخة جذورها والتي يتمسك بها المجتمع القطري، مما يخلق أشكالاً من التوتر. ولا يشعر الناس بهذه الضغوط في أي مكان أكثر مما يشعرون بها في ركيزة التنمية الاجتماعية، لأن كل جزء من المجتمع، بالمعنى الحرفي للكلمة، وكل فئة عمرية، بغض النظر عن نوع الجنس أو العرق البشري أو الثروة أو المهنة، سوف تتأثر بنوع السياسة الاجتماعية وإدارتها الفعالة. وإن دولة قطر تحتاج، لكي تصل إلى مجتمع رعاية متماسك إلى اليقظة والشمولية في تنفيذ خطط التنمية الاجتماعية التي وضعت هنا.

وإن تكامل سياسات القطاعات المتعددة والمترابطة في إطار واحد سوف يفيد دولة قطر بطرق عديدة، بينما هي تعمل على تنفيذ برنامج اجتماعي متطور ضمن مجتمع تقليدي. وسوف يضمن هذا المنهج النظرة الحكيمة، والاحترام المناسب للقيم التقليدية والحساسيات الثقافية، حتى مع إحراز أوجه تقدم في المساواة الاجتماعية والحماية والعدل. فيجب، مثلاً، أن تظل الأسر القطرية قوية ومتماسكة، وأن توفر بيئة داعمة لجميع أفرادها. كما يجب في الوقت نفسه، أن تُعطى المرأة فرصة أكبر للمساهمة في الحياة الاقتصادية والثقافية بوجه عام دون التأثير على دورها في هيكل الأسرة. ويجب أن يضمن للأطفال العيش في أسرة راعية تتميز بأواصر أبوية وثيقة، وأن تتاح لهم فرص للتنمية الاجتماعية من خلال التعرف المتزايد على الفنون والثقافة وأنماط الحياة النشطة. وأن تعمل جميع مكونات الأسرة معاً لبناء أسرة معيشية متينة ومستقرة، وأن تعمل جميع عناصر الهيكل الاجتماعي معاً لبناء مجتمع متين ومستقر.

فأهداف سياسة التنمية الاجتماعية المتكاملة المتطلعة للمستقبل لا يمكن تحقيقها إلا باستراتيجيات موضوعة بعناية عبر القطاعات وقائمة على التنمية البشرية وعلى ركائز اقتصادية واجتماعية. ومن شأن إتاحة فرص عمل معززة لجميع المواطنين أن يساهم في بناء مجتمع أكثر عدلاً ومساواة، علاوة على تطوير اقتصاد وطني أقوى. وإن المشاركة الفعالة في النشاطات والبرامج الرياضية ستؤدي إلى أطفال وسكان أصحاء. وإن وضع لوائح أكثر تقدماً للبناء والصحة الوظيفية سيساهم في تنمية بشرية أفضل من خلال تحسين الصحة والسلامة، وإدارة البيئة. وبينما تواصل دولة قطر النمو والتغير ثقافياً واقتصادياً، سيؤدي التكامل الوثيق لممارسات التنمية الاجتماعية في كل سياسات الحكومة إلى تحقيق نتائج أقوى وأكثر استدامة.

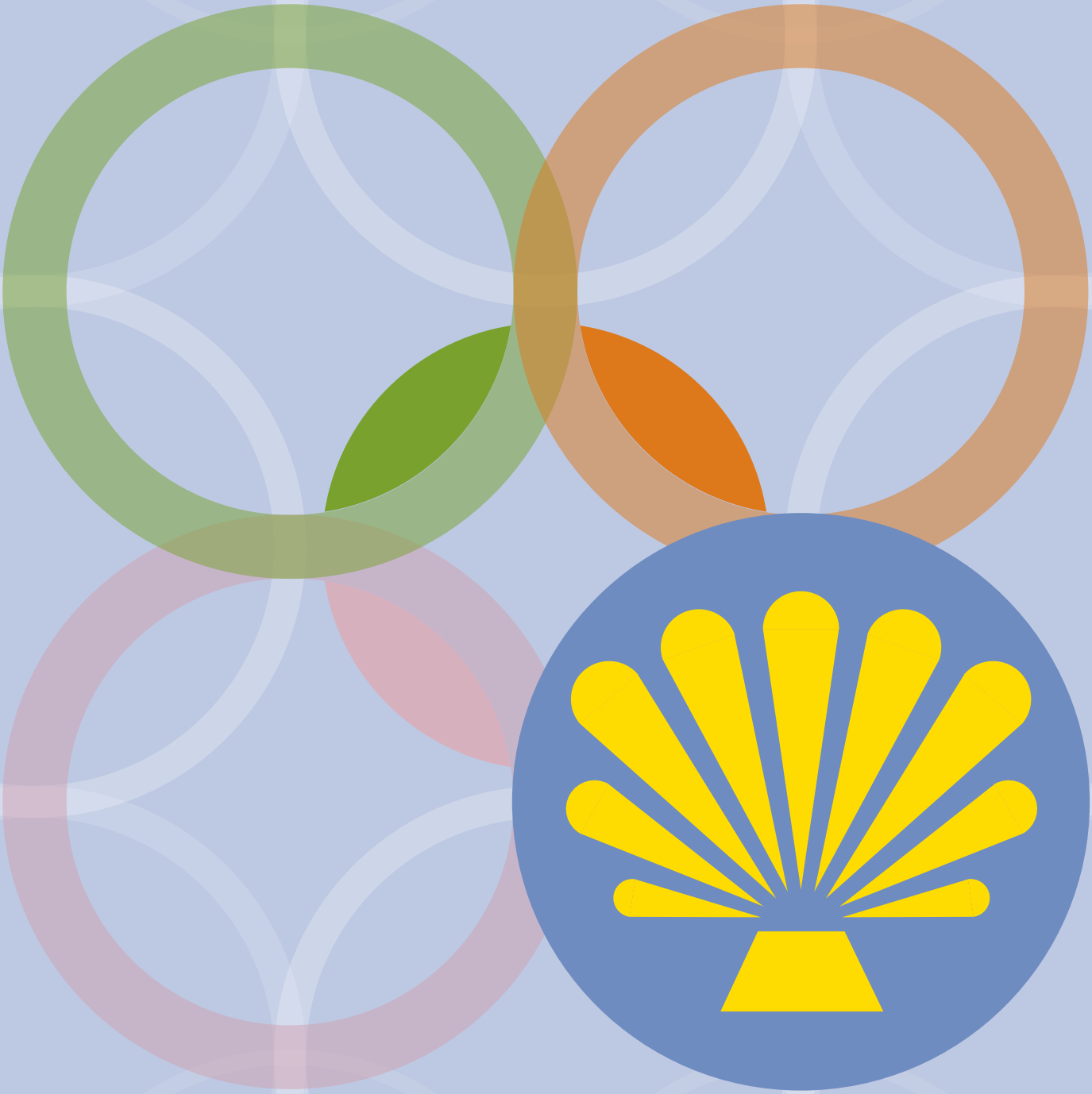
وإن استراتيجيات القطاعات الفردية، التي تمثل معاً استراتيجية متماسكة ومتكاملة للتنمية الاجتماعية، لا تختلف عن بعضها بعضاً إلا بالاسم والوصف فقط. فاستراتيجية التنمية الوطنية تتيح فرصة ذهبية لجميع الجهات المعنية في القطاع الاجتماعي في دولة قطر لرفع مستوى التعاون، وتعزيز العمل التكاملي لضمان تحقيق فوائد مضاعفة من استثمار الحكومة في الهيكل الاجتماعي في الوقت الحالي وفي المستقبل.

## القطاعات أخرى كعوامل تمكين للحماية للثقافة

## الثقافة كعامل تمكين للقطاعات الأخرى

# الفصل 6

## الحفاظ على البيئة من أجل الأجيال المقبلة



# 6 الحفاظ على البيئة من أجل الأجيال المقبلة

إن هبة الموارد الطبيعية التي لدى دولة قطر تكون مزيجا فريداً ومتناقضاً من الفوائد والضغوط. فقد حققت الثروة الكبيرة للنفط والغاز واحدا من أعلى معدلات دخل الفرد في العالم، ولكن الندرة الشديدة في المياه والأراضي الصالحة للزراعة خلقت، على نحو مساو، ضعفاً وعجزاً غير عاديين. لقد فرض الدستور القطري الدائم على الدولة التزاما بحماية البيئة لمصلحة الأجيال القادمة حيث جاء نص المادة 33 منه كما يلي: "تعمل الدولة على حماية البيئة وتوازنها الطبيعي، تحقيقاً للتنمية الشاملة والمستدامة لكل الأجيال".

ومن هذا المنطلق وضعت استراتيجية التنمية الوطنية الأولى خطة عمل للفترة 2011-2016 توازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة. والهدف الشامل هو إطار عمل مستدام يضمن الازدهار للأجيال المقبلة، ولكن بجودة حياة لا تقيدها أوجه النقص أو الأضرار البيئية المتوارثة.

## إدارة الموارد البيئية وحماية فرصة الأجيال القادمة

إن التباين بين الثروة وشح الموارد يحدث على جميع مستويات الاقتصاد والبيئة في دولة قطر. فقد بلغ متوسط النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي 17.1% سنويا خلال الفترة 2004- 2009، وهو ما رفع معدل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ليكون من أعلى المعدلات في العالم الآن . وقد رسخت الاستثمارات المطردة مكانة دولة قطر كأكبر مُصدِّر للغاز الطبيعي المسال في العالم. كما أن تطوير البتروكيماويات والمعادن، مقترنا بالدخول في قطاعات جديدة مثل الخدمات المالية، دفع بالبلاد نحو التنويع الاقتصادي. وفي الوقت نفسه استخدمت دولة قطر عائداتها من النفط والغاز في الاستثمار في مواطنيها من خلال برامج الصحة، والتعليم، والحماية الاجتماعية، والبنية التحتية. (انظر الفصلين 3 و4).

إن استراتيجية التنمية الوطنية تدعو إلى الاستمرار في تنويع الاقتصاد وتوسيع القاعدة الإنتاجية علاوة على إدارة منفتحة وبعيدة النظر في مواجهة التحديات البيئية. وكما هي الحال في أي اقتصاد سريع النمو، فإن النشاط الاقتصادي يجلب معه ضغوطا معينة على النظم الاجتماعية والبيئية المحيطة. فالاقتصاد المتنامي والنمو الحضري السريع يسيران جنبا إلى جنب مع الزيادة في عدد السكان الذي ازداد أربع مرات منذ عام 1990، حتى بلغ 1.64 مليون نسمة عام 2010. كما أن زيادة الثراء وزيادة عدد السكان قد زاد الطلب على الموارد المائية الشحيحة، وزاد الضغط على استخدام الأراضي، وأدى إلى زيادة حركة مرور السيارات، وأنتج أطنانا من المخلفات المنزلية والصناعية كل يوم.

### نقاط الإجهاد البيئي

تشمل نقاط الإجهاد البيئي الرئيسية الآتي:

- ارتفاع منسوب المياه الجوفية في الدوحة، وهو ما يرفع من تكاليف البناء، ويضاعف من التحديات البيئية للمدينة، ويهدد الحياة البحرية.
- زيادة نسبة الملوحة في مصادر المياه الجوفية المستخدمة لأغراض الزراعة، وهو ما أدى إلى تدهور نوعية التربة. كما أن الزيادة في نسبة الملوحة أدت إلى انخفاض الإنتاجية الزراعية، المتدنية أصلا، نتيجة لطرق الزراعة المحلية، والمزيج غير المناسب للمحاصيل والماشية، والإعانات الحكومية.
- انخفاض جودة الهواء الناتج عن الارتفاع المزمن في مستويات الأتربة المختلطة بالملوثات الكيميائية. وساهم تلوث الهواء في ارتفاع معدلات أمراض الربو والجهاز التنفسي.

- تغير المناخ الذي يولد تحديات خاصة. وكدولة رئيسية منتجة للطاقة، تساهم انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في زيادة نسبة الغازات الدفيئة. وكدولة ساحلية صغيرة، فإن دولة قطر عرضة لارتفاع متوقع في مستويات سطح البحر.
- تهديدات ضد التنوع الأحيائي، الأمر الذي جعل 31 صنفا من الكائنات الحية معرضة للانقراض.

## رؤية استشرافية والتزامات جديدة

عملت استراتيجية التنمية الوطنية لأول مرة بشكل واضح على مواءمة نمو الازدهار الوطني مع واقع القيود البيئية. وتعتمد استراتيجية تحسين إدارة البيئة على المشاورات المكثفة التي جرت بين جميع مكونات المجتمع، بما في ذلك المقابلات مع أفراد من الحكومة ومنظمات غير حكومية، وقطاع الصناعة، والأوساط الأكاديمية. وتتبنى الاستراتيجية أيضا روح رؤية قطر الوطنية 2030 التي تحذر من أن التوسع الاقتصادي غير المنضبط قد يؤدي إلى استنزاف الموارد، وإجهاد الاقتصاد، مما قد يتسبب في إضعاف دعائم التقدم أو الجنوح به عن مساره المستهدف، ويؤدي هذا الإجهاد إلى آثار سلبية متعددة على الاقتصاد الوطني بما في ذلك الإضرار بالبيئة.

ومن خلال إنشاء برنامج لتعزيز الإدارة البيئية في مختلف القطاعات الاقتصادية والموارد الطبيعية، وضعت الاستراتيجية الحكومية إطار عمل للنمو الاقتصادي المستمر الذي يتجنب الإضرار بالأجيال المقبلة. ومن خلال تعزيز إجراءات محددة للحفاظ على المياه وإدارة المخلفات وتحسين جودة الهواء، والحفاظ على التنوع الأحيائي، تلتزم الاستراتيجية بالمفهوم الأساسي للعدالة بين الأجيال. وهذا يتطلب تنمية تسعى إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون التضحية بقدرة الأجيال المقبلة على تحقيق احتياجاتها.

إن الاستراتيجية الاستشرافية - "جسر إلى المستقبل" - ترفع الاهتمامات البيئية إلى مستوى جديد في إطار برنامج متوازن للنمو الاقتصادي، والتنمية الاجتماعية، والإدارة البيئية. وبالرغم من أنها تستثمر في مصادر الرخاء المستقبلي، إلا أن الحكومة سوف تتبنى معظم السياسات والتقنيات الفعالة وتعدلها لحماية البيئة وخفض التلوث.

ولضمان التقدم المستمر في الإدارة البيئية ستقوم الحكومة باتخاذ خطوات لتوعية جميع المواطنين. كما أن بناء الوعي الجماهيري سيثقف السكان بشأن الحاجة إلى التنمية المستدامة. وستدرك الحكومة أيضا ضرورة غرس الشعور بالمسؤولية البيئية داخل قطاع الصناعة في الوقت الذي يتم فيه تطوير نظام قانوني، ومؤسسات فعالة تدعم حماية البيئة بمرور الوقت.

إن الانتقال إلى الإدارة البيئية المستدامة ينطوي على تحولات ملموسة على جميع المستويات. فالعديد من الهياكل والمؤسسات والممارسات الوطنية الحالية غير مهيأة لكي تأخذ في اعتبارها احتياجات الأجيال المقبلة أو تحقق التوازن بين الأولويات المتعارضة للتوسع الاقتصادي وحماية البيئة.

ويعد إطار العمل الجديد، الذي يضع مبدأ العدالة بين الأجيال في مكانته الصحيحة، برنامجا متوازنا للنمو الاقتصادي وحماية البيئة، بحيث لا يقصي أي منهما الآخر. ولتجنب العواقب الضارة بالبيئة أو الحد منها تدعو رؤية قطر الوطنية إلى نمو اقتصادي يتحرك بمعدل سرعة مبني على تطلعات واقعية لتحسين مستدام في مستوى المعيشة ونوعية الحياة ضمن معدلات تتماشى مع قدرة الاقتصاد على التوسع الحقيقي.

## التغيرات في نظام إدارة البيئة

تدعو الاستراتيجية الوطنية للإدارة البيئية إلى تنفيذ أحد عشر (11) مشروعاً مترابطا تشمل جميع مجالات الإدارة البيئية. وذلك عن طريق وضع أهداف محددة يتم إنجازها بحلول عام 2016، وبذلك ترسخ الاستراتيجية برنامجا شاملا للحفاظ على جودة الحياة للأجيال المقبلة. وسيتم الحفاظ على المياه وحمايتها من التدهور بصورة أفضل. كما أن التوسع في إعادة تدوير المخلفات سيحسن بصورة كبيرة إدارة المخلفات الصلبة، وسيحمي التنظيم والرقابة الدقيقة الكائنات الحية المعرضة للخطر وسيحافظ على التراث الطبيعي لدولة قطر بشكل واسع. كما أن المساحات الحضرية التي شهدت أعمال الإنشاءات المكثفة على مدى العقد الماضي ستكون أكثر قابلية للعيش وأكثر ملاءمة للصحة نظرا لإضافة المساحات الخضراء إليها.

وسيتطلب التزام دولة قطر الجديد بحماية البيئة ثورة حقيقية في نظم المعلومات وجمع البيانات. وبتطبيقها لمعايير جديدة للمياه، والمخلفات الصلبة، والملوثات المنتقلة عن طريق الهواء، والتنوع الأحيائي، فإن الحكومة ستقيم الظروف الراهنة في الوقت الذي تقوم فيه بتحديد التحسينات الواقعية للسنوات الست القادمة. ولكن صانعي السياسات سيكونون بحاجة إلى المزيد من المعلومات حول مستويات المياه الجوفية، والتنوع الأحيائي والآثار الصحية لتلوث الهواء. وهي ثلاثة مجالات فقط يتم التنويه إليها كمثال للمجالات التي تشكل فيها ثغرات المعلومات تحديا لتقييم المخاطر الحالية والمستقبلية

ووضع الحلول لها. وعلى نحو مشابه فإن التحديات الفردية مثل ارتفاع منسوب المياه الجوفية لمدينة الدوحة ستتطلب أن يقوم المسؤولون أولا بجمع المعلومات الرئيسية ثم يضعوا خطة لإيقاف التوجهات الضارة. كما سيكون من المهم التنسيق مع خبراء الصحة من أجل تقييم الآثار الصحية الدقيقة لتلوث الهواء المحلي وهو ما يحتاج إلى المزيد من الدراسة.

### دعوة إلى القيم المتوارثة

أرست الحكومة خطة حماية البيئة كقيمة جوهرية للعدالة بين الأجيال، مدركة أن استنزاف الموارد المحدودة، دون خلق موارد جديدة للثروة المتجددة، يعرض حقوق الأجيال المقبلة للخطر.

ويعد احترام احتياجات الأجيال المستقبلية قيمة أخلاقية ودينية أساسية لدى أهل قطر. وبالروح نفسها التي تمد الأجيال القادمة بالمهارات اللازمة لتحقيق الرخاء في المستقبل، تسعى استراتيجية الإدارة البيئية إلى تجنيب الأجيال القادمة إرثا غير مرغوب فيه من التلوث وشح الموارد.

إن الموقف المالي القوي لدولة قطر، الذي يدعمه تدفق الدخل الناجم عن النفط والغاز، والمتوقع له أن يستمر لفترة من الزمن، يدفع الحكومة إلى القيام بالاستثمارات الضخمة اللازمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية. وقد يكون لدى بلدان أخرى التطلع نفسه الخاص بضمان جودة حياة عالية للأجيال المقبلة، ولكن تنقصها الموارد اللازمة لبناء قاعدة متكاملة للتنمية المستدامة. ويمكن الاستفادة من موارد النفط والغاز الوفيرة التي تمتلكها دولة قطر في جعل التنمية المستدامة حقيقة واقعة.

## تحقيق رؤية قطر الوطنية (للاستدامة البيئية)

إن التدخلات التي سيتم البدء فيها في الفترة ما بين عامي 2011 و2016 ستضع دولة قطر على مسار التنمية المستدامة بيئيا. وتتطلب الكثير من التغييرات أنماطا جديدة من الاستهلاك والإنتاج مقترنة بتحسينات دائمة في الإدارة والأداء البيئيين. إن استراتيجية الإدارة البيئية لديها تصور بحدوث تحول واسع النطاق في القوانين والأنظمة، ونظم الإدارة والتقنيات والتوجهات (انظر الفصل رقم 3 للرجوع إلى الإجراءات الاقتصادية المقترحة).

وسيتم الاستفادة من الخبرات العالمية لضمان فرصة حصول الحكومة على أفضل الأفكار والابتكارات الواعدة. وستبرز دولة قطر في الوقت المناسب كرائد إقليمي أو دولي في مجال التقنيات والتطبيقات البيئية.

وتشمل استراتيجية تحسين الإدارة البيئية العمل على تحقيق سبع نتائج:

- المياه النقية والاستخدام المستدام.
- الهواء النقي والاستجابات الفعالة لتغير المناخ.
- الحد من المخلفات، وزيادة إعادة التدوير، والاستخدام الأكثر كفاءة.
- حماية الطبيعة والتراث الطبيعي وإدارتهما والمحافظة عليهما بصورة مستدامة.
- التوسع الحضري الأكثر استدامة، والبيئة المعيشية الأكثر صحة.
- زيادة الوعي البيئي لدى السكان.
- تحسين الإدارة البيئية والتعاون على المستويين الإقليمي والدولي.

وقد وضعت الحكومة في كل مجال أهدافا قابلة للقياس لكي يتم تحقيقها بحلول عام 2016. وتشمل خمسة من بين مجالات النتائج الثمان مكونات ملموسة للبيئة المادية وهي: المياه التي يعتمد عليها كل النشاط البشري، والهواء الذي نتنفسه، والمخلفات التي لابد أن نتخلص منها أو نعيد استخدامها، والبيئة الحضرية التي يعيش ويعمل فيها معظم السكان، والتراث الطبيعي الذي نأمل في حمايته.

إن العديد من النتائج في هذه المجالات الخمسة تشمل تغيرات يمكن ملاحظتها. وعلى سبيل المثال، سيتم إغلاق تسريبات المياه من شبكة المياه، وسيتم خفض احتراق الغاز، وستقوم صناعة إعادة التدوير النشطة بخفض حجم المخلفات التي يتم إلقاؤها في المدافن الصحية. وهكذا فإن التغيرات في المجالين الآخرين، ويشملان التوعية والإدارة، ليست قابلة للقياس بسهولة ولكنها حاسمة لتحقيق تحولات ملموسة بصورة أكبر. وعلى سبيل المثال، فإن بناء الوعي البيئي للسكان سيكون هاما جدا للتقدم في مجال المحافظة على البيئة كما أن تحسين الإدارة سيكون ضروريا عند وضع اللوائح التنظيمية البيئية الجديدة وتطبيقها.

### النتيجة القطاعية الأولى:
### المياه النقية والاستخدام المستدام

إن التحديات المتعلقة بالمياه هي من بين التحديات البيئية المتعددة والأكثر إلحاحا المرتبطة بالندرة الشديدة التي تواجها دولة قطر (انظر الفصل رقم 3).

ونظراً لأن دولة قطر لديها واحد من أدنى معدلات هطول الأمطار في العالم فإنها تعتمد لتوفير المياه على ثلاثة مصادر وهي: تحلية مياه البحر، والمياه الجوفية، والمياه المعالجة. وجميع هذه المصادر الثلاثة تواجه إجهاداً وضغوطا. إضافة إلى تلك الضغوط، فإن معدلات الاستهلاك والتسرب من الشبكة تعد مرتفعة. فمعدل الاستهلاك المنزلي للمياه في دولة قطر هو من أعلى المعدلات في العالم. فالفرد الذي يعيش في دولة قطر يستهلك 310 لترا في المتوسط كل يوم وهو ما يعادل تقريبا ضعف متوسط استهلاك الفرد في أوروبا الغربية ( الشكل 6-1).

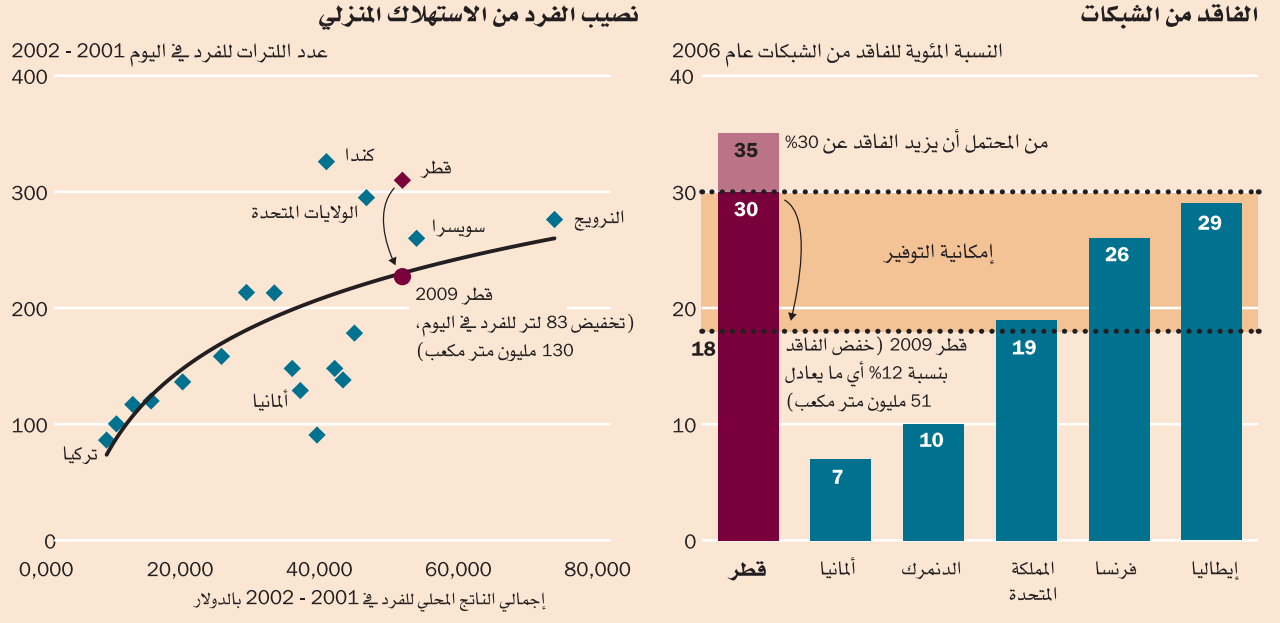
يتم تلبية طلبات المياه المنزلية والصناعية بصورة أساسية من خلال تحلية المياه. وقد زاد الإنتاج السنوي للمياه المحلاة لأكثر من أربعة أمثال خلال العقدين الماضيين حتى عام 2009 (الشكل 6-2). ولكن على الرغم من الزيادة الكبيرة فإن إنتاج المياه بالنسبة للفرد قد تراجع في السنوات الأخيرة. وفي الوقت نفسه فإن استخدام الفرد للمياه قد ازداد وهو ما يؤدي إلى زيادة الإجهاد المائي. ولذلك فإنه من الضروري خفض الفاقد من الشبكات والاستثمار في التقنيات الجديدة وتّبنى إجراءات للحفاظ على المياه.

لمعالجة نقاط الضعف المختلفة المرتبطة بالمياه ستعمل الحكومة على وضع قانون المياه الوطني بحلول عام 2016، بحيث يجمع قواعد النظام المتفرقة وضوابط الجودة في نظام شامل ومتكامل. وستساعد التغيرات في هياكل تعريفة المياه المقترنة بحملة واسعة للتوعية العامة في خفض الاستخدام غير الضروري للمياه وتبديدها.

لقد أصبحت دولة قطر تعتمد بصورة متزايدة على المياه المنتجة من مياه البحر بواسطة عملية التحلية الحرارية الكثيفة الطاقة، والمكلفة وهو ما يمثل حوالي نصف المياه المستخدمة في البلاد. ولكن مع النمو السكاني والتحضر السريع ارتفع حجم الاستهلاك: فقد أصبح استخدام المياه المحلاة عام 2008 ثلاثة أمثال ما كان عليه عام 1996 حيث وصل إلى 312 مليون متر مكعب.

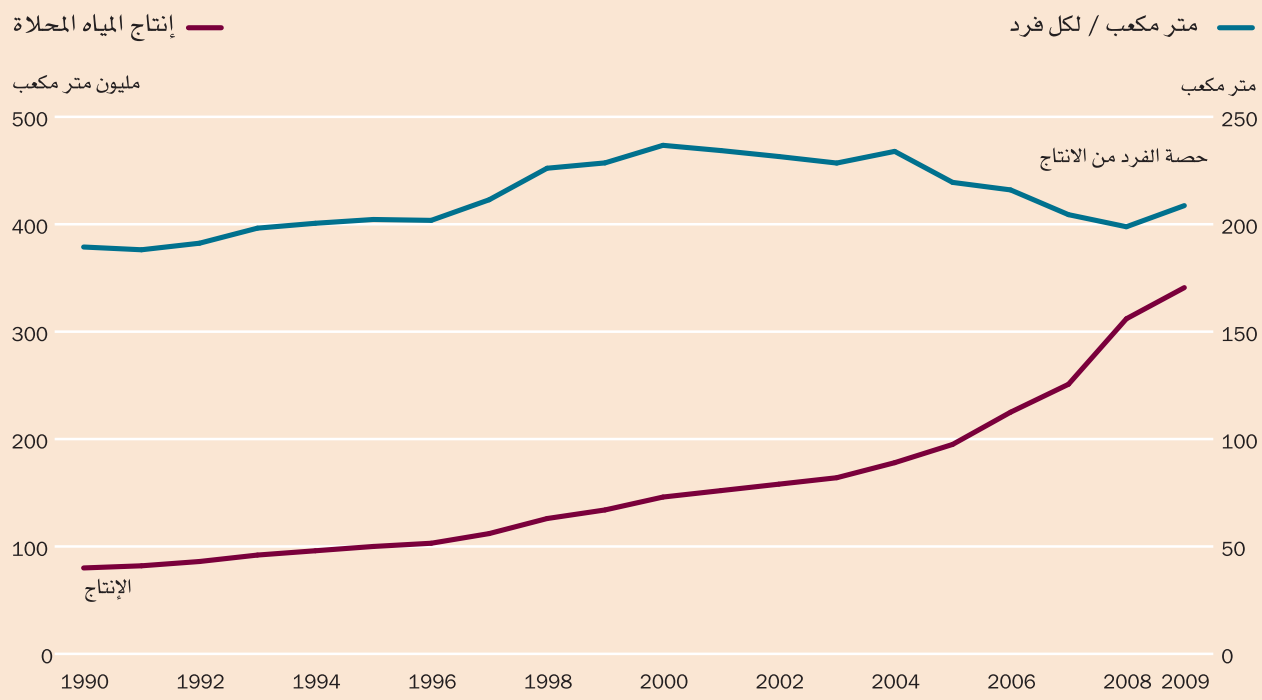
ومن المتوقع بالاستناد إلى الاتجاه الحالي أن تستمر زيادة الطلب على المياه المحلاة . مع الفاقد الكبير في المياه والنمو السكاني وارتفاع الاستخدام المنزلي. ومن المتوقع أن يزداد معدل استهلاك المواطن القطري بنسبة 5.4% سنويا بحلول عام 2020، وأن يزداد معدل استهلاك الوافد بنسبة 7%.

**الشكل 6-1** تقليل الفاقد من الشبكات والاستهلاك المنزلي هو العامل الأساسي للاستخدام المستدام للمياه




يشمل الفاقد من الشبكات الخسائر المادية والفقد بسبب سرقة المياه وعدم دقة العدادات والاستهلاك القانوني غير المدرج في فواتير.
المصدر: تقرير إحصاءات كهرماء (2008)؛ الوكالة الأوروبية للبيئة: كفاءة استخدام المياه (في المدن)؛ التسرب (2003)؛
صندوق النقد الدولي: النظرة الاستشرافية الاقتصادية العالمية (2002).

الشكل 6-2 ازداد إنتاج المياه المحلاة بصور كبيرة ولكنه بالكاد يواكب النمو السكاني




ولكن الدراسات تظهر أنه بدءا من عام 2009 بلغ استهلاك القطريين 1200 لترا للفرد في اليوم في حين بلغ استهلاك الوافدين 150 لترا للفرد في اليوم. ومقارنة بالدول الأخرى فإن دولة قطر لديها تعريفة مياه منخفضة وهذه التعريفة تسترد أقل من ثلث تكاليف إنتاج المياه، علماً بأن الاستهلاك المنزلي للمياه بالنسبة للقطريين مجاني.

إن تقنيات التحلية المتوفرة حاليا تحد من كمية المياه الجديدة التي يمكن للبلاد إنتاجها من مياه البحر. وسيتم تسليم محطة جديدة للطاقة والمياه عام 2011، وستزيد هذه المحطة طاقة تحلية المياه الحالية من 360 مليون متر مكعب إلى 539 مليون متر مكعب. وستخفف المحطة الجديدة بعض الضغط، ولكن المزيد من التوسع سيكون صعبا. وتشغل محطة التوليد المشترك للطاقة والمياه مساحة ضخمة من الأرض، كما أن سحب مياه البحر من المناطق الضحلة يمكن أن ينتج عنه سوء نوعية مياه المصدر. وتعتبر الملوحة العالية لمياه البحر على الساحل الغربي، ونقص المساحة في الساحل الشرقي المكتظ بالسكان من القيود الكبيرة. وما يضيف إلى التهديد بنقص المياه في المستقبل هو الخروج المتوقع من الخدمة لمحطة رأس أبو فنطاس للإنتاج المشترك للطاقة والمياه بحلول عام 2020 حيث ستصل المحطة إلى نهاية عمرها التقني.

تواجه جميع البلدان فقدان المياه من شبكات نقل المياه بسبب التسرب والاستهلاك دون عداد. ولكن فقدان المياه المحلاة في دولة قطر مرتفع على نحو غير اعتيادي مع الأخذ في الاعتبار تكلفة إنتاج المياه المحلاة والضغوط على إمدادات المياه انظر (الشكل 6-1). وتفقد شبكة المياه ما يقدر بحوالي 30-35% مقارنة بمتوسط فقدان المياه البالغ 18% في دول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. وتدعو الاستراتيجية القطرية الخاصة بتحسين إدارة المياه إلى برنامج نشط مدته خمس سنوات لخفض الفاقد من الشبكات.

وتعتبر إمدادات المياه الجوفية مهمة أيضا حيث تمثل حوالي 36% من استخدامات المياه ولا سيما في الزراعة. ولكن تلك المصادر يتم استنزافها بشكل سريع بسبب زيادة الري. وتشير التقديرات إلى أن 250 مليون متر مكعب من المياه الجوفية يتم استخراجها كل عام، وهو خمسة أمثال إعادة التغذية بالمياه العذبة التي تأتي من الأمطار الشحيحة في دولة قطر (50 مليون متر مكعب)، بالإضافة إلى التدفقات القادمة من السعودية. وفي المستقبل المنظور قد يبدأ استنفاذ احتياطيات المياه العذبة في دولة قطر بالكامل نظرا لاستمرار الزيادة في الطلب على المياه.

إمدادات المياه الجوفية عرضة أيضا لمستويات عالية من الفقدان والتبديد. فبعض تلك الإمدادات تستخدم في الري بالغمر في الحقول المفتوحة وهي ممارسة تسبب فقدان مستويات عالية من المياه بسبب التبخر. وعلى النقيض تعتمد الحقول بصورة كبيرة في الإمارات على طرق الري الأكثر كفاءة في استخدام المياه وهي الري بالتنقيط والنقع. ويدفع المزارعون في دولة قطر رسوماً بسيطة لضخ المياه الجوفية ولكن بخلاف ذلك يحصلون على استخدام مجاني للمياه الجوفية مما يجعل حافز المحافظة على المياه ضعيف جداً.

وفي الوقت نفسه تعد جودة نظام المياه الجوفية مصدر قلق متزايد. فالمحلول الملحي الذي ينتج بفعل عمليات زراعية معينة يتم تصريفه مرة أخرى إلى الأرض مما يزيد من ملوحة المياه الجوفية المتبقية. ونظرا لأن تلك المياه تستخدم بعد ذلك لأغراض الري والاستعمالات الزراعية الأخرى فإنها تزيد من ملوحة التربة. وهناك أجزاء كبيرة من احتياطيات المياه الجوفية تُظهر مستويات ملوحة أعلى من المستوي الذي يعتبر مناسبا للري.

إن المياه المعاد تدويرها أو مياه الصرف الصحي المعالجة هي مصدر المياه الوحيد الذي يوجد فيه فائض. وهذا المصدر يتم استخدامه في الغالب في مجال الري ويمثل 14% من استخدامات المياه. ويمكن أن تلعب مياه الصرف الصحي المعالجة دوراً أكبر بكثير في العمليات الصناعية والتبريد وإدارة مستجمعات المياه. وتقوم دولة قطر الآن بإعادة استخدام حوالي 24% من إجمالي إمدادات المياه العذبة، في حين يبلغ متوسط إعادة الاستخدام 16% بين دول مجلس التعاون الخليجي.

ولكن دولة قطر تفتقر إلى البنية التحتية اللازمة لتقديم المياه المعالجة إلى كل مستخدم محتمل. وبسبب هذا العائق، فإن الإمداد بالمياه المعاد تدويرها يتجاوز الاستهلاك، مخلفا حوالي 40% من مياه الصرف الصحي المعالجة التي يتم إلقاؤها في بحيرات الصرف الصحي الكبيرة وهو ما يخلق مشكلات للمجتمعات المجاورة لتلك البحيرات.

وستعالج استراتيجية دولة قطر الضغوط الأخرى المرتبطة بالمياه بما في ذلك التحسينات في شبكة معالجة الصرف والضوابط على مياه الصرف التي يتم إلقاؤها في البحر.

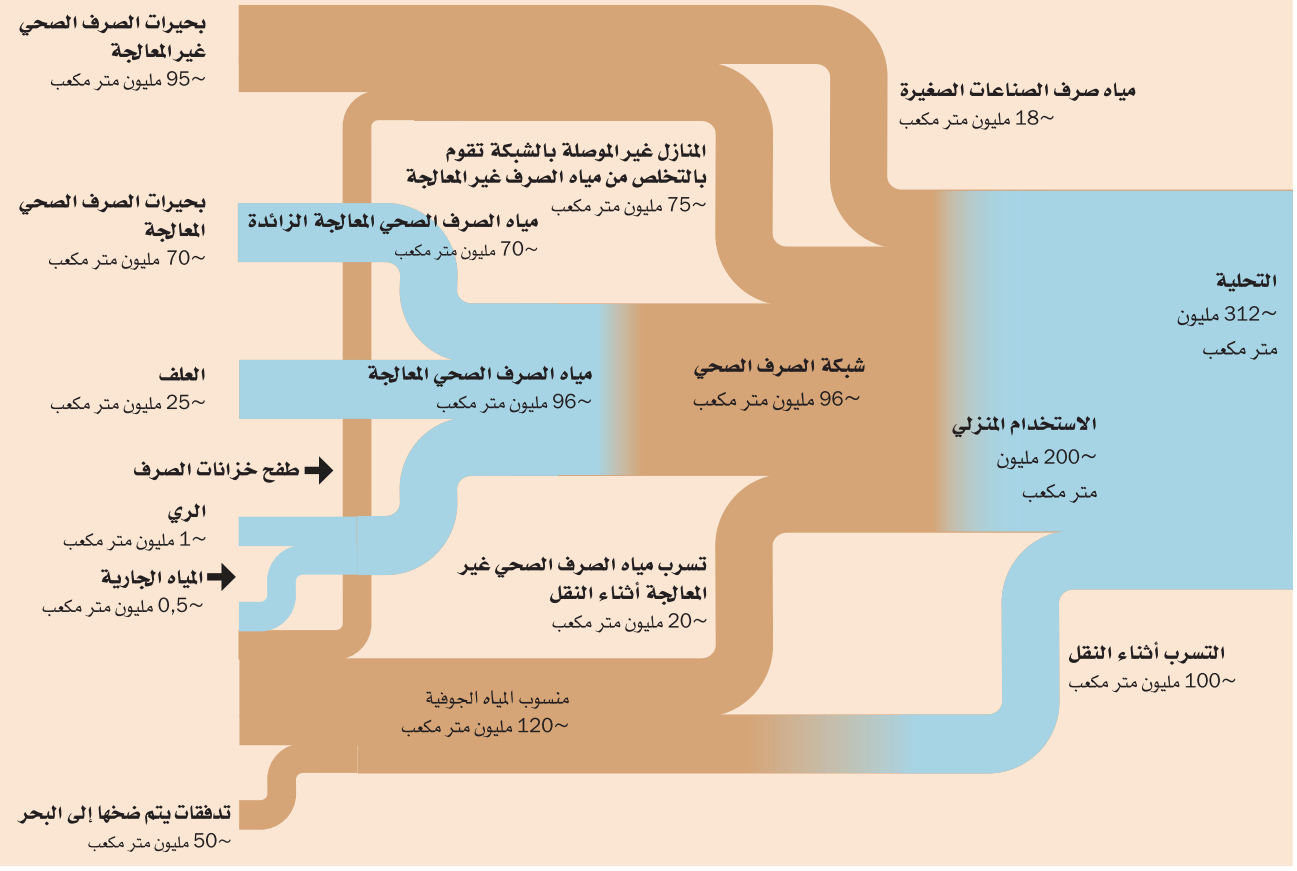
إن ارتفاع منسوب المياه الجوفية، وهو مشكلة للعديد من المدن حول العالم، يعتبر تحديا كبيرا لمدينة الدوحة حيث يتسرب حوالي ثلث مياه دولة قطر المحلاة أو ما يعادل 110 مليون متر مكعب إلى منسوب المياه الجوفية في المدينة كل عام (الشكل 6-3). والتدفقات الداخلة إلى منسوب المياه الجوفية للدوحة تأتي من مصدرين هما: التسرب من شبكة توزيع المياه النقية لكهرماء، والتسرب من شبكة جمع مياه الصرف الصحي. وكنتيجة لارتفاع منسوب المياه الجوفية تطفح بعض خزانات الصرف الصحي وتشكل مخاطر صحية خطيرة، كما ترتفع تكاليف مشروعات البناء لأن فرق عمل الإنشاءات تضطر إلى ضخ كميات كبيرة من المياه إلى الخارج وتقوم بوضع عازل ضد الماء على أساسات هياكل الأبنية الجديدة. وقد كانت الاستجابة الرئيسية للمشكلة هي الضخ المنتظم للمياه الزائدة في البحر، ولكن هذه الممارسة قد تضر البيئة البحرية. ويتم حاليا إجراء دراسة لتقييم الأثر المحتمل لهذه الممارسة.

هدف الحكومة أن تخفض إلى الصفر صافي التدفق الداخل إلى منسوب المياه الجوفية لمدينة الدوحة. وعلى المدى القصير فإن ذلك سيزيد من تصريف المياه في البحر ولكن ذلك سيتم مع وجود ضمانات وقائية تحد من الآثار الضارة على الحياة البحرية. وتهدف الخطة الطويلة الأمد إلى استخدام التدفق الزائد بشكل أكبر في مجال الري، وموائل الأراضي الرطبة، وإعادة التدوير. ويمكن للأراضي الرطبة أن تلعب دورا هاما كمصفاة بيولوجية حيث تسمح للمياه الأقل تلوثا بإعادة تغذية طبقات المياه الجوفية أو التدفق إلى البحر بأقل ضرر على النظام البيئي البحري.

ومن المهم جدا لاستراتيجية دولة قطر لتحقيق الاستدامة أن تتغير بعض أنماط استخدام المياه إذا أمكن الاستفادة من مزيج من السياسات والمعلومات والتقنيات بما يوازي مستوى التحدي. وفي بعض المجالات بدأت الحكومة باتخاذ بعض التدابير للتخفيف من حدة المشكلات المتعارف عليها في استخدام المياه. وفي مناطق أخرى قامت الحكومة بدراسة إجهادات معينة للمياه ووضعت أهدافا للتغيير. ومن بين التغيرات الأخرى أن الاستراتيجية يجب أن تمهد للتقليل من فقدان المياه، واستخدام أنماط استهلاك تتماشى بصورة أفضل مع احتياجات البلاد التي تعاني من شح المياه.

ومن أولويات استراتيجية التنمية الوطنية تحسين إدارة الموارد المائية لكي لا تواجه الأجيال المقبلة صعوبات في تلبية احتياجاتها الرئيسية.

الشكل 3-6 حوالي ثلث المياه المنتجة تتسرب إلى منسوب المياه الجوفية كل عام




### *قانون المياه الوطني*

سيتم استبدال خليط القوانين والقواعد المجزأة حاليا بسياسة شاملة للمياه التي سيتم تنظيمها في إطار قانون المياه الوطني، وسيتبعها نظام تشريعي متكامل للمياه. والهدف الشامل هو مجموعة من السياسات واللوائح ستقوم الحكومة من خلالها بالتوفيق بين الاستهلاك والإمداد بمرور الوقت مع حماية جودة المياه. وسيكون من المهم وضع معايير جودة للاستخدامات المنزلية والزراعية والصناعية للمياه. إضافة إلى ذلك فإن الضوابط على صرف المياه ستكون عنصرا مهما لحماية البيئة.

### الهدف المحدد

- سن قانون مياه وطني شامل، لتأسيس نظام متكامل لمتطلبات الجودة وضوابط الصرف وحوافز المحافظة على المياه، ليحل محل نظام القوانين واللوائح الحالي المجزأ.

### *خطة إدارة منسوب المياه الجوفية في المناطق الحضرية*

تقوم كهرماء، وهي المؤسسة العامة القطرية للماء والكهرباء، بالاستثمار في عمليات مد الأنابيب وسد التسرب لخفض فاقد المياه من الشبكة إلى 10% بحلول عام 2016 بدلا من نسبة 35% الحالية. وتشير بعض التقديرات إلى أن هياكل تعريفة المياه التي تشجع على المحافظة عليها مقترنة بحملات التوعية الجماهيرية والاستخدام الإلزامي للمعدات ذات الكفاءة المائية يمكن أن يخفض الاستهلاك إلى 40%. ويمكن لتلك الجهود مع خفض الفاقد في المياه أن تطيل عُمر إمدادات المياه المحلاة في دولة قطر بحوالي عقد من الزمن أي إلى ما بعد عام 2020.

سيتم التوسع بصورة كبيرة في مرافق معالجة مياه الصرف وسيتم للمرة الأولى تنظيم صرف المياه، وذلك من خلال وضع معايير لمستخدمين المياه في مجالي الزراعة والصناعة، وفي المنازل ايضا.

ستقوم الحكومة بإنشاء نظام لرصد مستويات تناقص المياه الجوفية العذبة، بينما تقوم بدراسة كافة أسباب وتبعات إرتفاع منسوب المياه الجوفية في مدينة الدوحة. وستقوم الحكومة

بالعمل على إزالة التدفقات الزائدة الداخلة إلى منسوب المياه الجوفية في مدينة الدوحة.

وهناك تحديات كثيرة تواجه تحويل إدارة المياه في دولة قطر إلى خطة إدارة متكاملة مستدامة. ويعد رفع الوعي وتحفيز التغير السلوكي مكونات هامة للاستراتيجية. وستلعب مؤسسات مثل مركز قطر خضراء، ومركز أصدقاء البيئة، ومجموعة التوعية العامة بوزارة البيئة دورا كبيرا ومتزايدا في تعزيز المواقف وأنماط الاستهلاك التي تدعم التنمية المستدامة بيئيا.

**الهدف المحدد**

- رصد واقع المياه الجوفية والحفاظ على طبقات المياه الجوفية العذبة حيثما أمكن وإزالة المياه الزائدة في منسوب المياه الجوفية في الدوحة.

## النتيجة القطاعية الثانية:
## هواء نقي واستجابات فعالة لتغير المناخ

يقوم النمو الاقتصادي لدولة قطر على تطوير صناعة الطاقة العالمية، حيث أن قطر دولة رائدة عالميا في مجال عمليات الغاز الطبيعي المسال. وقد أدى التنويع في صناعة البتروكيماويات والتعدين والاعتماد على محطات الإنتاج المشترك للطاقة والمياه في توفير نصف المياه المحلاة إلى أن يصبح الاقتصاد القطري اقتصاداً كثيف الاستخدام للطاقة. والاتجاه المتصاعد لإنتاج الطاقة واستهلاكها يخلق أثرين بيئيين مباشرين وهما: زيادة انبعاثات الغازات الدفيئة وزيادة تركيز الملوثات المحلية والأخطار المرتبطة بها.

وهكذا فإن أمام دولة قطر نوعان من تحديات جودة الهواء: في النوع الأول تختلط الملوثات المحلية المتعددة بجسيمات الهواء، ويشمل ذلك المستويات العالية من الأتربة المسببة لمشكلات في جودة الهواء تساهم في حدوث أمراض الجهاز التنفسي والربو. التحدي الثاني هو انبعاثات ثاني أكسيد الكربون التي يأتي معظمها من إنتاج الطاقة، فهذه الانبعاثات – بالإضافة إلى الغازات الدفيئة – تسهم في تغير المناخ العالمي. وستقوم دولة قطر بوضع استراتيجية وطنية لإدارة انبعاثات الغازات الدفيئة وتلوث الهواء والتحديات الأكبر لتغير المناخ. وسيكون لجميع قطاعات المجتمع ولاسيما القطاع الخاص دور في هذا الشأن.

### *تحسين إدارة جودة الهواء*

شهدت دولة قطر ارتفاعا في نسبة الملوثات التي قد تتسبب بمخاطر صحية. ومن بين تلك الملوثات جسيمات مثل الأتربة وأكاسيد النيتروجين والمركبات العضوية المتطايرة والأوزون. وعلى الرغم من أن متوسط مستويات الأوزون يلبي المعايير الدولية لكنه في بعض الأوقات يتجاوز مستويات السلامة (جدول 6-1).

وفي إطار الاستراتيجية الوطنية للبيئة سيتم التحكم بمستويات الأوزون لمنع أية حالات تحدث فيها زيادة مفرطة في مستويات الأوزون. والحكومة أيضا ملتزمة بوضع التشريعات التي تضبط المركبات العضوية المتطايرة التي تعتبر مقدمات كيميائية لمشكلة الأوزون.

إضافة إلى ذلك ستقوم الحكومة بوضع أداة إنذار مبكر لتحديد مصادر تلوث الأوزون بما في ذلك تلك الموجودة في الدول المجاورة. وستؤدي زيادة الحوار وتبادل المعلومات مع الدول المجاورة إلى دعم تلك الجهود.

يُعتقد أن السبب في الانتشار الكبير للربو وأمراض الجهاز التنفسي الأخرى، أو تفاقمها، هو وجود تلك الملوثات. وقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن خمس أطفال

جدول 6-1 تكشف الفترات المتقطعة اليومية مستويات أوزون تتجاوز مستويات السلامة في الدوحة (متوسط عدد القراءات أعلى من معايير جودة الهواء المحيط)

| الملوثات | محطة الكورنيش[أ] | | | محطة جامعة قطر | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2007 | 2008 | 2009 |
| ثاني أكسيد الكبريت (يومي) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| أكسيد النيتروجين (8 ساعات) | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| أول أكسيد الكربون (8 ساعات) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| الأوزون (8 ساعات) | 8 | 0 | 1 | 2 | 9 | 11 |
| الجسيمات (يومي) | 76 | 138 | 156 | 135 | 229 | 227 |

أ) قرب فندق موفنبيك في النهاية الجنوبية للكورنيش

المدارس القطرية تقريبا يعانون من الربو، وهو ما يعد مبعثا للقلق. وسيتم إجراء دراسة وافية لتحليل الروابط بين تلوث الهواء وصحة الإنسان. ولكي تكون الاستراتيجية الحكومية لجودة الهواء فعالة فإن الضوابط الجديدة ستتطلب تحديثا شاملا للمؤسسات، وللبنية التحتية الداعمة. وستكون هناك حاجة إلى توحيد وتكامل محطات رصد جودة الهواء لدعم قاعدة بيانات على الانترنت تعرض القراءات الصحيحة حين تلقيها. وإلى جانب القواعد الجديدة الخاصة بالانبعاثات ستقوم الحكومة بوضع نظم لتطبيق الامتثال بما في ذلك تطبيق عقوبات على الانتهاكات.

وستطرق بالضرورة أية جهود شاملة لخفض الغازات الدفيئة إلى أنماط الاستهلاك. فقد ازداد استهلاك الطاقة بنسبة 57% في الفترة بين 2001 و2006 كنتيجة للنمو السريع في السكان والتوسع في كلا قطاعي الطاقة والصناعة.

وسيتطلب خفض كثافة طاقة استهلاك الكهرباء حملات توعية توجه إلى جانبي العرض والطلب من المعادلة. وعلى جانب الطلب ستشجع الحوافز الجديدة وتأثيرات زيادة التوعية على خفض الطلب. وإلى جانب العرض يمكن تحسين قدرة المحطات من خلال السماح بالإغلاق الموسمي لواحدة أو أكثر من المحطات. ويمكن لهذه المبادرات مجتمعة أن تخفض توليد الطاقة بنسبة 7% بحلول عام 2016.

كما أن تقييم نظام الاستدامة للمباني الصديقة للبيئة في دولة قطر سيضع معايير بيئية للمباني وسيتحتم على جميع المباني الحكومية التوافق مع تلك المعايير بحلول عام 2016. بعد ذلك سيتم إدراج جميع المباني التجارية والسكنية الجديدة في النظام الجديد.

لقد زادت حركة مرور السيارات - مع ارتفاع عدد السيارات الخاصة المسجلة بنسبة 12% سنويا بين عامي 2003-2008، وزاد عدد السيارات لدى الأسرة الواحدة إلى 3.6. ولتقليل الاعتماد على السيارات تخطط الحكومة لإنشاء خط للسكك الحديدية العالية السرعة يربط الدوحة والبحرين والمملكة العربية السعودية بالإضافة إلى قطار كهربائي تحت الأرض. وعلى نطاق أوسع فإن التدقيق الحالي في الأسعار المدعومة للوقود يمكن أن يقود إلى تحولات من شأنها أن تشجع على الترشيد في استخدام الوقود ومن ثم خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

واستجابةً لتحدي خفض الغازات الدفيئة تقوم الحكومة بإنشاء آلية للإبلاغ عن تتبع انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في دولة قطر.

ويمكن استخدام نمذجة تم تطويرها مؤخرا لتوفير إنذار مسبق لتغيرات جودة الهواء. وستعمل دولة قطر مع دول الخليج الأخرى على تطوير أداة نمذجة تنبئية إقليمية لجودة الهواء.

**الهدف المحدد**

- القضاء على حالات زيادة مستويات الأوزون في دولة قطر من خلال تحسين إدارة جودة الهواء.

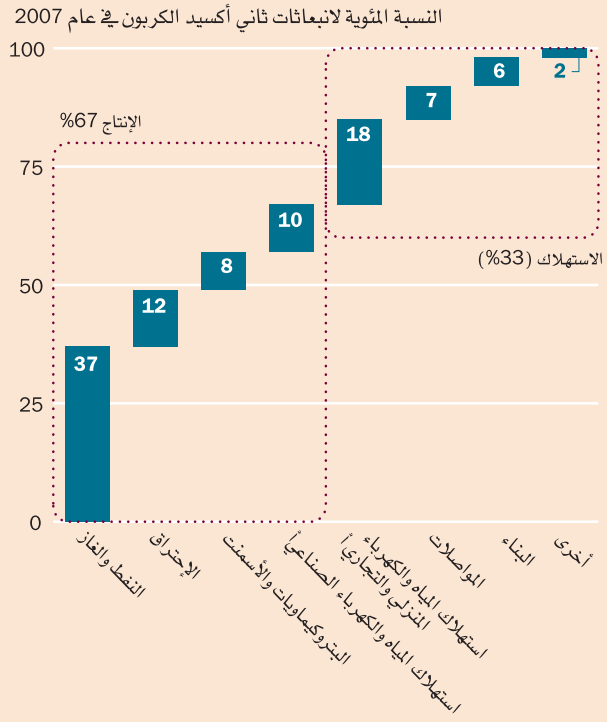
***الحد من احتراق الغاز الطبيعي وانبعاثاته***

يشكل الوقود المستهلك أثناء إنتاج الطاقة 67% من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في دولة قطر (الشكل 6-4). 37% من تلك الانبعاثات تنتج عن الطاقة المستهلكة في الإنتاج الأساسي للنفط والغاز، وحوالي 12% تنتج عن احتراق الغاز (الشعلة)، في حين أن البتروكيماويات والتوليد المشترك للطاقة والمياه للمستخدمين في مجال الصناعة ينتجان معا 18% من الانبعاثات. ونسبة الـ 33% المتبقية من إجمالي الانبعاثات تنتج عن الاستخدامات التجارية والمنزلية.

تعد انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في دولة قطر منخفضة نسبيا حيث تمثل حوالي 0.2% من الإجمالي العالمي. ولكن نظرا لكونها دولة رئيسية في إنتاج الطاقة ولصغر عدد سكانها، فإنه من غير العدل قياس نسبة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (من كل من الإنتاج والاستهلاك معا) على أساس نصيب الفرد في الدولة. فبموجب هذا المعيار تظهر دولة قطر كأكبر منتج للانبعاثات في العالم جدول (6-2) بينما سيكون تصنيفها أقل بكثير، لو تم فقط قياس الانبعاثات الناتجة عن الاستهلاك. وتفتقر دولة قطر إلى الغابات والمساحات الخضراء التي تعدّل من تأثيرات انبعاثات الغازات الدفيئة.

تلتزم دولة قطر مع الدول الأخرى بالتصدي لتغير المناخ العالمي والقضاء على أوجه القصور التي تؤدي إلى زيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. وهي كغيرها من الدول المجاورة معرضة بشكل كبير لتحولات عديدة قد تنتج عن تغير المناخ. وتعد دولة قطر من بين عشر دول ستكون أكثر تضررا من ارتفاع مستوى سطح البحر وهو ما يمكن أن يسبب ضررا للسواحل والحياة البحرية. ولو ارتفع متوسط درجات الحرارة عن المتوسط الحالي فإن الطلب على المياه سيزيد وستزيد معه ملوحة المياه الجوفية. وتتوقع سيناريوهات تغير المناخ وقوع أحداث مناخية خطيرة،

## الشكل 6-4 ثلثا انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في قطر تنتج عن الصناعات الثقيلة




| | ضوابط لخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون | الأداء الحالي | جدوى الإصلاح |
|---|---|---|---|
| الإنتاج | • خفض مسار إنتاج الطاقة | — | ○ |
| | • خفض الاحتراق | ◔ | ◔ |
| | • التقاط ثاني أكسيد الكربون المنبعث من عملية إسالة الغاز الطبيعي | ○ | ◔ |
| الاستهلاك | • إدارة الطلب | ◔ | ◔ |
| | • مبادرات كفاءة الطاقة | ◔ | ◔ |
| | • التحول إلى الطاقة البديلة | ◔ | ◔ |
| السياسي | إعادة تأطير النقاش:<br>• تسليط الضوء على الغاز الطبيعي المسال كصديق للبيئة أكثر من الفحم | ◔ | ◔ |
| | إظهار الالتزام:<br>• شراء فسائل نباتات بعائدات الطاقة | ◔ | ◔ |

— لا ينطبق

أ. البيانات من التقرير السنوي لكهرماء 2008 انقسمت إلى 24% للاستخدام الصناعي و76% للاستخدام المنزلي

## جدول 6-2 تأتي قطر في المرتبة 58 من حيث إجمالي انبعاثات الكربون ولكنها الأولى من حيث نصيب الفرد من انبعاثات الكربون (انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في 2005)

| الدولة | الانبعاثات بالنسبة للفرد | | إجمالي الانبعاثات | |
|---|---|---|---|---|
| | الأطنان في العام | الترتيب | آلاف الأطنان في العام | الترتيب |
| قطر | 16.73 | 1 | 13,596 | 58 |
| الكويت | 10.39 | 2 | 25,542 | 40 |
| الإمارات | 7.5 | 3 | 33,770 | 33 |
| الولايات المتحدة | 5.32 | 4 | 1,576,537 | 1 |
| الصين | 1.16 | 85 | 1,514,126 | 2 |
| روسيا | 2.87 | 26 | 410,290 | 3 |

المصدر: مركز تحليل معلومات ثاني أكسيد الكربون (2005)

مما قد يعني فيضانات محلية غزيرة، وعواصف رملية. وفي الوقت نفسه فإن الضغوط المرتبطة بتغير المناخ في الدول الأخرى يمكن أن تؤثر على وفرة الواردات الغذائية وأسعارها.

إن الانبعاثات الناتجة عن احتراق الغاز (الشعلة) حوالي 12% من إجمالي الانبعاثات - هي من بين الانبعاثات الأكثر سهولة للتخفيض كما يتبين من التقدم المحرز منذ عام 2005 لخفض نسبة 12% من كمية الغاز المحترق لكل وحدة من الطاقة المنتجة. وقد اتخذت دولة قطر في السنوات الأخيرة خطوات أساسية فعالة لتقليل انبعاثات الكربون، لاسيما ذلك الناتج عن احتراق الغاز. وتتضمن هذه الخطوات إصدار تشريع للحد من الانبعاثات، والاستثمار في التكنولوجيا النظيفة، وإدخال تحسينات على العمليات الصناعية. وبالإضافة إلى ذلك، تُجرى حاليا بحوث مبتكرة على تقنية جديدة لجمع ثاني أكسيد الكربون واستخلاص الغازات الحامضة منه وحقنه في مستودعات ليصبح مادة خامدة.

نجحت دولة قطر عام 2007 بتنفيذ أول مشروع لآليات التنمية النظيفة بناء على اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، وذلك من خلال مشروع حقل الشاهين النفطي لاسترجاع الغاز واستعماله. ومكّنت آليات التنمية النظيفة دولة قطر من خفض احتراق الغاز بحوالي 80%. وتم أيضا تصميم مرافق حقل الكركرة التي ستستكمل عام 2011 بحيث تقضي تماما على احتراق الغاز عبر حقن الغاز الفائض في خزانات مخصصة لذلك الغرض. ويمكن لتكنولوجيا النقل المحسّنة أن تزيد حمولة ناقلات الغاز الطبيعي المسال بنسبة 80% عن طاقتها الحالية، وأن تقلل إلى حد كبير من الطاقة المستخدمة لكل وحدة يتم تسليمها. والمشروع القطري الوطني لخفض الاحتراق والانبعاث سيزيد من خفض الانبعاثات الناتجة عن احتراق الغاز (الشعلة)، وسيستهدف في البداية الشركات الكبيرة المسؤولة عن الجزء الأكبر من الانبعاثات المرتبطة بالاحتراق. وبحلول عام 2016 ستكون الحكومة ملتزمة بتقليص نسبة احتراق الغاز (الشعلة) إلى النصف لكي يصل إلى 0.0115 مليار متر مكعب لكل مليون طن من الطاقة المنتجة.

### الهدف المحدد

- خفض نسبة احتراق الغاز إلى النصف لتبلغ 0.0115 مليار متر مكعب لكل مليون طن من الطاقة المنتجة مقارنة بنسبة عام 2008 البالغة 0.0230 مليار متر مكعب لكل مليون طن من الطاقة المنتجة.

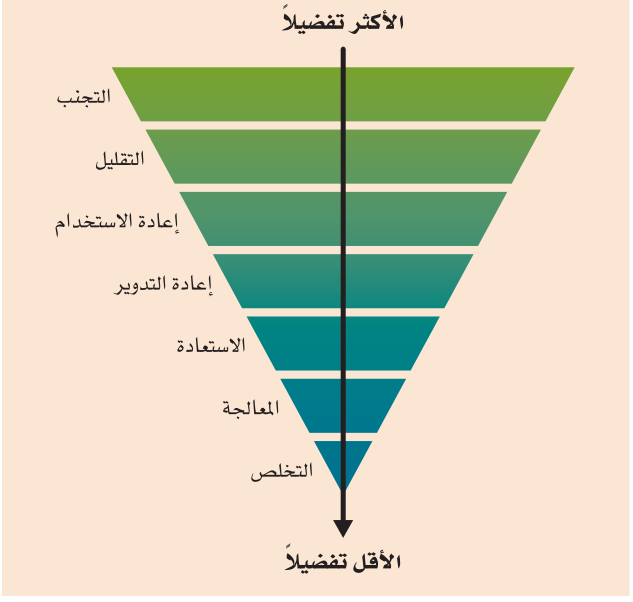
### النتيجة القطاعية الثالثة:
### الحد من المخلفات وزيادة إعادة التدوير وكفاءة الاستخدام

تميل المجتمعات الثرية عالمياً إلى إنتاج كميات كبيرة من المخلفات ودولة قطر ليست استثناء في هذا الشأن. فنتيجة لأعمال الإنشاءات النشطة، وقطاع النفط والغاز الواسع النطاق، والعدد المتزايد للأسر العالية الدخل، تنتج دولة قطر أكثر من 7 آلاف طن من المخلفات الصلبة كل يوم. والكثير من تلك المخلفات يتراكم في المدافن الصحية في حين تقوم صناعة إعادة التدوير الضعيفة بإعادة تدوير 8% فقط من المخلفات.

وتبلغ مخلفات المنازل والأسواق والمكاتب حوالي 30% من مجموع المخلفات في حين أن المخلفات غير المنزلية من المواقع الصناعية والتجارية والإنشاءات تمثل باقي نسبة المخلفات. ويتم حاليا نقل 91% من المخلفات غير المنزلية إلى المدافن الصحية مباشرة، والجزء الأكبر – يتم إعادة تدويره وفي نهاية المطاف يتم جمعه من خلال شركات تقوم بغربلة المخلفات في المدافن الصحية. والإدارة السليمة بيئيا للمخلفات - التي تشمل الرصد والجمع والنقل والمعالجة والتخلص من النفايات - هي أمر أساسي لحماية صحة الإنسان وسبل عيشه.

وسوف تعتمد دولة قطر استراتيجية متعددة الجوانب لتشمل مستويات المخلفات التي تنتجها المنازل والمواقع التجارية والصناعة وإعادة تدوير المزيد من المخلفات التي يتم إنتاجها. وفي معالجتها للتحدي المتمثل في تحسين إدارة المخلفات، تقر الحكومة بتسلسل هرمي من الإجراءات لتخفيف الضغوط على البيئة مع كون الهدف الأكثر تفضيلا هو تجنب إنتاج المخلفات شكل (6-5).

الشكل 6-5 التسلسل الهرمي لإدارة المخلفات




وحينما لا يمكن ذلك فإن الهدف المفضل هو الحد من المخلفات وإعادة استخدامها، وإعادة تدويرها، والإجراء الأقل تفضيلا هو التخلص من المخلفات. والإجراءات المقترحة في استراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 ستمكن دولة قطر من التقدم في التسلسل الهرمي لإدارة المخلفات اختيار طرق تجنب المخلفات الأكثر تفضيلاً.

### *وضع خطة لإدارة المخلفات الصلبة تتضمن مساهمة وزارة البلدية والتخطيط العمراني*

ستكون الخطوة الهامة وضع خطة شاملة لإدارة المخلفات الصلبة، وتنسيق المسؤوليات والأنشطة والتخطيط. وسوف تتسق هذه الخطة مع الخطة العمرانية الوطنية وتغطي المنازل، والمؤسسات الصناعية والتجارية وأنشطة البناء والهدم.

وستقدم الخطة أيضا تصنيفات لأنواع المخلفات المنزلية وغير المنزلية وسترسم خريطة لمصادرها.

وسينصب الاهتمام الخاص على دعم إعادة التدوير وتطوير قطاع إعادة تدوير نشط. وستساعد المبادرات العديدة على بناء صناعة إعادة التدوير.

قامت الحكومة بإنشاء مركز متكامل لإدارة المخلفات في مسيعيد وسيبدأ تشغيله في أواخر عام 2011. ومن المتوقع أن يقلل هذا المركز كمية المخلفات المنزلية التي يتم إرسالها حالياً إلى المدفن الصحي بنسبة من 3% إلى 5%. وبهذا سيتقلص الحجم الإجمالي للمخلفات التي ترسل إلى المدفن الصحي من 92% إلى 64% (الشكل 6-6). كما أن هذا المركز سيحول المخلفات إلى طاقة ويرفع مستوى إعادة تدوير المخلفات من 8% إلى ما بين 20% - 25%. وسيكون هناك 5 محطات ترحيل (جنوب الجوحة، غرب الدوحة، المنطقة الصناعية، دخان، والخور)، علماً بأن هذه المحطات مؤهلة من خلال مستودعات تجميع "Bunkers" لفصل المخلفات القابلة للتدوير، مثل .... الزجاج، الأوراق، الألمنيوم، البلاستيك...ألخ، مما يساعد على تقليل كمية المخلفات من خلال إعادة التدوير مرة أخرى.

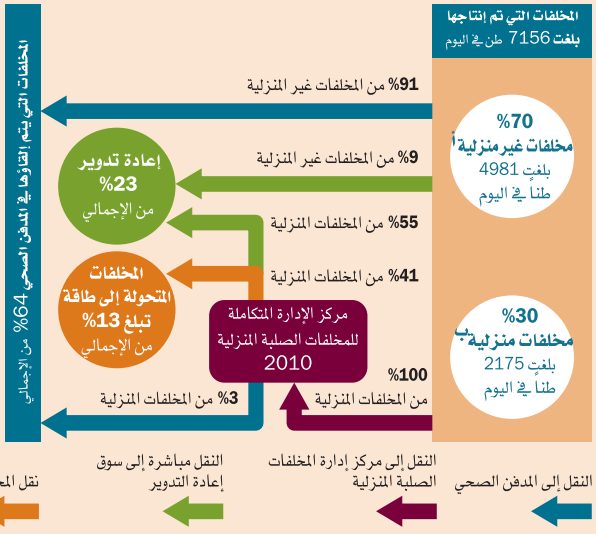
ولجني فوائد الفصل بين النفايات عند المصدر، توصي استراتيجية قطاع البيئة ببناء مرفق جديد لاستعادة المواد. وهذا المرفق سيتمكن من معالجة المواد القابلة لإعادة التدوير من المخلفات المنزلية وغير المنزلية قبل فصلها. كما أن هذا المرفق الجديد سيخفض حجم المخلفات المرسلة إلى المدفن الصحي بنسبة 53% ويرفع نسبة المخلفات التي يعاد تدويرها إلى 38% بحلول عام 2016.

وفي المدى الأطول ستكون هناك حاجة لمركز لإدارة المخلفات غير المنزلية وذلك من اجل المساعدة على زيادة الكميات التي يعاد تدويرها بشكل كبير.

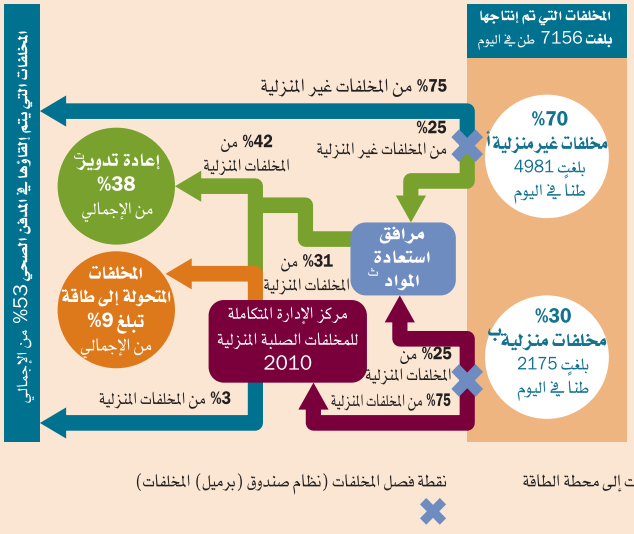
ويمكن لمبادرات السياسيات الجديدة أن تشجع شركات إعادة التدوير، وشركات النقل، والشركات التجارية التي تبيع صادرات قابلة لإعادة التدوير والشركات المصنعة التي

**الشكل 6-6** خطط قطر المستقبلية والحالية لإدارة المخلفات

**يتعين التصدي للمخلفات غير المنزلية (70% من إجمالي المخلفات) والتي يذهب معظمها إلى المدفن الصحي**




**إنّ رفع الوعي أمر أساسي لتحقيق النجاح مع الفصل في المنبع واستعادة المواد ستزداد إعادة التدوير إلى 38% وتحد من إلقائها في المدفن الصحي بمعدل النصف تقريباً.**




أ. يشمل الأثاث ومخلفات التعبئة وبعض الأجهزة الكهربائية والأغراض المهملة من أنشطة البناء التي توصف بمخلفات الصيانة (مثل قوالب الخرسانة والمواسير والسراميك والزجاج والمعدن وأشياء مشابهة.
ب. تشمل المخلفات المنزلية والتجارية المختلطة (مخلفات المكاتب والأسواق).
ت. تشمل السماد.
ث. يمكن استخدام مرفق واحد لاستعادة المواد بدلا من عدد من المرافق إذا تم إنشاء مركز لإدارة المخلفات الصلبة غير المنزلية بالقرب من مركز إدارة المخلفات الصلبة المنزلية.

تستخدم المواد المعاد تدويرها. فعلى سبيل المثال قد تدرس الحكومة تقديم الأراضي والمرافق المدعومة لتشجيع المزيد من الشركات على الدخول في سوق إعادة التدوير. ويمكن للجنة إعادة تدوير المخلفات بالشراكة مع وزارة الأعمال والتجارة أن تقوم بترتيب الدعم الحكومي لتقديم دفعة قوية لصناعة إعادة التدوير التي ستخضع للمراجعة بعد خمس سنوات. وستشجع حملات التوعية العامة فصل المخلفات وإنشاء شبكات لجمعها وتوفير براميل إعادة التدوير.

ولخلق نشاط إعادة التدوير الجديد سترعى الحكومة الأنشطة الإيضاحية والتوعية العامة. وستتم توعية المواطنين بفرصة استخدام المنتجات المعاد تدويرها مثل الأثاث المصنوع من الخشب المعاد تدويره أو الثلاثمئة طن سماد المنتج يوميا في مسيعيد.

وسيتم تشجيع المواطنين على أن ينظروا إلى الحد من المخلفات وإعادة تدويرها كمسؤولية عادية يتم اعتمادها احتراما للأجيال المقبلة.

إن معظم المخلفات غير المنزلية في دولة قطر ينتهي بها المطاف حاليا في مدفن صحي واحد في أم الأفاعي، الذي أصبح مصدر إزعاج لسكان المناطق المجاورة له. وستضع الحكومة خططا لإغلاق هذا المدفن الصحي في أقرب وقت ممكن حينما يتم إنشاء موقع بديل للمخلفات غير المنزلية.

وتعد المخلفات الخطرة هاجسا خاصا ولكن لا توجد بيانات منظمة حول أماكن المخلفات الخطرة وطبيعتها ولا توجد القدرة على الحد منها أو إعادة تدويرها، ولا القدرة على معالجة المخلفات القابلة للاشتعال والمخلفات المشعة.

إن إطار عمل إدارة المخلفات الخطرة والصلبة، الذي تم اعتماده في 2009، سوف ينتج عنه خطة شاملة ومفصلة لتنسيق مسؤوليات إدارة المخلفات مع الأخذ في الاعتبار جميع المصادر.

### الأهداف المحددة

- وضع خطة لإدارة المخلفات الصلبة تؤكد بقوة على إعادة التدوير.
- إعادة تدوير 38% من المخلفات الصلبة زيادة عن نسبة 8% الحالية.
- تثبيت إنتاج المخلفات المنزلية عند 1,6 كيلوجرام للفرد في اليوم.

## النتيجة القطاعية الرابعة: الحفاظ على الطبيعة والتراث الطبيعي وحمايتهما وإدارتهما بصورة مستدامة

يعد التنوع الأحيائي لدولة قطر جزءا من تراثها ومستقبلها الراسخ في نظام دعم الحياة الطبيعية الذي يحتاج إلى حماية على مر الزمن. ومن المعروف أن الحفاظ على الطبيعة في الثقافة القطرية يعد واجبا دينيا وأخلاقيا.

وفي دولة قطر، كما هي الحال في البلدان الأخرى، يواجه التنوع الأحيائي تهديدات مجموعة من الأنشطة البشرية. فقد وضع النمو السكاني والتحضر السريع ضغوطا على التوازن الدقيق للثروات الطبيعية مزاحما بعض العناصر في خليط التنوع الأحيائي. فأعمال البناء والتصنيع تؤثر على الموائل الساحلية الهشة وتعطل الحياة البحرية. والتجارة كما الشحن الدولي أدخلت أنواعاً غازية من الكائنات تشكل تهديدا للأنواع الأصلية. وقد أصبح الصيد الجائر مبعثاً للقلق على البيئة ومهددا بيئياً للإمدادات الغذائية في المستقبل. وكنتيجة لكل تلك التوجهات هنالك حوالي 31 نوعا من الكائنات تتراوح ما بين ـ المها العربي والسلحفاة الخضراء وسمك القرش البني ـ يتم تصنيفها على أنها مهددة بالانقراض.

إن تغير المناخ له أيضا آثاره على التنوع الأحيائي في دولة قطر ولكن السيناريوهات ما زالت غير دقيقة. ومع ذلك فإن ارتفاع درجات حرارة مياه البحر وارتفاع مستويات سطح البحر سوف تعطل حتما النظم البيئية البحرية بطرق قد تخلق صعوبات جديدة للأجيال المقبلة.

### *إنشاء قاعدة بيانات وطنية للتنوع الأحيائي*

لحماية التنوع الأحيائي للبلاد ستقوم الحكومة بدعم الدراسات المفصلة التي تضع مقاييس معيارية للتنوع الأحيائي لتمكين صانعي القرار من بناء وسائل حماية جديدة تستند على الأدلة القوية.

وسبق لدولة قطر أن واجهت بعض ضغوط التنوع الأحيائي التي تسبب فيها تغير المناخ. فقد شهد الخليج العربي ارتفاعا قياسيا في حرارة مياه الخليج بلغ 38 درجة مئوية في الأعوام 1996، 1998، و2002، مما أجهد المحيط الحيوي البحري. ومن المعروف أن السلاحف تتأثر بشدة بتغيير المناخ، وهي واحدة من أكثر الأنواع المهددة بالإنقراض في دولة قطر. ويحذر الخبراء من أنه في حال استمرت درجات الحرارة في الارتفاع يحتمل حدوث نفوق جماعي للأسماك والسلاحف، وتبييض المرجان،

وغمر المياه لأراضي تعشيش السلاحف البحرية وزيادة كبيرة في عدد قناديل البحر. ويجب أن يكون الرصد المنتظم لدرجات حرارة مياه الخليج، مع أخذ التباينات الفصلية بعين الاعتبار، جزءا من قاعدة البيانات المقترحة.

وفي الوقت نفسه أصبح من المفهوم الآن أن الرعي الجائر لمساحات واسعة من الأراضي العشبية أدى إلى فقدان أنواع من النباتات والأعشاب. وبصفة عامة أدى إلى انخفاض عام في كثافة الغطاء النباتي. وهذا بدوره أدى إلى تراجع الحياة الحيوانية وزيادة التعرية بسبب الرياح وتسبب في فقدان خصوبة التربة.

إن ضمان عمل المناطق المحمية والحدائق الوطنية بصورة بناءة يعتبر أيضا تحديا. ففي دولة قطر ست مناطق محمية تغطي 22% من مساحة أراضيها ولكن الدراسات توصلت إلى أن هذه الشبكة لم تحقق إمكاناتها. فالحديقة الوطنية ينبغي أن تحمي وتراقب أنواعا معينة من الكائنات، وتقوم في الوقت نفسه، بتعزيز السياحة البيئية الآمنة وتسمح بالصيد والرعي فقط في الأماكن المناسبة.

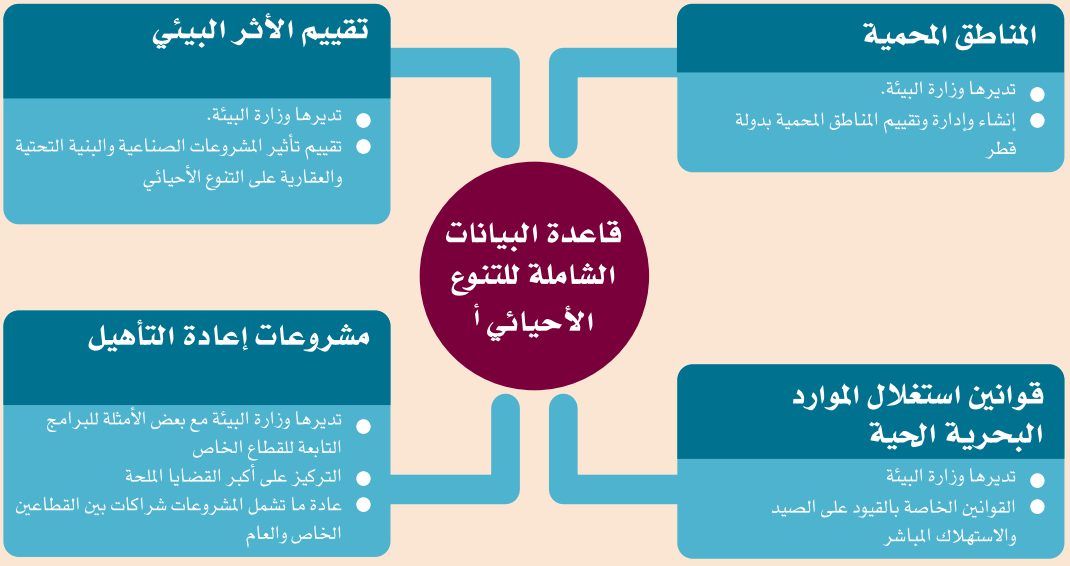
وقد أسفرت الدراسات التي قام بها مركز الدراسات البيئية في جامعة قطر ومركز أصدقاء البيئة والشركات الخاصة عن بيانات متضاربة حول أنواع الكائنات الموجودة في دولة قطر. فتضارب هذه النتائج أكد على الحاجة إلى قاعدة بيانات شاملة وموثوق بها للتنوع الأحيائي وكذلك الحاجة إلى الرصد الدقيق للتغيرات.

تضع استراتيجية التنمية الوطنية تصورا لسلسلة من الخطوات العملية بداية من إنشاء قاعدة بيانات مركزية بحلول عام 2016 لتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، وتحسين خطط الإدارة ودعم الأنشطة الإقليمية. وسوف تعتمد قاعدة البيانات في تصميمها على أفضل الممارسات الدولية ويمكن في النهاية التوسع فيها لتغطي دول مجلس التعاون الخليجي بأكملها. وتوجد قواعد البيانات الإقليمية في أجزاء أخرى من العالم وتتصل بمصادر المعلومات العالمية ولكن لا يوجد أي منها حاليا في دول مجلس التعاون الخليجي (الشكل 6-7).

يمكن لبعض مشروعات إعادة التأهيل أن ترفع الوعي، وتوضح قيمة استعادة الموائل وحماية الأنواع الضعيفة.

ويمكن للمناطق المحمية الواسعة والتي تتم إدارتها بصورة نشطة أن تساعد كائنات بحرية أو ثديية محددة على استعادة أنماط التكاثر الصحية بعيدا عن الضغوط التي تسبب فيها النشاط الإنساني. وسيحتاج أي مشروع عقاري أو صناعي

الشكل 6-7 يتوقف إطار عمل إدارة التنوع الأحيائي القطري على توفر قاعدة بيانات شاملة عن التنوع الأحيائي




أ. ستشمل قاعدة البيانات دراسة لأنواع الكائنات الموجودة وأعدادها ومستوى التهديد بالانقراض. وبمجرد إنشاء قاعدة البيانات سيستمر رصد البيانات في الكشف عن أنواع الكائنات المهددة بالانقراض.

جديد أو بنية تحتية جديدة إلى تقييم الأثر البيئي الذي يشمل تحليلات التنوع الأحيائي.

وقد توصل الخبراء إلى وجهة نظر مفادها أن الحياة البحرية مورد محدود، مثل النفط أو المياه ويقع تحت ضغوط نتيجة لزيادة عدد السكان وثروتهم. ومنذ عام 1995 ارتفع إجمالي الصيد في المياه القطرية إلى أربعة أمثال حيث يتم استهلاك معظم السمك محليا. ولكن في اتجاه يسلط الضوء على تفاقم مشكلة الاستدامة استمر إجمالي صيد الأسماك عام 2006 في الارتفاع، على الرغم من وقف إصدار التراخيص التجارية الجديدة، في حين بدأ نصيب الفرد من الصيد في الانخفاض.

وهناك عدة أنواع من الأسماك يجري استنزافها الآن على الرغم من أن البيانات الدقيقة غير متوفرة بعد. وسيكون من الضروري وجود المزيد من اللوائح الدقيقة وتنفيذها بصورة دائمة للحفاظ على هذا المورد الهام. ويمكن لتقنيات الصيد المساندة، مثل شبكات الصيد التي تسمح للأسماك الصغيرة بالنفاذ من الشبكة، أن تلغي بعض آثار الصيد الجائر. وهناك أيضا إمكانية لاستخدام تربية الأسماك التي ساعدت بلدانا أخرى في تقليل الضغط على الثروة السمكية.

وستقوم الحكومة بإصدار سلسلة من قوانين الموارد البحرية الحية التي تحد من صيد الأنواع المهددة. ويعد منع الصيد الجائر للأسماك تحديا ضخما. ولا يوجد عدد كاف من العاملين حاليا في إدارة مصايد الأسماك القطرية، وهو ما يساهم في عدم فاعلية نظم الرقابة وزيادة الصيد الإجمالي للأسماك على الرغم من القيود الموضوعة لتخفيف الضغط على الثروة السمكية.

وتوجد فرص رابحة لتحقيق مكاسب اقتصادية وبيئية بآن واحد. فيمكن لدولة قطر الاستفادة من وضع لوائح فعالة ستزيد من مستويات المخزون السمكي في الوقت الذي تنوع فيه اقتصادها من خلال القدرة المحلية على تربية الأسماك تلبية للطلب عليها في المستقبل (انظر فصل 3).

وبصرف النظر عن الصيد الجائر فإن الضغوط على مجموعة من الأنواع البحرية كانت واضحة في السنوات الأخيرة ، وتمثلت في:

- النفوق الجماعي للسلاحف والثدييات البحرية.
- تدمير وابيضاض الشعاب المرجانية.
- زيادة المد الأحمر الذي ينتج عن تجمعات الطحالب المجهرية التي تخلق سموما خطيرة على الأسماك والبشر.
- زيادة الفيضانات الساحلية وتآكل الموائل الساحلية بما في ذلك مناطق تعشيش السلاحف.

إنّ الضغوط الإضافية التي تسبب في حدوثها تغير المناخ تضيف تحديات جديدة. وهذه الضغوط تشمل التآكل المتسارع للسواحل وارتفاع درجة حرارة سطح البحر والتغيرات في توزيع الكائنات الدقيقة المسببة للأمراض. وهذه التحولات مجتمعة يمكن أن تؤثر بصورة كبيرة على التنوع الأحيائي البحري.

### الأهداف المحددة

- إنشاء قاعدة بيانات اليكترونية شاملة عن التنوع الأحيائي.
- التوسع في المناطق المحمية التي تتم إدارتها بصورة نشطة.

### النتيجة القطاعية الخامسة:
### زيادة التوسع الحضري المستدام وخلق بيئة معيشة صحية

تتوسع مدينة الدوحة بصورة مضطردة مدعومة بطفرة في إنشاء المباني العصرية المبهرة. ولكن العاصمة تفتقر إلى الفوائد التي تقدمها المساحات الخضراء في المناطق الحضرية. ويخلو جزء كبير من المدينة من الأرصفة وحارات الدراجات الهوائية والمناطق المليئة بالأشجار والمغلقة على حركة مرور السيارات. والناس محاصرون بالمباني وفي أوقات الذروة بالطرق المزدحمة. والاستمرار في توسعة مدينة الدوحة دون دمج المساحات الخضراء والمفتوحة سيزيد من تحديات الاستدامة للدوحة. وستصبح المناطق الحضرية بمرور الوقت أكثر ازدحاما وأكثر عرضة للضوضاء والتلوث. إنّ إضافة البعد البيئي للتخطيط العمراني يمكن أن يعزز الاستدامة ويجعل المدن أكثر ملاءمة للعيش. كما أنه سيقلل من مخاطر الإصابة بأمراض الجهاز التنفسي وضغوط أنماط المعيشة المزدحمة والمتكاسلة بالنسبة للأجيال المقبلة. وستقل أيضا المشكلات الصحية كارتفاع معدلات البدانة وأمراض القلب ومرض السكري.

إنّ توفير المساحات الخضراء ليس بالأمر الصعب في جميع الأحوال. فالمدن الأخرى المكتظة بالسكان مثل هونج كونج ومكسيكو سيتي وسنغافورة توجد فيها مساحات مخصصة للنباتات الخضراء وللترفيه. وأكثر مدن العالم شهرة وهي تلك التي يزورها الناس بكثرة غنية بالحدائق والطرق المصطفة على جانبيها الأشجار والمتنزهات العامة والمناطق السكنية المحاطة بالأشجار. وهذه الخصائص تجعل المدن أكثر جاذبية وملاءمة للعيش وتسفر عن اثنين من الفوائد الصحية العامة. الأولى هي جذب الناس إلى الهواء الطلق للترفيه والاستجمام.

والثانية هي الاستفادة من الأشجار في فلترة التلوث وتلطيف الجو. إضافة إلى ذلك فإن المدن الأكثر خضرة وملاءمة للعيش تكون أكثر جاذبية لأسر العمالة الوافدة ذات المهارات العالية وللسائحين الذين ترغب دولة قطر بالاستمرار في جذبهم.

### *زيادة المساحات الخضراء*

هناك تصور بحدوث تحولات كبيرة في تركيبة مدينة الدوحة. والحكومة تكرس اهتماما خاصا بالبيئة الحضرية التي تؤثر على حياة مواطنيها. وعلى الرغم من أن التصميم الأولي لمدينة الدوحة لم يشمل مساحات خضراء، فإن الاستراتيجية الحكومية الخاصة بتحسين الإدارة البيئية تدعو إلى إعادة تهيئة المدينة بوسائل تحقق التوازن بفاعلية أكبر بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية. ولجعل الدوحة مدينة أكثر خضرة تخطط الحكومة لإنشاء شبكة من المساحات الخضراء على شكل شرائط تتراص فيها الأشجار بدلا من الحدائق الكبيرة المفتوحة.

وبحلول عام 2016 سيكون هناك ثلاثة ممرات مظللة بالأشجار خالية من حركة مرور السيارات. وسيقوم المخططون أيضا بتصميم مساحات خضراء ضمن برامج البناء المستقبلية. وستكون هناك خطتان للبنية التحتية الخضراء، منطقة سكنية جديدة ومنطقة تجارية، بالإضافة إلى منطقة ثالثة للاستخدام المشترك. وستقوم الجهات المعنية بتصميم خريطة إيضاحية للمدينة تظهر المشاريع الزراعية الحالية. إضافة إلى ذلك سيكون هناك مشروعات زراعية تجريبية توفر الظل والحماية. وسيكون هناك طريق أخضر داخلي وسط المدينة بين المباني المرتفعة والمجمع التجاري يوفر الظل والخضرة.

وستدعم العاصمة الأكثر خضرة الأولويات البيئية الأخرى. وينبغي أن تساعد إضافة الأشجار العريضة الأوراق على تحسين جودة الهواء عن طريق امتصاص الملوثات وحجز الأتربة والرمال التي تحملها الرياح. ويمكن تحويل مخلفات صلبة معينة إلى سماد واستخدامه كقاعدة زراعية. إضافة إلى ذلك فإن الماء الزائد المتجمع في منسوب المياه الجوفية المرتفع في المدينة يمكن سحبه للحفاظ على المساحات الخضراء المختلفة. ومن المتوقع أن تدعم الأشجار والمساحات الخضراء المضافة الهدف الخاص بحماية مواطن الحيوانات نظرا لأن الطيور المهاجرة يمكنها أن تعشش في أشجار المدينة.

### الهدف المحدد

- إنشاء ثلاثة ممرات لمساحات خضراء ظليلة في الدوحة ورصد أثرها على الصحة وجودة الهواء في المناطق الحضرية.

## النتيجة القطاعية السادسة: زيادة الوعي البيئي للسكان

ستتطلب الإدارة البيئية الناجحة مشاركة نشطة من خلال المجتمع. فالشركات التجارية الكبرى وصانعو السياسات لديهم أدوار هامة يلعبونها وكذلك الحال بالنسبة لجميع الأفراد.

هناك اعتماد متزايد على السيارات وهناك ارتفاع في استهلاك الكهرباء والمياه بما في ذلك الغسيل المتكرر للسيارات وري العشب باستخدام المياه المحلاة الشحيحة في دولة قطر. ويستهلك تبريد الهواء ثلثي الكهرباء المستخدمة في المنازل. كما أن ناطحات السحاب في مدينة الدوحة غالبا ما يتم تكييفها بالهواء بصورة مستمرة وتتم إضاءتها بالكامل. وهناك حاجة إلى تحسين إدارة أنماط النمو والاستهلاك الحالية لتأمين الصحة والازدهار للأجيال المقبلة.

وهناك أيضا دليل على تنامي الوعي البيئي المتعمق. فعلى سبيل المثال أضافت المدارس برامج دراسية بيئية إلى المناهج. وتقوم منظمات المجتمع المدني بالتركيز على البيئة، ويشمل ذلك مركز قطر خضراء، ومركز أصدقاء البيئة، ومعهد بروة، والديار القطرية للمباني الخضراء، وفريق التاريخ الطبيعي القطري، ونادي الطيور القطري. وتقوم هذه المنظمات بفتح باب العضوية للانضمام إليها وتقديم الدعم لها. وعلى الرغم من أن تلك المنظمات ليس لديها بعد نفوذ المنظمات غير الحكومية المماثلة في الدول التي أصبحت فيها الحركة البيئية أكثر رسوخا، إلا أنها تظهر أن دولة قطر لديها نواة لوعي بيئي يمكن تعزيزه والتوسع فيه.

### *الوعي البيئي*

ستقوم الحكومة بتعبئة السكان لدعم ومؤازرة تحسين الإدارة البيئية. ويمكن لحملة حماية ثروة دولة قطر البيئية أن تعتمد على القيم الأساسية الراسخة في التراث الثقافي والديني للبلاد. وتلقى فكرة حماية البيئة لمصلحة الأجيال المقبلة قبولا واسعا.

ولجعل الحركة البيئية أكثر بروزاً وتأثيرا تخطط الحكومة لتعيين شخصية وطنية مرموقة ليقوم بدور النصير للقضية. ويمكن أيضا للمشروعات الإيضاحية أن يكون لها تأثير. ويمكن للمدارس وبرامج البيئة المؤثرة البناء على مقترح صندوق الأمم المتحدة للأطفال الخاص بالبرامج البيئية مع إقامة روابط مع المبادرات المحلية الجارية في مركز قطر خضراء ومركز أصدقاء البيئة. وسيتم تشجيع صناعات معينة مثل إدارة

المكاتب والاتصالات لإظهار فوائد التصميمات والممارسات الخضراء. ويمكن للمشروعات قيد الإنشاء، مثل مطار الدوحة الجديد، أن تعرض ملامح تصميمات المباني الخضراء.

**الأهداف المحددة**

- بناء مجتمع لديه وعي بيئي.
- اختيار نصير قومي للبيئة يكون معروفا جيدا لرفع الوعي والالتزام من خلال المشروعات الإيضاحية والشراكات الحوارية.

**النتيجة القطاعية السابعة:**
**تحسين الإدارة البيئية والتعاون على المستويين الإقليمي والدولي**

تدرك الحكومة أن التحول إلى الإدارة البيئية المستدامة يتطلب مؤسسات مسؤولة وفعالة. وستتطلب الفرق الحكومية أهدافا ومسؤوليات واضحة لكي يتم إسنادها إليهم. وسيحتاج صناع القرار إلى تحديد المجالات التي يمكن فيها الاستفادة من الخبرة الدولية لكي تتمكن دولة قطر من الاستفادة من التفكير الأكثر ابتكارا في الوقت الذي تتعامل فيه مع واحدة من أصعب مجموعات الضعف البيئي في العالم.

ستقوم الحكومة باتخاذ قرارات هامة بشأن استخدامات المياه والطاقة والانبعاثات في الهواء وإدارة المخلفات والحفاظ على التراث الطبيعي. وسيكون هناك حاجة إلى ثقافة صياغة السياسات المبنية على الأدلة والتي ستدعمها نظم المعلومات التي تضمن القرارات المستنيرة في البداية والرصد المستمر لضمان الامتثال وقياس الأثر مع مرور الوقت.

***قاعدة بيانات المعلومات البيئية***

ستكون هناك حاجة إلى التوثيق الشامل الذي يمكن تحقيقه على جميع المستويات. وسيتم تشجيع تبادل المعلومات عبر الوزارات وبين القطاع الخاص والحكومة. وسيتم إبلاغ الجهات الفاعلة في القطاع الخاص والأكاديميين ومعاهد البحوث وتقديم الحوافز لهم للسعي إلى إيجاد حلول للتحديات البيئية الخاصة.

ولجعل مبادئ جمع المعلومات وتبادلها واقعا ملموسا ستقوم وزارة البيئة بتطبيق متطلبات جديدة في إعداد التقارير مع قيام جميع الشركات الصناعية الكبرى بتقديم تقارير ربع سنوية عن الأداء البيئي بحيث تغطي تلك التقارير الانبعاثات وتصريف المياه ومعالجة المخلفات الخطرة. وسيقوم صانعو السياسات بتقديم نموذج لتلك التقارير إلى جميع الشركات لاستخدامه في تقاريرهم.

إن وتيرة التغير الطموح في إدارة البيئة ستضع مطالب كبيرة على وزارة البيئة. وعلى الرغم من الاستثمارات الأخيرة في التدريب يظل هناك نقص في عدد العاملين من ذوي المهارات العلمية اللازمة. وستحتاج الوزارة إلى تعزيز قدراتها لتتمكن بصورة كاملة من رصد الأثر البيئي لاقتصاد ينمو بصورة سريعة.

ستقوم الحكومة بتوظيف أخصائيين فنيين ليقودوا عملية وضع المعايير لإدارة الموارد وحماية البيئة. ومن أجل تقديم ممارسة الحكومة المتضافرة، تضع الاستراتيجية الوطنية للبيئة تصورات لتقوية الحوار بين الإدارات بشأن القضايا البيئية ويشمل ذلك تبادل الخبرات وإعارة الموظفين بين الوزارات.
وعندما يتم تنفيذ المشروعات والاستثمارات الجديدة سيحتاج القائمون على تلك المشروعات إلى إجراء تقييم الأثر البيئي الذي يغطي الآثار المتوقعة على البيئة بما في ذلك الحياة النباتية والحيوانية والخطط التي تخفف من الآثار السلبية.

إن جمع نتائج دراسات التقييم في قاعدة المعلومات البيئية المتاحة للجمهور يمكن أن يقضي على أوجه القصور. ولا يتم في الوقت الحالي الحصول على مثل تلك الدراسات مركزيا. وفي الغالب تقوم الشركات بإجراء دراسات قام الآخرون مسبقا بإنجازها.

ويمكن لقاعدة البيانات المركزية دمج البيانات الخاصة بكل من قاعدة بيانات التنوع الأحيائي لدولة قطر، ومشروع إدارة جودة الهواء، ومشروع إدارة المخلفات. والحفاظ على بيانات محدثة ومترابطة والوصول إليها في هذه القاعدة سيسهل الروابط بين العلم والسياسات البيئية.

**الهدف المحدد**

- إنشاء قاعدة معلومات إلكترونيه توفر إمكانية البحث في وزارة البيئة.

***شراكات استراتيجية***

إن معالجة التحديات البيئية هي ممارسة مستمرة عبر الأجيال وعبر الحدود. وتعد من الوظائف الرئيسية للحكومة في القطاع البيئي إقامة شراكات استراتيجية مع دول الجوار ومع الشركات الخاصة والمنظمات الدولية مثل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة ومنظمة الصحة العالمية. ويمكن لتلك الشراكات أن توفر

المعرفة الأساسية والموارد البشرية والتكنولوجيا. وتواجه دولة قطر إلى حد ما التحديات البيئية نفسها التي تواجه البلدان الأخرى في كل منطقة من مناطق العالم، وسوف تتبنى دولة قطر رؤية دولية تتطلع إلى الخارج من أجل بناء شراكات تتعاظم فيها فرصة توافق السياسات والتقنيات بنجاح. وسوف تدعم الحكومة إعداد العديد من الباحثين القطريين كل سنة لتولي إدارة العملية البيئية.

وتواجه دول منطقة الخليج العربي تحديات تنبع من النمو المعتمد على الإنتاج الهيدروكربوني وعلى الظروف الصحراوية، بما في ذلك ندرة المياه. علاوة على ذلك، ولأن الملوثات لا تتوقف عند الحدود الوطنية، فإن المشكلات البيئية تمتد وتتطلب حلولاً إقليمية بدلاً من الحلول الوطنية. ويتطلب التعاون الإقليمي القوي جهودا دبلوماسية وتعاونا مستمرا على جميع المستويات. كما أن الحكومات الوطنية سوف تحتاج إلى قواعد بيانات وطنية لدعم القوانين والسياسات البيئية، وستكون منطقة الخليج بحاجة إلى قواعد بيانات إقليمية لدعم المبادرات الإقليمية.

ونظراً لتوافر مواردها والتزامها القوي بالإدارة البيئية، ستكون لدى دولة قطر الفرصة للاضطلاع بدور قيادي في مجال البيئة. وعن طريق الاستمرار في العمل مع البلدان الأخرى في المنطقة من خلال إطارات عمل مثل مبادرة مجلس التعاون الخليجي الخضراء والبروتوكولات البيئية الدولية، يمكن لدولة قطر أن تبني صلات حيوية مع الحكومات ومراكز البحوث والقطاع الخاص.

وهناك مجالات محددة يمكن لدولة قطر تولي القيادة فيها؛ على سبيل المثال، يمكن اختيار الدوحة كمدينة يضرب بها المثل في الابتكار في إدارة المشاكل المتعلقة بارتفاع مناسيب المياه في المناطق الحضرية. كما توجد فرص قيادية أخرى في إنشاء دولة قطر لبرنامج رصد جودة الهواء الإقليمي وقاعدة بيانات إقليمية عن التنوع الأحيائي.

تدعو الاستراتيجية الوطنية للبيئة الحكومة إلى قيادة مشروع بيئي إقليمي واحد على الأقل بحلول عام 2016. وتوفر برامج مثل مبادرة الخليج الخضراء وغيرها من البروتوكولات والاتفاقيات البيئية الدولية الفرص لإجراء حوارات وتولي القيادة الإقليمية. وتبحث جميع الحكومات عن سبل لتشجيع الاستثمار في التقنيات التي تحمي البيئة ووضع استراتيجيات لإخضاع الأنشطة الضارة بيئياً لقوانين وإجراءات تنظيمية.

إن دور القطاع الخاص في الحفاظ على البيئة وحمايتها أمر بالغ الأهمية، ويفهم في سياق واجبات المواطنة للشركات. ويمكن للشركات أن تكون مصدراً للتلوث فضلاً عن احتضانها للابتكارات التي يمكنها من استعادة التوازن البيئي. وينبغي التنويه بأمثلة مواطنة الشركات، مثل رعاية شركة قطر للبترول للبحوث المتعلقة بالسلاحف البحرية، وهي من الأنواع المهددة بالانقراض. ولتشجيع المزيد من التعاون بين القطاعين العام والخاص، تدعو الاستراتيجية الوطنية للبيئة إلى تنفيذ ما لا يقل عن مشروعين بالشراكة مع القطاع الخاص بحلول عام 2016.

وبينما تلجأ دولة قطر إلى التنويع لعصر ما بعد الهيدروكربون، فهناك إمكانية واضحة لأن يصبح هذا البلد رائداً عالمياً في مجال القطاع البيئي. ويمكن لمبادرات البحث والتطوير الإبداعية الجاري تنفيذها حالياً في واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا التابعة لمؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع أن تساعد على تحقيق هذه الإمكانية. وقد تصبح مدينة الدوحة مختبراً عالمياً لمعالجة مناسيب المياه الجوفية في المناطق الحضرية، وينشئ قاعدة بيانات التنوع الأحيائي ويطلق برنامجاً إقليمياً لرصد جودة الهواء.

### الهدف المحدد

- قيادة مشروع بيئي إقليمي واحد، وإطلاق مشروعين بيئيين بمشاركة القطاع الخاص.

## تعزيز المعرفة وتعميق الإلتزام الوطني بالمسائل البيئية

صممت الاستراتيجية الوطنية للبيئة لتوجيه دولة قطر عند مفترق طرق، يتضمن تحقيق التوازن بين التوسع الاقتصادي السريع وحماية البيئة والموارد الطبيعية. ويدعو البرنامج البيئي إلى تبني مجموعة من السياسات والاستثمارات لموازنة ضغوط النمو السكاني السريع والنشاط الصناعي والتوسع الحضري (الإطار 6-1). فالتوازن بين النمو والاستدامة البيئية سيدعم الالتزام التأسيسي الوطني بالعدالة بين الأجيال.

سوف تتطلب السياسات الجديدة تحليلاً دقيقاً للأدلة الحالية، جنباً إلى جنب مع نمذجة التوجهات المستقبلية. وتتطلب التقنيات الجديدة بحوثا وترابطات بيئية إقليمية وعالمية وتكييفها مع الظروف المحلية. وتحتاج نظم الإدارة إلى توافق. وهذه المتطلبات، عند دمجها معاً، ستشير إلى برنامج مؤسسي معرفي يؤسس التحول إلى إدارة بيئية متطورة.

**الإطار 6-1 التدخلات البيئية الرئيسية تحمل معها مطالب بالمعرفة**

ستقوم قطر بدعم 11 مشروعاً لتعزيز الإدارة البيئية الوطنية في جميع القطاعات الرئيسية. ومن خلال بناء المعرفة سيتطلب كل تدخل دراسة التجارب العالمية وتقييم الظروف البيئية والاجتماعية، والاقتصادية المحلية، والتكيف المحسوب. إنّ رسم السياسات القائمة على الأدلة في كل مجال سيقتضي معرفة مكثفة. والمشروعات الأحد عشر التي تدعو إليها الاستراتيجية البيئية خلال الفترة 2011 إلى 2016 هي:

- القانون الوطني للمياه: لتنظيم الاستخدام المستدام للمياه.
- خفض منسوب المياه الجوفية في المناطق الحضرية: إجراء بحث وقياس ووضع قواعد لإدارة ارتفاع منسوب المياه الجوفية في الدوحة.
- حرق الغاز والانبعاثات في قطر: وضع نظم لرصد حرق الغاز في قطر ووضع مبادئ توجيهية وخطة لخفض الحرق والانبعاث.
- إدارة جودة الهواء: إنشاء قاعدة بيانات وهيكل تنظيمي للتخفيف من حدة الملوثات غير الصحية المحمولة جواً.
- إدارة المخلفات الصلبة: إنشاء هياكل ووضع مبادئ توجيهية لتشجيع إعادة التدوير وخفض المخلفات التي تنتجها المؤسسات التجارية والمنازل.
- إعادة التدوير المستهدفة: توظيف التعاون بين القطاع الخاص والعام للارتقاء بصناعة إعادة التدوير.
- قاعدة البيانات الوطنية للتنوع الأحيائي: وضع برنامج شامل للمحافظة على التنوع الأحيائي لإنشاء دراسة مرجعية لأنواع الكائنات المحلية، وبذل مزيد من الجهد لحمايتها من خلال المناطق المحمية وإعادة تأهيل الموائل ودراسات تقييم الأثر البيئي لمشاريع التنمية والمبادئ التوجيهية القانونية الجديدة الخاصة بالاستهلاك.
- زيادة المساحات الخضراء: إنشاء شبكة من الممرات الخضراء الظليلة في الدوحة، وهو ما يزود المدينة بنظام تنفسي طبيعي يمكنه أن يقلل من التلوث ويوفر الظل والترفيه للسكان.
- تحسين الوعي البيئي: القيام بجهود اتصال كبيرة لتحويل إحساس السكان المتعلق بموازنة الازدهار الاقتصادي وحماية البيئة إلى بناء الدعم للإدارة البيئية في المستقبل.
- إدارة المعلومات البيئية: إنشاء مصدر بيانات إلكتروني قابل للبحث عن البيئة يكون متاحا بصورة كاملة ويتم تحديثه والاحتفاظ به في وزارة البيئة.
- الشراكات الاستراتيجية: تشجيع التعاون الإقليمي لتخفيف آثار التلوث الناتج عن الأنشطة التنموية.

وكما هي الحال مع أي برنامج عمل طموح، فإن الحكومة سوف تطور قدرات وخبرات جديدة في مجالات مختلفة، بما في ذلك:

- القدرة المؤسسية على إعداد الأنظمة واللوائح وإنفاذها.
- الآليات اللازمة لتتبع الأثر البيئي لمختلف الأنشطة الاقتصادية والاقتصاد النامي بشكل عام.
- تقنيات لقياس التحولات في البيئة البحرية، وإمدادات المياه الأحفورية والهواء.
- نهج لرصد مستويات المياه الجوفية، حيث يجري استنزاف احتياطات المياه الجوفية بمعدلات غير مستدامة.
- نماذج لتتبع صحة الكائنات المهددة بالانقراض ورصدها.

وسوف تحتاج دولة قطر على المدى البعيد إلى مؤسسات بيئية متطورة قادرة على بناء الوعي العام، وتشجيع أكثر التكنولوجيات الواعدة وإجراء البحوث البيئية.

### *المعرفة في إدارة الندرة*

مع مرور الوقت، سوف تكون دولة قطر بحاجة إلى أن تصبح ماهرة في إدارة الندرة. فعلى سبيل المثال، عن طريق توظيف المعرفة أو تكنولوجيا المياه، يمكن لجميع المستخدمين الحصول على أقصى قدر من الاستفادة من المياه المأخوذة من موارد البلاد المائية المحدودة. وسيكون فهم هياكل التعرفة وإدارة الطلب حاسماً بينما تقوم الحكومة بإنشاء هياكل رسوم الاستهلاك التي تخفف هدر المياه وتضمن الاسترداد الجزئي للتكاليف على الأقل. ويمكن لهذه الهياكل أن تكون متسقة مع مخاوف الحكومة بشأن المساواة، لأن المزيد من المياه سوف يكون متاحاً للجميع عندما يقل الإسراف في استخدامها.

تتطلب المعرفة من أجل الاستدامة صورة مفصلة يمكن الاعتماد عليها للتعرف على الحالة الراهنة، تأخذ في الاعتبار استخدام المياه وتصريفها، ونوعية الهواء والانبعاثات

والمخلفات الصلبة، بما في ذلك المواد الخطرة، والتنوع الأحيائي. وستقوم الحكومة ببناء قواعد بيانات جديدة ووضع طرق جديدة لإدارة المعلومات.

وفي بعض النواحي، لم يواكب تطوير المعرفة أشكال التوسع الاقتصادي والتحضر والنمو السكاني غير المسبوق في البلاد. وستؤكد دولة قطر على وجود جيل متمكن علمياً يتعامل بسهولة مع الابتكار التكنولوجي والتغيير.

لقد أثبتت دولة قطر في كثير من المجالات القدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها، فالنجاح في قطاع الطاقة دعم الاستثمارات التي ساعدت على تحقيق عالٍ من التنمية البشرية. فالتعليم الأساسي والتعليم الثانوي الآنَ يواكبان المستوى العالمي، وخلال العقدين الأخيرين، انخفض معدل وفيات الأطفال إلى النصف، وتم القضاء على العديد من الأمراض.

كما تعاملت الحكومة بنشاط مع العجز في المعرفة والقدرات التي يمكن أن تعرقل تطوير نظم الإدارة المستدامة بيئياً، والاقتصاد القائم على المعرفة. في عام 1995، بدأت مؤسسة قطر للعلوم والتنمية بموارد تبلغ 2 مليار دولار الاستثمار في مجال البحوث والتعليم وتنمية القدرات على جميع المستويات، وهي تدعم مجموعة متنوعة من البرامج القائمة في الجامعات الدولية العاملة في المدينة التعليمية. كما دعمت أيضاً إنشاء واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا في عام 2009، التي تركز على البيئة، والطاقة، والعلوم الصحية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إن برنامج البحوث التنافسي، الذي يديره صندوق قطر الوطني للبحوث، يجمع بين الأوساط الأكاديمية والحكومة والقطاع الخاص. وفي عام 2006 التزمت الحكومة بإنفاق 2.8٪ من الناتج المحلي الإجمالي على البحوث، رافعة بذلك مستوى دعم الحكومة للأبحاث إلى المستوى نفسه المتبع في كبرى بلدان العالم الصناعية.

إن البلدان الأخرى مقبلة على تحديات مشابهة من أجل وضع سياسات واضحة لتحقيق الاستدامة البيئية، ولكن لا يوجد مؤشر مقبول دولياً لقياس التقدم أو التراجع. على سبيل المثال، لم يتم تحديد فقدان التنوع الأحيائي البحري بوضوح أو دمجه في أي من النماذج المستخدمة على نطاق واسع. ومازال الخبراء في بعض المجالات يتجادلون حول تحديد المفاهيم القابلة للتطبيق، ولم يحددوا بعد البيانات التي سيتم جمعها. وعلاوة على ذلك، لابد من وضع مؤشرات لقياس التحسن.

### *المعرفة المتكاملة*

وبالانتقال إلى نموذج شامل للنمو المستدام، سوف تغذي دولة قطر المناهج التحليلية التي تتخطى التخصصات. وعلى الرغم من أن هناك حاجة إلى أشكال متخصصة عديدة من المعارف والمهارات التقنية، فسوف تعمل الحكومة من أجل التوصل إلى نظام متكامل، وتجنب تنمية المعرفة في غرف متوازية ومنفصلة. وسيدعم نظام التعليم قاعدة إنتاجية أكثر تنوعاً، والتي بدورها سوف ترتبط ببرنامج متوازن للنمو والمحافظة على الموارد.

إن الحاجة إلى التفكير المتكامل والتنسيق بين القطاعات أمر ضروري من أجل التصدي للضغوط على نظام المياه. والإدارة المتكاملة للمياه تنطوي على سلسلة متكاملة، بدءاً من بنية اقتصادية متوازنة ونمو سكاني مستهدف ووصولاً إلى مرحلة إعادة التدوير (الشكل 6-8). وبما أن الأطراف المشاركة متواجدة في جهات حكومية عديدة، فعلى وزارة البيئة المسؤولة عن الاستراتيجية الوطنية البيئية أن تطور المهارات اللازمة للتخطيط والتنفيذ وتعريف الروابط عبر القطاعات.

### *ثقافة تقاسم المعلومات*

بالقدر نفسه من الأهمية وضمن برنامج طويل الأمد، سوف تطور دولة قطر القدرات والثقافة الضرورية لمعالجة وتبادل وتفسير المعلومات بشكل روتيني، وهذا بدوره يتطلب ثقافة منفتحة ذات شفافية حيث يتم تحديث قواعد المعرفة وتسهيل الوصول إليها. إن توسيع مساحة المناقشة لتشمل المشاركة الكاملة للقطاع الخاص والمجتمع المدني سوف يساعد على إيجاد حلول جديدة للتحديات البيئية.

إن وزارة البيئة تجمع معلومات وفيرة، ولكن التقارير تأتي في أشكال مختلفة، ولا يقدم إلا القليل منها بانتظام إلى الجمهور. وعند إنشاء نظم المعرفة الوظيفية، ستكون الحكومة في موقف قوي لمراقبة كل من الامتثال للسياسات وتطبيق اللوائح الجديدة والآثار المترتبة عليها. كما ستستخدم الحكومة وسائل مختلفة لتعزيز القاعدة المعرفية للإدارة البيئية. وتشمل المنهجيات المحتملة ما يلي:

### *مشروعات رائدة وإيضاحية:*

يستطيع المسؤولون التعلم من التجارب التي أجريت على نطاق ضيق قبل الانتقال إلى تغييرات منهجية. وتشمل المشاريع الإيضاحية المحتملة:

- برنامج تجريبي لاختبار استخدام المياه المعاد تدويرها وغير المناسبة للشرب في ري المساحات الخضراء في المناطق الحضرية.

الشكل 6-8 الإدارة المتكاملة للمياه عبر سلسلة القيمة

- مشاريع إيضاحية تشمل إعادة التدوير.
- مشاريع إيضاحية لغرس الأشجار في مدينة الدوحة.
- مشاريع إيضاحية لعرض المساحات المكتبية الخضراء.

***البحوث:***

يمكن ملء فجوات المعلومات التي تم تحديدها عن طريق دراسات محددة. ومن الأمثلة على ذلك:

- دراسة هيدرولوجية لفهم مدى انتشار تدفقات مياه البحر على طول الساحل وتأثيرها .
- دراسة درجات حرارة الجو في المناطق الحضرية تظهر الاختلافات بين المناطق الخضراء المشجرة والكتل المليئة بالمباني والطرق.
- دراسات حول الصحة البشرية وعلاقتها بجودة الهواء.

***الشراكات والتعاون:***

إن الترابط يسمح بوجود شكل من أشكال بناء المعرفة يكون ديناميكياً وسلساً. ومن الأمثلة على ذلك:

- مؤتمر دولي حول ارتفاع منسوب المياه الجوفية في المناطق الحضرية.
- دراسة حول ممارسات البلدان التي ينخفض فيها حرق الغاز مثل كندا والنرويج.
- مؤتمر إقليمي حول نوعية الهواء.
- قاعدة بيانات إقليمية للتنوع البيولوجي.

ستكون المعرفة والعلاقات في المنطقة مفيدة بشكل خاص في فهم حقائق تغير المناخ. ويمكن أن تتوقع مناطق وبلدان مختلفة تحولات مناخية مختلفة على مر الزمن، ولكن الدول الساحلية الصحراوية التي تعتمد اقتصاداتها على النفط والغاز قد تواجه تحديات مماثلة، ويمكن أن تستفيد من المشاركة وتبادل المعلومات فيما بينها.

كما يمكن اكتساب المعرفة وتخزينها في قواعد البيانات أو الدراسات المنشورة، ولكن دولة قطر ستحتاج في نهاية المطاف إلى مجموعة من السكان قادرة على التفكير الناقد، إلى جانب الخبرة العلمية اللازمة والتدريب لتقييم التحديات البيئية وإيجاد الحلول التي تمكن البلاد من الوفاء بالتزاماتها تجاه الأجيال المقبلة.

ومن أجل الحفاظ على الدعم المقدم للإدارة البيئية المستدامة

ولضمان العدالة بين الأجيال، سيحتاج صانعو السياسات ليس فقط إلى جعل المعرفة متاحة، ولكن أيضا لجعلها في متناول المواطنين وذات صلة بحياتهم. وسوف يتطلب هذا العمل الانفتاح وبناء الوعي الاستراتيجي. كما يجب تنقيح المعلومات وعرضها في الأشكال التي يمكن لغير المتخصصين فهمها، دون المبالغة في تبسيط أو تشويه المحتوى.

كما سيحتاج المواطنون إلى فهم ما هو على المحك في النقلة النوعية التي تشرع الحكومة في تنفيذها والمكاسب التي ستعود عليهم وعلى عائلاتهم. إن الالتزامات الفردية بترشيد المياه والكهرباء وتجنب التنقل غير الضروري بالسيارة ستحتاج إلى برامج توعية وتعبئة. ودون هذه الجهود، سيصبح الاهتمام بالبيئة الشغل الشاغل لمجموعة صغيرة فقط من النخب.

وللمحافظة على الدينامية الذاتية، ستجمع الحكومة وتعلن عن التجارب المعروفة التي أدت إلى تقدم ملحوظ، على سبيل المثال، الضبط الذاتي لاستخدام المياه المحلاة، وأنشطة إعادة التدوير الجديدة، والكفاءة في استخدام الطاقة في المباني وخفض إحراق الغاز الطبيعي.

إن بناء رأس المال البشري للإدارة البيئية المستدامة سيتطلب تقييماً واضحاً للمعرفة الحالية واحتياجات بناء القدرات الحالية. وستكون المشاورات مع الجهات المعنية والمؤسسات ذات الصلة جزءاً من هذه الممارسات.

وأخيراً، فإن وضع إدارة موارد دولة قطر على مسار مستدام للأجيال المقبلة سيعتمد على الابتكارات الهامة، مثل تقنيات تحلية المياه الجديدة التي تقلل من التكلفة والتأثيرات البيئية للإنتاج، وتطبيقات الطاقة المتجددة التي تقلل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون واستراتيجيات النقل البديلة. إن بناء نظام التعليم، وشبكة من الشراكات، وسياسة القطاع الخاص ووضع استراتيجية بحثية تزيد من فرص الابتكارات الجديدة ستكون بين أهم جهود الحكومة في مجال المعرفة.

## تعزيز الروابط بين القطاعات

في كثير من النواحي، يكمن التصدي للتحديات البيئية في قلب نموذج التحول النوعي الأوسع نطاقاً الكائن في رؤية قطر الوطنية 2030. إن أهداف تحقيق اقتصاد أكثر تنوعاً مبني على تنمية المعرفة، والتدريب العالي المستوى للمواطنين، والقدرة على الابتكار كلها تؤدي إلى تحسين الإدارة البيئية. وفي المقابل، سيساعد التقدم في حل مشاكل دولة قطر البيئية على دفع الأهداف الإنمائية الأخرى.

إن استراتيجية دولة قطر لتحسين الإدارة البيئية تقع ضمن استراتيجية أكبر وهي استراتيجية التنمية الوطنية (الشكل 6-9). وسيتم دعم البرنامج البيئي بواسطة أولويات أخرى، كتنويع القاعدة الإنتاجية وإنشاء نظام تعليم يدعم مبدأ التنمية المستدامة. وفي الوقت نفسه، عند تحقيق الأهداف البيئية، سوف تسهم دولة قطر أيضاً في إيجاد اقتصاد أكثر تنوعاً وفي تحسين صحة السكان. كما ستضيف الروابط المزدوجة زخماً لتحقيق جميع الأهداف الاستراتيجية.

## القطاعات الأخرى كعوامل تمكين للاستدامة البيئية

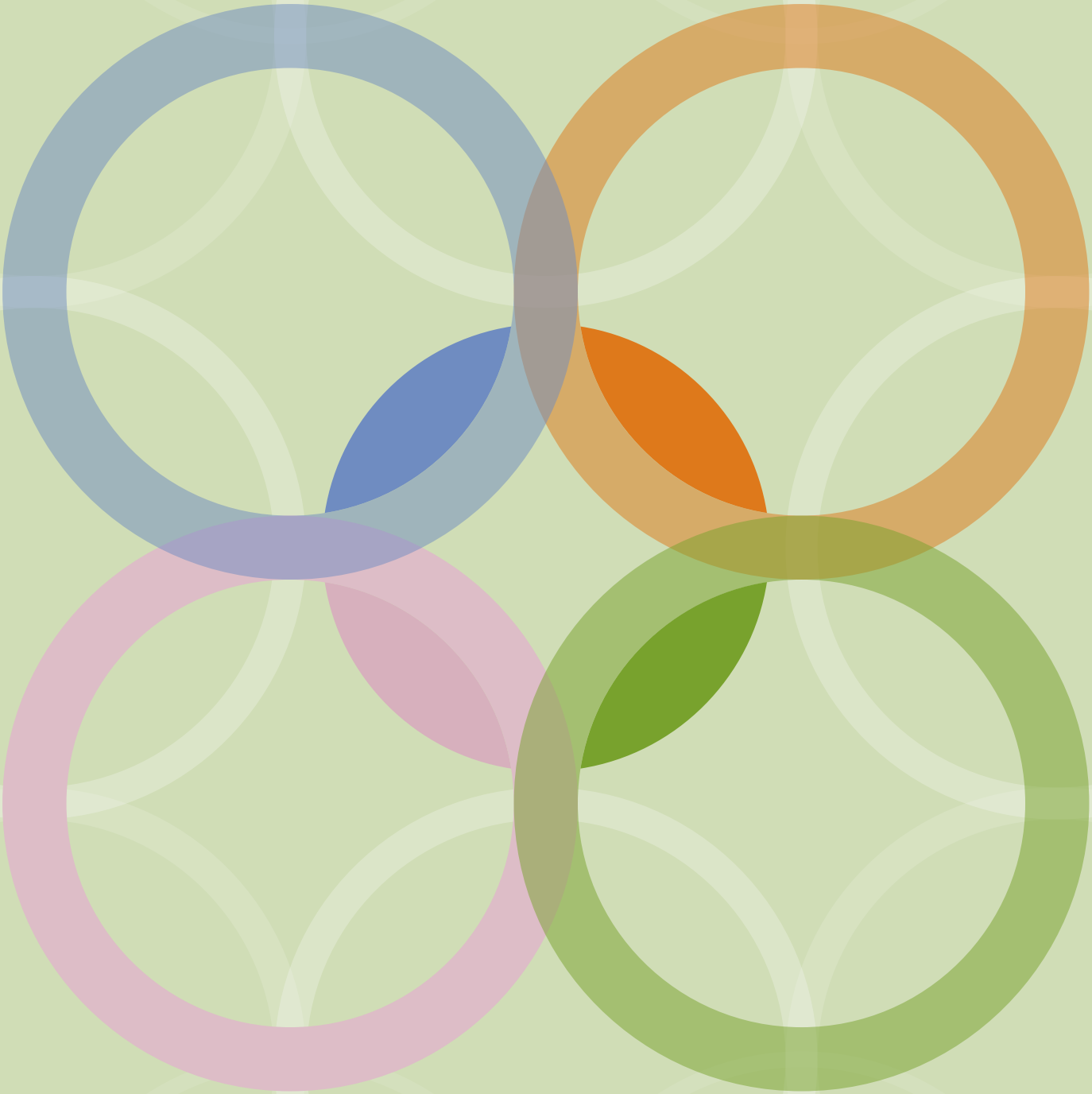
## الاستدامة البيئية كعامل تمكين للقطاعات الأخرى

# الجزء الثالث

## المؤسسات والتنفيذ

# الفصل 7

## تحديث مؤسسات القطاع العام في قطر وتطويرها



# 7 تحديث مؤسسات القطاع العام في قطر وتطويرها

تحتاج دولة قطر إلى مؤسسات حكومية حديثة ومتطورة لكي تتمكن من تحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030 في مجالات التقدم الاجتماعي، والتنمية البشرية، والاقتصاد المتنوع، والبيئة المستدامة. وإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب بناء قدرات مؤسسية وتنظيمية، وتقديم خدمات عامة بصورة كفؤة وشفافة، وإقامة تعاون وشراكات مثمرة بين القطاعين العام والخاص، وإيجاد بيئة مناسبة لممارسة الأعمال، وتعزيز دور أكبر للمجتمع المدني.

إن مؤسسات القطاع العام في دولة قطر آخذة في النمو بسرعة، وتعمل بشكل حثيث لتلبية احتياجات المواطنين وعملاء الخدمات العامة. وكان مشروع تطوير إدارة القطاع العام في 2007 قد أوصى بإجراء تغييرات في الإطار المؤسسي لتقديم خدمات عامة بأسلوب فعال وكفوء. وهو الذي حفز الحكومة على إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي، وفقاً لنموذج الحقائب الوزارية في الإدارة الحكومية، وتحديد نطاق المساءلة عن وضع سياسة معينة وتنفيذها في إطار وزارة واحدة، وتحسين الحوكمة، والتركيز على النتائج، وزيادة التنسيق بين الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، ومعالجة التجزئة في اتخاذ القرارات.

يتوقف تقديم الخدمات المطورة على وجود مؤسسات جديرة بالثقة، تركز على خدمة العملاء، وقادرة على تقديم الخدمات التي تلبي حاجات السكان، في الوقت المناسب. وإن تحقيق ذلك سوف يتطلب التزاماً حازماً لتحديث جميع جوانب عمل الحكومة التي تشمل كل قطاعات المجتمع ومجالاته. ومن شأن البحث المستمر عن طرق لجعل المؤسسات أكثر كفاءة أن يُعزز قدرات دولة قطر أوقات الازدهار، ويجنبها الصدمات أوقات الأزمات.

يشمل هيكل الحكومة في دولة قطر جميع الوزارات، والأجهزة الحكومية الأخرى (الشكل 7-1). يرأس سمو الأمير وولي العهد السلطة التنفيذية، يساعدهما في ذلك مجلس الوزراء ورئيس مجلس الوزراء، وستة مجالس عليا. يشرف مجلس الوزراء على تنفيذ السياسات العامة، وتمثل الأمانة العامة لمجلس الوزراء (وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء) حلقة الوصل بين الوزارات ومجلس الوزراء. وتقدم الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى تقاريرها إلى مجلس الوزراء، وهي مسؤولة عن تنفيذ السياسات العامة والبرامج ذات الصلة.

وتساهم المجالس العليا بآرائها، وتقدم مشورتها في قضايا السياسات التي تحال إليها، بالإضافة إلى مسؤولياتها التنظيمية. ولتعزيز الشفافية، والمساءلة، والإدارة الرشيدة، تقدم عدة أجهزة مركزية، بما في ذلك ديوان المحاسبة، والأمانة العامة للتخطيط التنموي، والنيابة العامة، واللجنة العليا للشفافية، تقاريرها مباشرة إلى سمو الأمير وسمو ولي العهد. ويعمل نحو 000 90 موظف من القطريين والوافدين في الحكومة ومؤسسات القطاع العام الأخرى.

سيتمحور تحديث القطاع العام وتطويره على بناء قدرات الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، وتعزيز التعاون والتنسيق فيما بينها. فبناء مؤسسات دولة المستقبل، وضمان رفع مستويات أداء الحكومة سوف يتطلبان تعاوناً على نطاق واسع، وثقافة تركز على عمل الفرق المشتركة بين الوزارات والأجهزة الحكومية، وعلى جميع المستويات، شاملة الوزراء ورؤساء الأجهزة الحكومية الأخرى، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، كما يتطلبان قيادة إدارية فعالة وكفوءة. وإن ما يلزم لتحفيز الوزارات والأجهزة الحكومية على التحديث والتطوير هو دعم القيادة العليا، وممارسة أدوار أفضل من قِبَل الإدارات الوسطى.

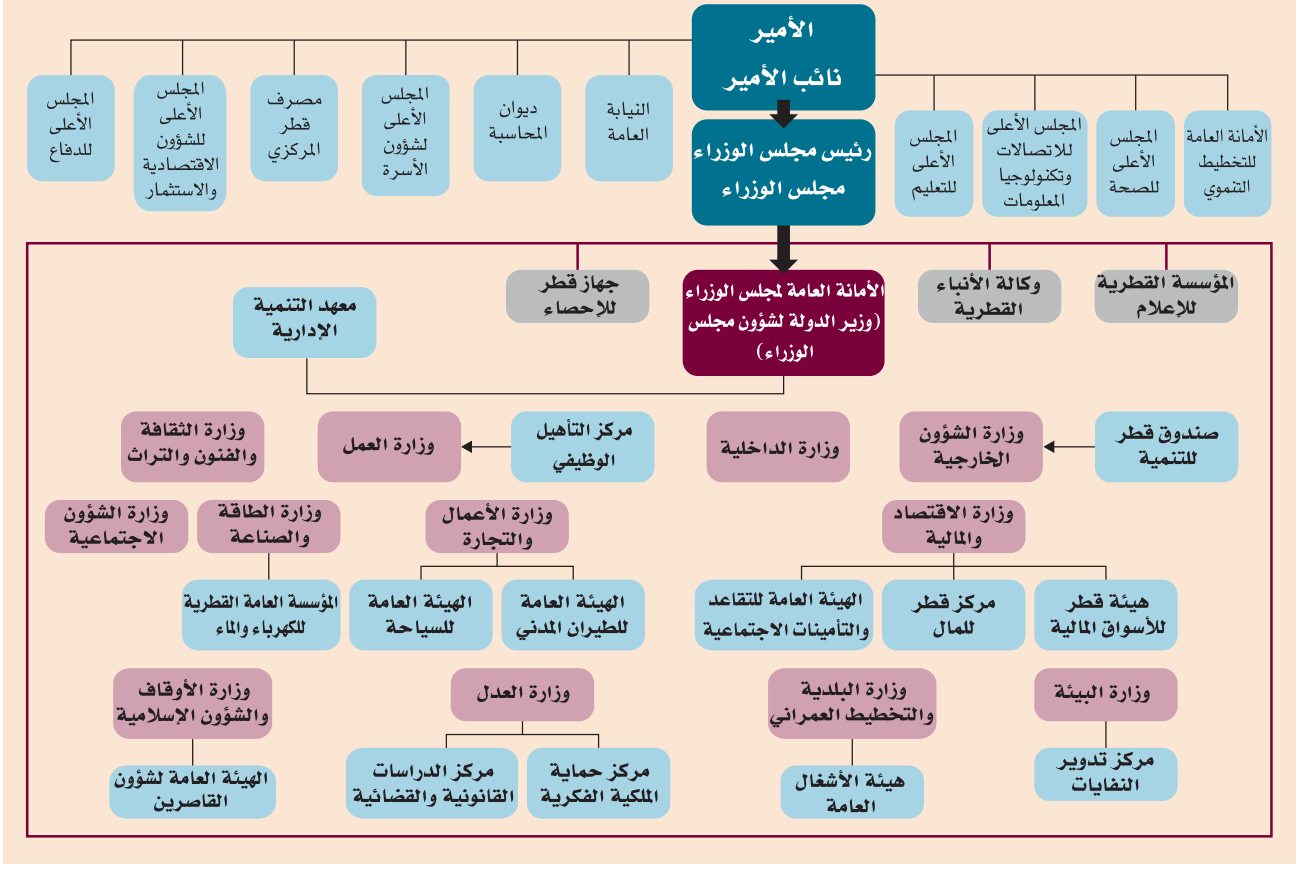
## عوامل التمكين وموجهات التحديث والتطوير المؤسسي

تشير دراسة الممارسات المتميزة للدول الأخرى التي تم اختيارها للمقارنة المرجعية إلى وجود ركيزتين مترابطتين ومعتمدتين في التحديث والتطوير المؤسسي. تتضمن الركيزة الأولى موجهات التحديث والتطوير، وهي العوامل التي توجه الأداء وتؤثر فيه، وتستخدم بمثابة مقاييس للنجاح المؤسسي، وتشتمل تلك الموجهات على: كفاءة القطاع العام، وفاعليته، وخلق قيمة مُضافة، والشفافية، والمساءلة، والأهمية، وإشراك العملاء في وضع سياسات وآليات تقديم الخدمات العامة (الشكل 7-2).

وتتضمن الركيزة الثانية العوامل التمكينية، أي الأدوات التي يجب أن تستخدمها المؤسسات من أجل التحديث وتشتمل على: التخطيط والسياسات العامة، والإدارة المالية والموازنة، وتنمية الموارد البشرية، والاتساق في الهياكل التنظيمية، وإدارة المشتريات، والعمليات المؤسسية، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأداء.

إن صياغة المنهج الصحيح للتحديث، والنجاح في اعتماد عوامل التمكين المناسبة، وتطبيق التغييرات المطلوبة فيها يتطلب تفهماً لإطار عمل المؤسسات الحكومية. كما يستلزم تحسين عوامل التمكين، (كما هو مبين في الجزء الأسفل من الشكل 7-2)، التركيز على العوامل التي تمكن المؤسسات من بناء قدراتها لتكون أكثر كفاءةً وفاعليةً، وتخلق قيمة أكبر، إضافة إلى موجهات الأداء الأخرى. فالتركيز على التخطيط والسياسات، وإدارة الموازنة والإدارة المالية، والتنظيم، والموارد البشرية، والعمليات المؤسسية، وإدارة المشتريات، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأداء سوف يساعد على بناء الخبرة والقدرة اللازمتين لهذه العوامل الهامة لتمكين التحديث. وإن تحديث هذه الأدوات وتطويرها سوف يمكن القطاع العام من رفع أدائه من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية، وخلق القيمة، وزيادة الشفافية، وتوثيق صلته بالمستفيدين من خدماته (المواطنين والعملاء)، وقبول أكبر للمساءلة عن مستوى إنجاز النتائج.

الشكل 7-1 الهيكل التنظيمي لحكومة دولة قطر



## الشكل 2-7 توفر إدارة الأداء الحكومي روابط حيوية بين العوامل التمكينية وموجهات الأداء لتحقيق تميز القطاع العام

### قياس الموجهات

**الكفاءة**
زيادة نسبة المخرجات المنجزة الى المدخلات المستخدمة

**الشفافية**
علنية ووضوح فعاليات وقرارات الحكومة والقطاع العام

**الفاعلية**
تحسين نوعية العناصر التي تحوّل المدخلات الى مخرجات

**الإشراك**
إشراك العملاء في القرارات و العمليات العامة التي تؤثر في حياتهم

**خلق القيمة**
عوائد الاستثمارات لتحقيق أقصى استدامة على المدى الطويل

**الصلة**
ضمان الصلة بين مخرجات السياسة الحكومية واحتياجات المجتمع

**المساءلة**
المسؤولية عن عمل الحكومة

### عوامل التمكين

**إدارة الأداء**
- الوضوح/العلنية للأداء
- قياس المخرجات بمقابل الأهداف العامة والمحددة
- إجراء التصحيح

**الموارد البشرية**
- الوصف الوظيفي والتوظيف
- التخطيط المهني والتطوير الوظيفي
- إدارة الأداء الوظيفي
- أهداف الأداء
- التدريب وبناء القدرات

**التخطيط والسياسات**
- الرؤية، القيادة والثقافة
- السلطة المؤسسية ضمن قواعد السلوك القانونية
- التخطيط الاستراتيجي والسياسة (مثلا: المبني على النتائج)
- الأهداف العامة والوسيطة

**العمليات المؤسسية**
- التفاعل/التنسيق ضمن المؤسسة / ومع المؤسسات الأخرى/ومع الجمهور العام
- إنسيابية العمل والعمليات
- إشراك المعنيين (..الإصغاء، التواصل والتسويق)
- تميّز العمليات/ العملية المساندة

**إدارة الموازنة**
- تخطيط الموازنة وارتباطه بالاستراتيجية
- تنفيذ الموازنة
- مراقبة أداء الموازنة

**المشتريات**
- المناقصات والعقود
- الإستفادة المثلى من المصادر
- إدارة المشروع والموارد
- تخفيف المخاطر

**الاتساق التنظيمي**
- السلطة، تصميم هياكل تنظيمية مناسبة
- المسؤوليات والتفاعلات
- اتخاذ القرار
- معايير الأداء وتوجهاته، الثقافة
- المساءلة والتعاون

**تقنية المعلومات**
- مكننة سير العمل
- الحكومة الإلكترونية
- التكامل المؤسسي
- القابلية للاستجابة

# وضع مخطط لتحديث وتطوير القطاع العام في دولة قطر

لرسم مخطط مسيرة تحديث القطاع العام في دولة قطر، كعامل تمكين مشترك في استراتيجية التنمية الوطنية، تم استخدام مؤشرات المقارنة المرجعية، وتحليل الوضع الراهن، والتحليل التشخيصي لتحديد مجالات التركيز الرئيسية للتحديث والتطوير (تعريف دولة المستقبل) (الشكل 7-3).

## مقارنة مرجعية لأفضل ممارسات تحديث وتطوير القطاع العام حول العالم

ركزت المقارنة المرجعية لموجهات التحديث وعوامله التمكينية على خمسة بلدان صنفت بكونها الأفضل في ممارسات التحديث المؤسسي وتطويره. وضمت هذه البلدان الخمسة استراليا، وكندا، والنرويج، وسنغافورة، التي مثلت الممارسات المتميزة العالمية، واختيرت دولة الإمارات العربية المتحدة للمقارنة الإقليمية. وقد نفذت البلدان الخمسة تغييرات هيكلية وتنظيمية في قطاعاتها العامة، وأجرت الكثير من التحسينات على أسلوب تقديم الخدمات العامة وجودته، وحسَّنت أداء القطاع العام. وقد أظهرت البلدان التي وقع عليها الاختيار تميز أداء القطاع العام فيها ككل في الكثير من المجالات المؤثرة في الأداء المؤسسي (ككفاءة الإدارة الحكومية، وسهولة أداء الأعمال، والسياسة العامة، والتشريعات واللوائح، والوفاء بالالتزامات المحلية والدولية)، كما أظهرت بلدان المقارنة تميزاً في أداء المؤسسات من حيث (الانفتاح، والإدارة الفعالة للنفقات العامة، وإدارة المنازعات، والإدارة التنظيمية).

تتصف البلدان التي توجد لديها مؤسسات عامة حديثة، وقطاع عام متميز الأداء بخصائص متشابهة: فهناك التزام بمواصلة التحسين، وتكريس دائم للتغيير، وتعبئة مستمرة للموارد، وقدرة على التعلُّم من الأخطاء. فالمؤسسات العامة الحديثة والمطورة تتميز بعمليات مؤسسية واضحة تتسم بالانسيابية، وبتركيز عالٍ على تنمية رأس المال البشري، وبوجود إطار فعال لرصد الأداء المؤسسي وتقييمه، وبتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية وباستمرار، وبتمكنها من تحقيق توقعات الجهات المستفيدة من خدماتها. كما أن تلك المؤسسات تعكس درجة عالية من الشفافية، ومشاركة المواطنين، والمساءلة الواضحة، وتضع لنفسها أهدافا سنوية طموحة. وقد وضعت نماذج عدة لتحقيق تلك البلدان تميزاً واضحاً في أداء قطاعها العام. وهذا يدل على عدم وجود نموذج واحد يمكن تطبيقه على جميع البلدان.

فمن الضروري تكييف النموذج المقترح للتطبيق في دولة قطر وفقاً لخصائصها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية العامة، ومتطلبات التحديث والتطوير فيها. وتبين المقارنة المرجعية بأن مجالات التركيز الرئيسية في البلدان التي تُحَدِّث قطاعاتها العامة باستمرار تغطي ثمانية عوامل رئيسية للتمكين. ويتضمن (الإطار 7-1) موجزاً لنتائج تحليل عوامل تمكين التحديث في بلدان المقارنة المرجعية.

يمكن ترجمة كل ممارسة متميزة تم اختيارها ضمن المقارنات المرجعية إلى مشاريع متميزة لتحديث القطاع العام، بعد تكييفها وفقاً لخصائص دولة قطر واحتياجاتها. وإن بناء القدرة المؤسسية في هذه العوامل يُعزز موجهات التحديث، التي تمثل مقاييس للنتائج التي يستفيد من تحقيقها جميع سكان

الشكل 7-3 مخطط للحالة المستقبلية للقطاع الحكومي في دولة قطر

## الإطار1-7 الممارسات المتميزة بحسب عوامل تمكين أداء القطاع العام

يمكن ترجمة كل ممارسة متميزة تم اختيارها ضمن المقارنات المرجعية إلى مشاريع متميزة لتحديث القطاع العام، بعد تكييفها وفقاً لخصائص دولة قطر واحتياجاتها. تشتمل تلك الممارسات على الآتي:

**إدارة الأداء: مقاييس ومؤشرات لامركزية تستند إلى النتائج والمخرجات، وترصد مركزياً**

- قياس أداء الأفراد والمؤسسات والخدمات العامة بشكل دوري منتظم.
- ضمان المراقبة المركزية من قبل وزارة المالية أو من يقوم بدورها.
- إنشاء إدارة لأداء النتائج والمخرجات مع الربط بتغذية راجعة لأغراض التحسين.

**التخطيط والسياسات: مشاركة شاملة للمواطنين ومتجهة من القاعدة إلى القمة**

- إجراء تقييم موضوعي لجميع البدائل قبل إصدار السياسة العامة.
- السماح لجميع الإدارات والأجهزة، وليس الوزارات فقط، بوضع سياسة معينة.
- تمكين المواطنين من عرض آرائهم حول مسودات السياسات على شبكة الإنترنت.

**إدارة الموازنة: لعدة سنوات، وموجهة للأداء، ومبنية على أساس إطار التخطيط والسياسات**

- وضع موازنات البرامج لأكثر من سنة.
- إعداد عملية الموازنة السنوية في إطار استراتيجي متعدد السنوات.
- وضع الموازنات على نحو يتفق مع إطار السياسات، وربطها بإدارة الأداء (ربط الموازنات بالخطط الاستراتيجية).
- التنسيق مركزياً مع السماح بالمرونة.

**الاتساق التنظيمي: منح استقلالية للادارات بعد تمكينها**

- تمكين الأجهزة الوظيفية، واعتبارها عاملاً سياسياً (تضع أهدافها العامة الاستراتيجية وأهدافها المحددة وتخصص مواردها).
- وضع أطر تنظيمية إرشادية للمواءمة بين هياكل الوزارات والأجهزة الحكومية، وهياكل الوحدات التنظيمية التابعة لها.
- وضع ضوابط وموجهات لتحقيق التوازن في البناء التنظيمي للحكومة.

**تنمية الموارد البشرية: بناء القدرات وإدارة الأداء الوظيفي**

- استقطاب والاحتفاظ بذوي الخبرات والكفاءات، من خلال تقديم الحوافز المناسبة، وتوفير بيئة عمل صحية.
- وضع مسارات تقدم وظيفي شفافة ومستندة إلى الأداء.

**العمليات المؤسسية: التركيز على المواطن، والتعاون والتنسيق بين الأجهزة الحكومية**

- تصميم عمليات مؤسسية تلبي توقعات المواطنين واحتياجاتهم.
- تحديد نقطة اتصال واحدة مع العملاء.

**المشتريات: مشتريات مؤتمتة وشفافة**

- وضع برنامج تكنولوجيا معلومات مشترك للمشتريات الحكومية.
- وضع إجراءات واضحة وسهلة الاستخدام لنظام متكامل للمشتريات.
- إدارة للشراء الإلكتروني عبر البلاد.

**الاتصالات وتقنية المعلومات: نافذة خدمات واحدة سهلة الاستعمال**

- تصميم نافذة واحدة على شبكة الانترنت لتقديم الخدمات العامة عبر جميع الجهات الحكومية ذات الصلة.
- برنامج حكومي عام لتكنولوجيا المعلومات يقوم على مشاركة البيانات.
- إشراك المواطنين، والأخذ بمقترحاتهم بشأن تقديم الخدمات العامة.

البلاد. فرفع مستوى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وكفاءتها في مجال التدريب والتطوير، مثلاً، يؤدي إلى تحسين مهارات وخبرات الموظفين في القطاع العام، ويحسن من إنتاجيتهم، ويطور قدراتهم على تحقيق نتائج ذات أثر أكبر للمواطنين. وإن تحسين العمليات يقلل من الأخطاء والتكاليف، مما يزيد من كفاءة القطاع العام. ويمكن الإشارة إلى أمثلة مشابهة لعوامل التمكين الأخرى التي يمكن أن تترك بمفردها، أو مع عوامل تمكين أخرى أثراً واضحاً في حياة المواطنين.

تستخدم البلدان مجموعات من الموجهات لقياس أداء القطاع العام، وتوجيه جهود التحديث والتطوير. فقد استخدمت سنغافورة، مثلا، الإنتاجية، والجودة، والتوقيت المناسب، والاستجابة، والفاعلية، والكفاءة، والمساءلة، في نموذج لتحسين الخدمات العامة. وليس هناك بلد بعينه متميز بجميع عوامل التمكين المشار لها أعلاه في برنامج تحديث قطاعه العام وتطويره، وإنما لكل بلد تميز أعلى نسبياً في عامل واحد أو بضعة عوامل تمكين يمكن الاستفادة منها بعد تكييفها في تحديث القطاع العام في دولة قطر وتطويره. فسنغافورة، مثلاً، تُقدم لدولة قطر مثالا أفضل في التخطيط والسياسات مما تُقدمه النرويج.

حددت المقارنة المرجعيةً خمسة متطلبات استراتيجية، وخمسة أخرى تشغيلية يجب أن تراعى عند تطبيق أفضل الممارسات في التحديث.

تتضمن المتطلبات الاستراتيجية الخمسة بناء القدرة المركزية قبل الانتقال إلى اللامركزية، وبذلك تُضفي الطابع المؤسسي على تعزيز القدرات المركزية ونشرها، فتصف الأدوار بوضوح، وتُركِّز على العوامل التمكينية للسلوك وتغيير المواقف الشخصية، وتقوي الإدارة الوسطى، وتعزز القيمة المضافة الإدارية.

أما المتطلبات التشغيلية الخمسة فهي تركز على وضع الموازنات وفقاً للنتائج والبرامج، لا المؤسسات، وتُرتب أولويات الأعمال، وتُبسِّط العمليات، وتُضاعف أثر النتائج للعملاء، وتُضفي الطابع التشغيلي على الأداء، والرصد والتنسيق، وتُدير أداء المدخلات وكذلك المخرجات والنتائج إدارة منهجية، وتوفر للتغيير فرصته المناسبة من خلال تحسين عملية صنع القرارات طيلة فترة التغيير.

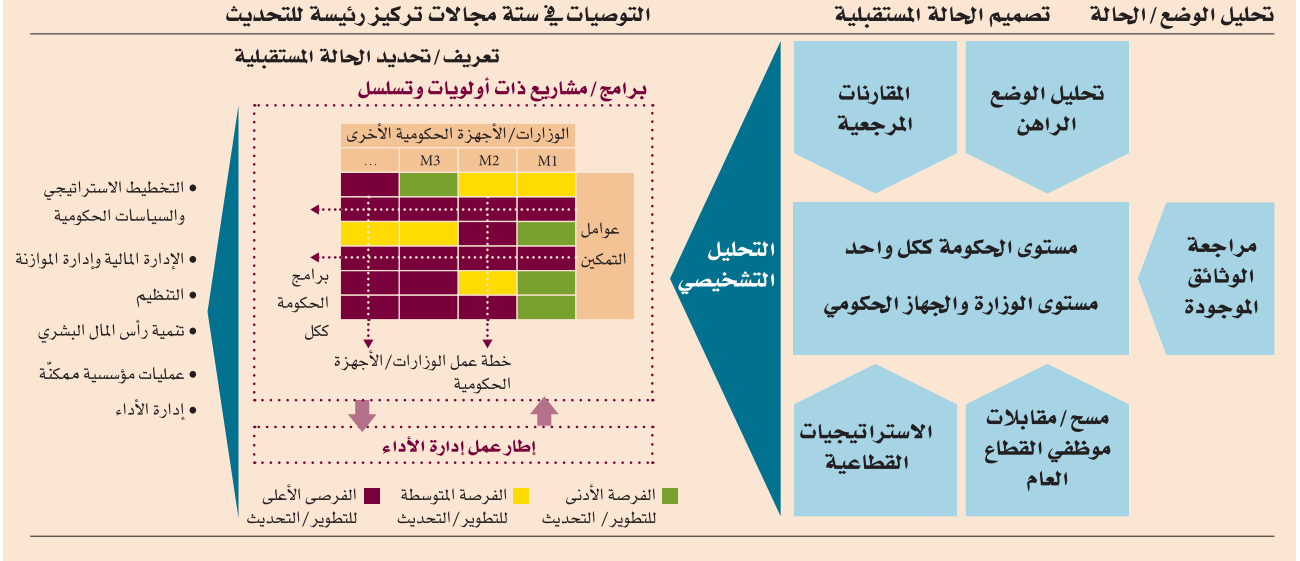
حدد تحليل الوضع الراهن للقطاع العام في دولة قطر نقاط ضعف القطاع وقوته وفرص التحديث المتاحة لجميع عوامل التمكين المحددة، وربط هذه الفرص بنتائج المقارنة المرجعية. واستفاد التحليل من مراجعة الوثائق المتعلقة بمبادرات سابقة في مجال التطوير المؤسسي، كالتي أعدتها الأمانة العامة للتخطيط التنموي والإدارات المركزية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء. كما اعتمدت بعض نتائجه على نتائج الاستبيان الذي وزع على الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، وعلى مسح موظفي القطاع العام في دولة قطر والذي ركز على قدرة الموظفين واستعدادهم للتغيير. يوجز (الشكل 7-4) المنهج المعتمد في اختيار المشاريع المقترحة لتحديث المؤسسات وتطويرها، وترتيب تسلسلها الزمني.

وركز التحليل التشخيصي على الفجوة القائمة بين الممارسات المتميزة، والوضع الحالي لدولة قطر. وحلَّل العوامل الداخلية والخارجية للتحديث، وعرض مراحل التحديث والتطوير على مدى السنوات القليلة القادمة. وقد استُخدمت نتائج المقارنة المرجعية، وتحليل الوضع الراهن، والتحليل التشخيصي، لتعريف دولة المستقبل، وتوفير الأساس لـ 16 مشروعاً لتحديث القطاع العام القطري وتطويره.

سوف تتطلب عملية تحديث مؤسسات القطاع العام وتطويرها في دولة قطر جهداً طويلاً موزعاً على مراحل لتحقيق التغيير المستهدف بشكل مُخطط. ففي مرحلة البناء الأساسية لعملية التحديث، ينبغي أن يكون التغيير مبسط ويركز على تحفيز الشعور بملكيته من قبل جميع موظفي الوزارات والأجهزة الحكومية. ويلزم في هذه المرحلة أن توازن إدارة التغيير بين سرعة التغيير والقدرة على تنفيذه والمحافظة على نتائجه.

ولبناء أساس قوي يجب أن يبدأ مشروعان اثنان أثناء مرحلة التخطيط، وهما: توسيع نطاق الدور الداعم للوظائف المركزية، وتطوير إطار لإدارة أداء القطاع العام. ولأن الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى في دولة قطر تفتقر حالياً إلى القدرات والطاقات اللازمة لتنفيذ جميع مشاريع التحديث والتطوير ضمن استراتيجية التنمية الوطنية، فسيكون من الضروري توزيع تلك المشاريع على فترات زمنية وفقاً للإطار الزمني لاستراتيجية التنمية الوطنية.

الشكل 7-4 منهجية المشروع في وضع أولويات وتسلسل برامج التحديث



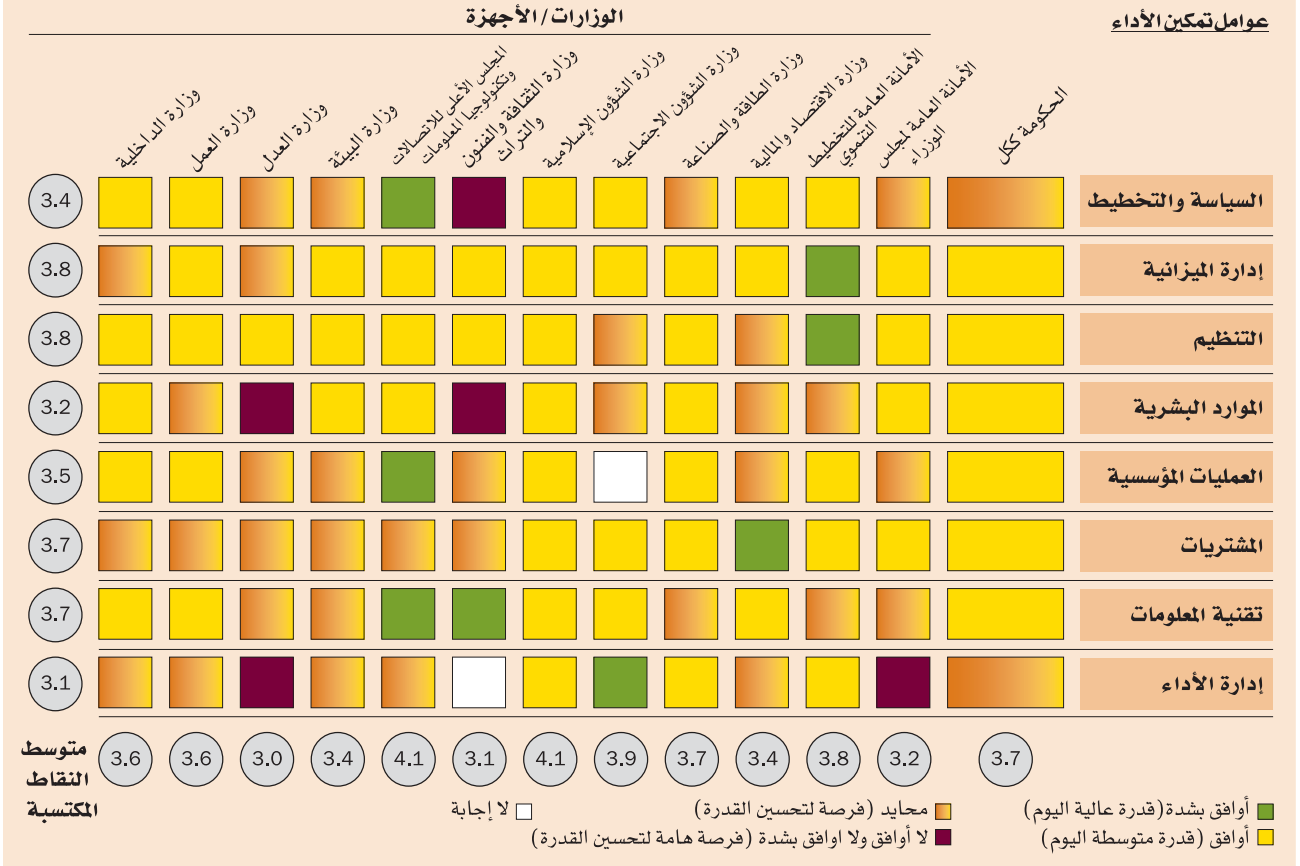
وأن تقوم الوظائف المركزية في الحكومة بدورها في تقديم الدعم وإسداء المشورة الموضوعية، وأن يتم التركيز على تعزيز التنسيق والتعاون فيما بينها وبين الوزارات والأجهزة الحكومية. كما يجب على الوظائف المركزية مساعدة الوزارات والأجهزة الحكومية في وضع خطط تنفيذ المشاريع، ومعالجة التحديات الجوهرية المقيدة للتنفيذ، والتي لا يمكن لوزارة واحدة أو جهاز حكومي أن يعالجها بمفرده. وسيكون من المفضل دعم نظام إدارة أداء الحكومة وتركيز الجهود والموارد على ضمان تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية بنجاح. وسوف تستعين الحكومة بمؤشرات الأداء الرئيسية بشأن الفجوات الواردة في الأداء وطرق معالجة هذه الفجوات.

## تقييم المؤسسات لعوامل أداء القطاع العام

كجزء من تحليل الوضع الراهن والتحليل التشخيصي لاستراتيجية التحديث والتطوير المؤسسي، وللوقوف على وضع الوظائف المركزية للحكومة حالياً، فقد تم تصميم استبيان، وتوزيعه على جميع الوزارات والأجهزة الحكومية. وقد شمل الاستبيان جميع عوامل تمكين التحديث والتطوير التي تم تحديدها سابقاً، والتي تحتاج المؤسسات إلى تحديثها وتطويرها بغية تحسين أدائها وأداء القطاع العام ككل. ومما يُذكر أن كل عامل من العوامل التي تضمنها الاستبيان يقاس على مقياس متدرج مكون من خمس درجات (1 لا أتفق بشدة – 5 أتفق بشدة). ويُوجز (الشكل 7-5) النتائج التي تم التوصل إليها من منظور الحكومة ككل، ومن منظور كل وزارة أو جهاز حكومي.

أشارت نتائج تحليل الاستجابات على مستوى الحكومة ككل بأن التخطيط والسياسات وإدارة الأداء تبرز في مقدمة العوامل التي تحتاج إلى بناء وتحديث وتطوير، سواءً في جانب القدرات البشرية أم في الجوانب التنظيمية. وتؤيد هذه النتائجَ دراسات سابقة نفذت من قبل جهات عديدة في دولة قطر. وعلى صعيد الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى فقد لوحظ تفاوت كبير بينها في ترتيب عوامل التمكين التي تحتاج إلى تحديث وتطوير. وقد بينت خلاصة النتائج بأن تحديث وتطوير إدارة الأداء، والموارد البشرية، والتخطيط والسياسات يمكن أن يوفر فرصاً عالية لبناء القدرات المؤسسية، ويحسن أداء الوزارات والأجهزة الحكومية على المستوى الفردي، والأداء الحكومي بوجه عام.

الشكل 7-5 خلاصة تقييم الإستبيان



## مسارات ممكنة لتحديث مؤسسات القطاع العام وتطويرها في دولة قطر

لقياس أداء مؤسسات القطاع العام، فقد تم وضع نموذج يستخدم الأهداف العامة لركائز رؤية قطر الوطنية 2030 كنقطة بداية في وضع مجموعة محددة من المؤشرات على مستوى الحكومة ككل وذلك لقياس النتائج التي سوف تؤثر وتتأثر بأداء القطاع العام، على الصعيد الوطني (الشكل 7-6).

وسيتم قياس جميع المؤشرات الافتراضية ونشر نتائجها بانتظام. ومن المتوقع زيادة عدد المؤشرات كلما أصبح نظام إدارة الأداء أكثر ترسيخا واستخداما في هياكل تقديم التقارير الحكومية.

ولكي يمكن تحديث القطاع العام بنجاح، على المنفذين أن يفهموا المراحل التي ستمر بها رحلة التحديث (الشكل 7-7). وهذه المراحل مستمدة من التجارب المتميزة للمقارنة المرجعية، ومكيفة وفقا لظروف دولة قطر وخصائصها. فالمؤسسات العامة الآن في المراحل الأولى من التحديث، وهناك درجات متفاوتة من الاستعداد، والرغبة، والقدرة على استيعاب مزيد من التغيير. ولذلك يَلزم موازنة السرعة مع القدرة على استيعاب التغيير واعتماده وتقبل نتائجه.

وسيكون من الأهمية بمكان ترتيب المشاريع ترتيباً زمنياً بكل عناية لتحقيق الربط الدقيق بين أولويات عوامل التمكين؛ وكمثال على ذلك بناء القدرة في عامل الإدارة المالية لإصلاح عمليات وضع الموازنات، وفي الاتصالات وتقنية المعلومات لوضع خطط تركز على المواطن، وبناء قاعدة بيانات مركزية.

وقد وُضعت بالفعل مؤشرات مقارنة للخطوات الوسيطة لعملية التحديث، كما حددت أهداف قصيرة الأمد ومتوسطة الأمد. وبناءً على الكم الهائل من المعلومات، تم توصيف مشاريع مستهدفة حُددت أولوياتها وتسلسُلها الزمني على مدى الفترة 2011-2016، للحكومة ككل، وللوزارات والأجهزة الحكومية بشكل مستقل.

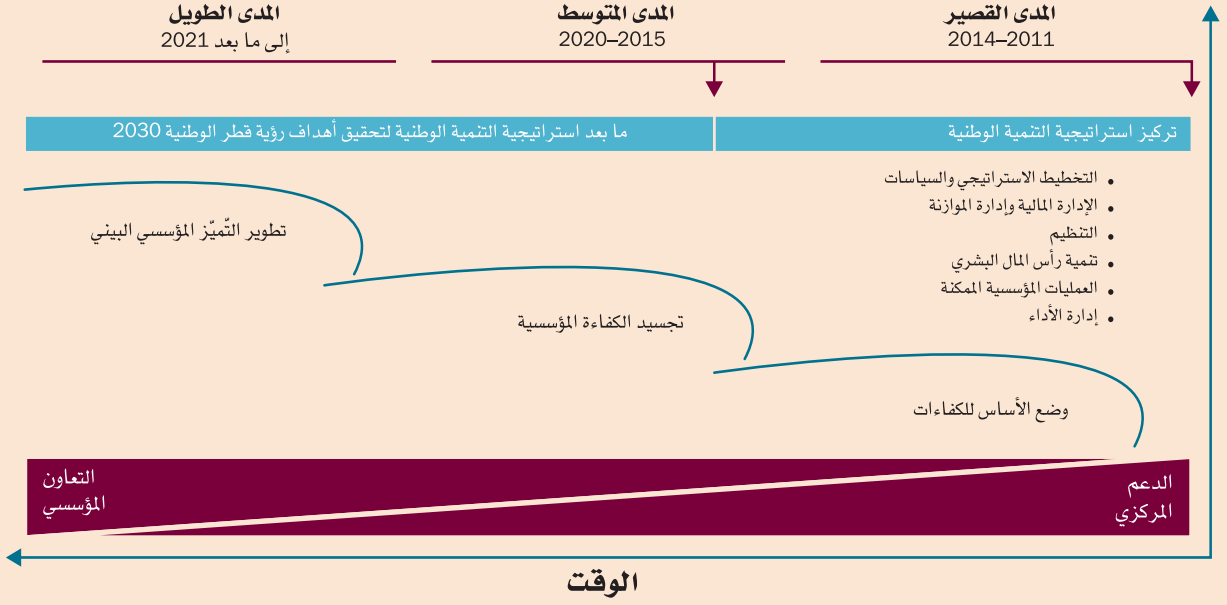
ولعرض صورة واضحة عن التحديث فقد تم وضع منهج للتحديث يضم لَبنات بناء موزعة على ثلاث مراحل (الشكل 7-8). فالمرحلة الأولى، وهي أطول المراحل الثلاث، تركز على وضع الأساس لبناء القدرات في المجالات الأساسية على مستوى الحكومة ككل. وسوف تهتم هذه المرحلة بتحسين التعاون

الشكل 7-6 بناء نموذج أداء القطاع الحكومي في دولة قطر

## الشكل 7-7 موجز رحلة أفضل الممارسات الى التحديث

| عوامل التمكين | الحالة الراهنة | وضع الأساس للكفاءات | تجسيد كفاءات الأجهزة الحكومية | تطوير التميز عبر الأجهزة الحكومية |
|---|---|---|---|---|
| | مستوى النضج | | | |
| التخطيط والسياسات | • المدى القصير، مؤسسة واحدة معينة | • إشراف مركزي مع عملية موحدة/معيارية | • أداء متعدد السنوات، مرتبط بالموازنة | • نتائج طويلة الأمد على مستوى الوطن ومنسّقة |
| إدارة الموازنة | • تشغيلية مبنية على المؤسسة، غير مرتبطة بالأداء | • مبنية على برنامج، ويمكّن تتبُّع الأداء | • موازنة متعددة السنوات ومرنة ومبنية على النتائج | • نتائج على المستوى الوطني مرتبطة بالخطط الاستراتيجية بالكامل |
| التنظيم | • بناء وظيفي بقليل من المسؤولية عن النتائج | • تنسيق مركزي وتوجيه عمليات قويان | • تعاون ناشط جداً عبر جميع المؤسسات | • بنية لامركزية مع تنظيم مساند ومنتج. |
| الموارد البشرية | • معايير جاهزة قليلة، ونقص في إدارة الأداء الوظيفي | • برامج تطوير فردية وزيادة مساءلة الموظفين | • مسارات مهنية ترتبط بالأداء، واستقلالية مدراء الادارات | • دافعية قوية، تقدّم مهني مبني على الجدارة |
| العمليات المؤسسية | • محورها الإدارة، يدوية، مناقلات كثيرة | • أُدرجت بسهولة في الوزارات والأجهزة الحكومية | • تركز على المواطن وتعزز تقنية المعلومات | • عمليات نافذة واحدة مبنية على حاجة العميل |
| المشتريات | • عملية يدوية تنقصها شفافية المناقصات | • ممكنة ومحددة بوضوح وموحدة القياس | • مشتريات إلكترونية بما فيه تقييم السلع والخدمات | • استراتيجية مشتريات شفافة تشمل نزاهة المورّد |
| تقنية المعلومات | • نقص في البنية التحتية المشتركة وخدمات الإنترنت محدودة | • معايير البيانات ومزيد من اتصالات الإنترنت | • برنامج مركزي وبيانات مركزية وخدمات عبر الإنترنت | • معظم الخدمات بواسطة الإنترنت مع برامج واقعية لإشغال وإشراك العميل |
| إدارة الأداء | • نقص في القياس والربط بالخطط | • مؤشرات أداء رئيسة محددة ومتصلة بالخطط ومراقبة مركزياً | • شكل موحّد ومعيار مشترك للتقارير. | • قياس فصلي للأهداف المبنية على النتائج مرتبطة بإعداد الميزانية؛ ومعلنة |

## الشكل 7-8 تحديث وتطوير المؤسسات: رحلة طويلة الأمد




والتنسيق بين الجهات الحكومية كذلك. وتتناول المرحلة الثانية ترسيخ قدرات الوزارات والأجهزة الحكومية؛ وسوف يكون على المؤسسات الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والقدرة، في الوقت الذي سيكون التنفيذ مرناً لكي يتم تعديل خطط تنفيذ المشاريع حسب الحاجة. وتركز المرحلة الثالثة على تحقيق التميز عبر الجهات الحكومية من خلال بناء ثقافة مؤسسية تقوم على تكامل الجهات الحكومية وتعاونها في تقديم الخدمات العامة.

## برامج تحديث مؤسسات القطاع العام وتطويرها

سوف تكرس استراتيجية التحديث والتطوير المؤسسي خلال معظم فترة استراتيجية التنمية الوطنية لمرحلة بناء الأساس، وفي ستة مجالات تركيز تغطي بوجه عام عوامل التمكين الثمانية لأداء القطاع العام، وهي:

- التخطيط الاستراتيجي والسياسات.
- الإدارة المالية والموازنة.
- الاتساق التنظيمي.
- تنمية الموارد البشرية.
- تمكين العمليات المؤسسية.
- إدارة الأداء.

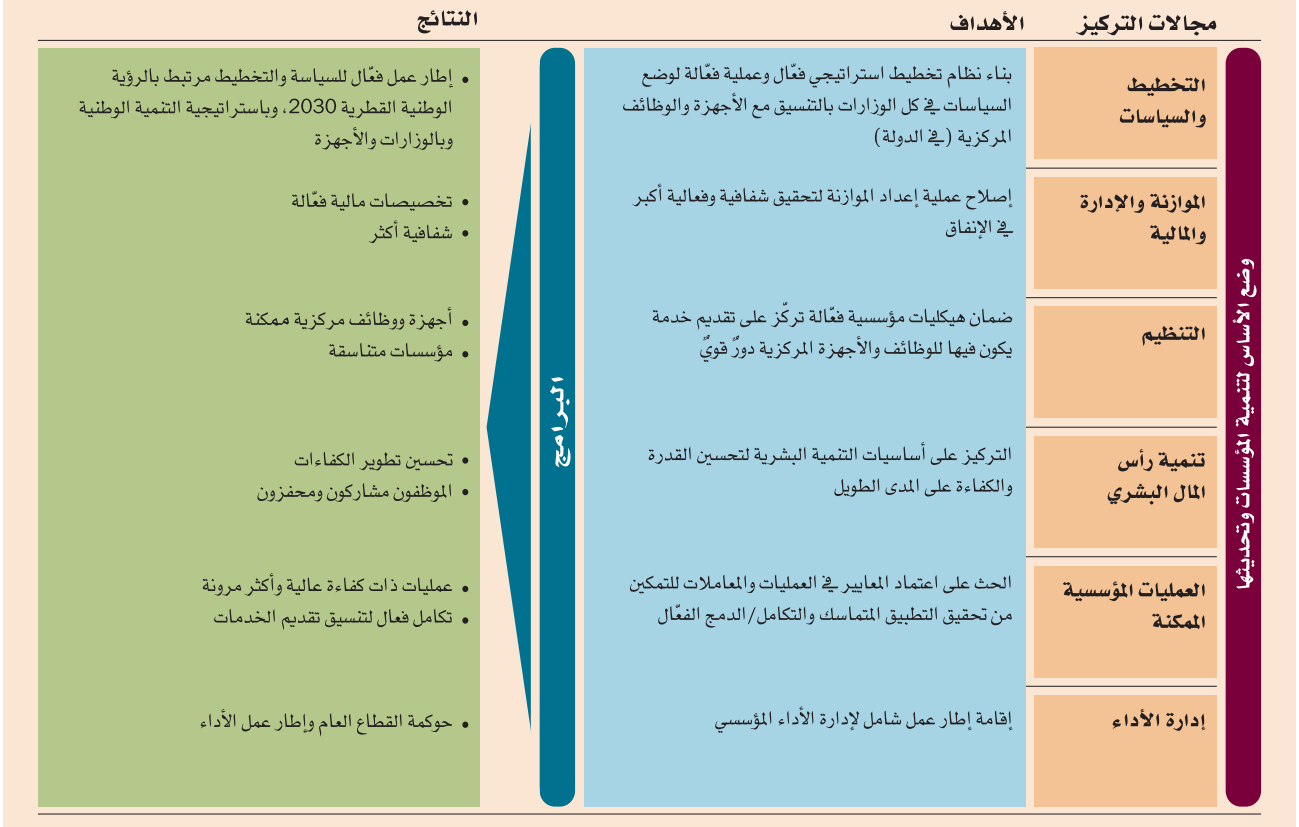
وبينما استند كل مجال من مجالات التركيز على عوامل تمكين مختلفة لأداء القطاع العام، كان لكل من هذه المجالات نتائج تؤثر تأثيراً مباشراً على الموجهات السبع لأداء القطاع العام، وهي: الكفاءة، والفاعلية، وخلق القيمة، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، والأهمية. ويوضح (الشكل 7-9) مجالات التركيز الرئيسية والأهداف العامة والنتائج التفصيلية.

في مجالات التركيز الستة هذه، وضعت المشاريع الستة عشر المستهدفة على مستوى الحكومة ككل وذلك للنهوض بالقطاع العام في دولة قطر إلى مستوى الممارسات المتميزة. وإن هذه المشاريع تشكل جزءاً من الخطوة الأولى لوضع الأساس في رحلة التحديث الطويلة الأمد. ويتناول كل مشروع منها فجوة واضحة تم التعرف عليها من خلال التحليل التشخيصي.

وهذه المشاريع المقترحة ليست قوالب جامدة، أو أوامر يجب تنفيذها كما هي، وإنما تم تصميمها وفقاً لنماذج مرنة، ومن خلال مشاركة واسعة من الجهات المعنية المالكة لها.

وسوف يتوقف توقيت تنفيذها على قدرة كل وزارة أو جهاز حكومي واستعداده. وتوفر نماذج المشاريع فرصاً للجهات الحكومية لوضع أهداف أكثر تحديداً أثناء تخطيط المشاريع وتنفيذها. وسوف تتمّ مراجعة المشاريع وتكيفها، حسب الحاجة، من خلال عملية تعاونية مع الجهات الرئيسية المعنية بالتنفيذ.

الشكل 7-9 مجالات التركيز والنتائج التي توجه أداء القطاع العام



**النتيجة الرئيسية الأولى:**

**تحسين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي في الوزارات والأجهزة الحكومية**

يعد التخطيط الاستراتيجي مفهوماً جديداً في أغلب مؤسسات القطاع العام في دولة قطر لأن عدداً من الوزارات والأجهزة الحكومية تفتقر إلى القدرات في هذا النوع من التخطيط، وإن الغالبية منها لا توجد لديها خطط، أو أن خططها الحالية غير متسقة مع أهداف رؤية قطر الوطنية 2030. فعلى المدى القصير (بحلول عام 2013)، ينبغي أن تركز دولة قطر على بناء أساس قوي للتخطيط الاستراتيجي، بحيث تُعدُّ كل الوزارات والأجهزة الحكومية خططاً تشغيلية سنوية وخططاً استراتيجية تتسق مع رؤية قطر الوطنية واستراتيجية التنمية الوطنية. وإن إدارة التخطيط والسياسات الحكومية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء يمكن أن تبدأ بنموذج لعملية تخطيط منسقة متجهة من القمة إلى القاعدة في هيكل الحكومة، وفي الوقت نفسه تجري عملية بناء القدرات التخطيطية في الوزارات والأجهزة الحكومية. ويمكن أن يكون للمستفيدين من الخدمات العامة رأي في علاقة الجهات الحكومية بهم في الأمد القصير، لكن على نطاق محدود مع تغذية راجعة هدفها التحسين من خلال مسوح، وأساليب أخرى أساسية لجمع البيانات.

وقد حددت بضعة متطلبات لتحقيق الأهداف القصيرة الأمد، بما في ذلك بناء قدرات التخطيط والسياسات في كل جهة حكومية والبدء بإصلاح الموازنة، وبناء قدرات التخطيط في الوظائف المركزية، والتعاون بين الوزارات والأجهزة الحكومية، وزيادة الوعي باستراتيجية التنمية الوطنية وبرؤية قطر الوطنية 2030.

يمكن لدولة قطر، بحلول عام 2016، أن تحقق تخطيطاً استراتيجياً لبضع سنوات يكون متسقاً مع رؤية قطر الوطنية 2030. وينبغي أن ترتبط الخطط أيضاً بالموازنة العامة، وبنظام إدارة الأداء المرتبط ارتباطاً وثيقاً بتخصيصات الموازنة. ويستلزم الأمد المتوسط (بحلول عام 2016)، أن تشارك جميع الوزارات والأجهزة الحكومية في وضع تخطيط استراتيجي متعدد السنوات لقطاعاتها، وكذلك أن يكون التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني قد اكتملت جميع مكوناته. كما يجب على المدى المتوسط الاهتمام برأي العميل ورضاه عن الخدمات العامة بصورة منتظمة من خلال قنوات كالمسوح ومجموعات التركيز.

إن بلوغ المستوى المرغوب فيه من الأداء المستند إلى الخطط يتطلب وجود قاعدة بيانات مركزية للقطاع العام، لكي يمكن من خلالها رصد تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية رصداً فعالاً. ويأتي وضعُ موازنة مستندة إلى البرامج ومتعددة السنوات من بين أهم المتطلبات لتحقيق الأهداف في الأمد المتوسط؛ ومن هذه المتطلبات أيضاً التعاون والتنسيق الفعالان بين المؤسسات؛ وتَوفُّرُ خبراء في التخطيط؛ ووضعُ إطار رصين لإدارة الأداء.

ويتمثل الهدف العام للمشروعين التاليين في مجال التخطيط الاستراتيجي والسياسات بوضع عملية تخطيط استراتيجي لدعم الوزارات والأجهزة الحكومية في إعداد خططها الاستراتيجية والتشغيلية.

***وضع برنامج للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وتنفيذه على مستوى الحكومة ككل***

صُمم هذا المشروع لتعزيز ثقافة التخطيط في كل وزارة أو جهاز حكومي، وللمواءمة بين الخطط الموجهة لتحقيق الأهداف العامة، ومساعدة الوزارات والأجهزة الحكومية على تقييم بدائل تخصيص الموارد، وتركيز اهتمام الموظفين على الأهداف العامة والمحددة المشتركة. وستكون إدارة التخطيط والسياسات الحكومية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء هي الجهة المعنية الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ هذا المشروع، فهي تضع المبادئ التوجيهية وتُنسق الأنشطة وتُديرها. وسوف تقدم وزارة الاقتصاد والمالية، والأمانة العامة للتخطيط التنموي، والإدارة المركزية للتنظيم والتطوير الحكومي التابعة لمجلس الوزراء تنسيقاً ودعماً للإدارة أثناء فترة التنفيذ البالغة 21 شهرا (9 أشهر للتصميم و12 شهرا للتنفيذ). وسوف ينتهي المشروع بوضع عملية تخطيط سنوية تعتمد اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، مع وضع حدود زمنية واضحة للتنفيذ. وسوف يتم إجراء تجريب لعملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الجديدة في وزارات مختارة، قبل تنفيذها الكامل في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى.

**الهدف المحدد**

- وضع وتنفيذ عملية لإعداد خطط تنفيذية سنوية واضحة تتسق مع رؤية قطر الوطنية 2030، ومع استراتيجية التنمية الوطنية، وإعداد تقارير عن تنفيذ هذه الخطط وتقديمها إلى إدارة التخطيط والسياسات الحكومية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

***بناء قدرات التخطيط الاستراتيجي وتطويرها في الوزارات والأجهزة الحكومية، وربطها بإدارة التخطيط والسياسات الحكومية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء***

سوف يمكّن هذا المشروع الوزارات والأجهزة الحكومية من وضع خططها الاستراتيجية بأقل مساعدة ممكنة من إدارة التخطيط والسياسات الحكومية التابعة لمجلس الوزراء. وسيكون لهذه الإدارة دور رئيسي في وضع خطة بناء القدرات في الوزارات والأجهزة الحكومية، وستساعد الأمانة العامة للتخطيط التنموي بالتنسيق والإدارة، بينما سيكون معهد التنمية الإدارية، وبمساعدة من معاهد التدريب الأخرى المحلية والدولية، المسؤول المباشر عن وضع البرامج التدريبية لبناء القدرات. وسيتطلب إنجاز المشروع ما يقرب من 27 شهراً (9 أشهر للتصميم و18 شهرا للتنفيذ).

**الهدف المحدد**

- وضع عملية تخطيط استراتيجي وتنفيذها في الوزارات والأجهزة الحكومية، التي يتوفر لديها الموظفون والخبرة اللازمة لوضع خطط استراتيجية.

## النتيجة الرئيسية الثانية: تحسين كفاءة وفاعلية الإدارة المالية وإدارة الموازنة

***الموازنة والإدارة المالية***

سيركز مشروع إصلاح الموازنة، الذي سينفذ على مدى بضع سنوات على تحديث وتطوير ممارسات الإدارة المالية، وأسلوب إعداد الموازنة العامة. إن الموازنة العامة السنوية الحالية، والمستندة إلى البنود المحاسبية تسبب الكثير من المشاكل والاختناقات أثناء تخطيط موازنة تطوير المؤسسات وتحديثها، وكذلك المشاريع الأخرى لاستراتيجية التنمية الوطنية، وبالأخص المشاريع التي يمتد تنفيذها لعدة سنوات، وكذلك المشاريع المشتركة بين عدة جهات حكومية. وتوصي الخبرة العالمية والممارسات المتميزة التي تم الاطلاع عليها بوضع الموازنة المستندة إلى البرامج والمتعددة السنوات في سياق إعداد الموازنة السنوية. فاستخدام الموازنات المتعددة السنوات يشجع الوزارات والأجهزة الحكومية على المشاركة البناءة في عملية وضع الموازنة، مع مراعاة أن يكون التحول من الأسلوب الحالي في دولة قطر إلى موازنات البرامج ولعدة سنوات بشكل تدريجي وفقاً لتطور القدرات في هذا المجال. وسوف تتوقف قيمة منهج الموازنة المقترح على موثوقية ودقة تقديرات الموازنة المتوسطة الأمد. وسوف يربط الإصلاح المقترح الخطط الاستراتيجية بالموارد المالية، ويضاعف من كفاءة الإيرادات وفاعليتها.

تستند موازنة دولة دولة قطر العامة حالياً إلى البنود المحاسبية التي تندرج ضمن أربعة فصول وهي: الرواتب والأجور، والنفقات التشغيلية، والأصول، والمشاريع الرئيسية. فتنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية سوف يتطلب وضع الموازنة على أساس البرامج، إلى جانب آلية تتبُّع الأداء، وزيادة الشفافية. وبمساعدة من وزارة الاقتصاد والمالية، سوف توضع موازنة الأنشطة التشغيلية على أساس سنوي، وموازنة المشاريع على أساس متعدد السنوات. وسوف تحدد مؤشرات الأداء المالي، ويُقاس الأداء بناءً على النفقات المالية. وسوف تكون عملية وضع الموازنة بكاملها – التخطيط والتنفيذ والرقابة – عملية آلية.

وسيتطلب تنفيذ هذه التغييرات ضمان التزام الحكومة بإصلاح الموازنة، وبناء القدرات البشرية لوزارة الاقتصاد والمالية، وإدخال نُظم وأدوات إدارة مالية متطورة، وإعداد إطار لإدارة الأداء، والبدء بتخطيط استراتيجي متعدد السنوات.

ويمكن أن تضع دولة قطر موازناتها في الأمد المتوسط (2016)، على أساس النتائج المراد تحقيقها، وليس على مجرد مشاريع وخطط مقترحة. ويجب أن يشمل أفق التخطيط أكثر من سنة واحدة، حتى للأغراض التشغيلية. كما يجب أن يكون لدى الوزارات والأجهزة الحكومية استقلال ذاتي أكبر لتخصيص وتوزيع تخصيصاتها المالية بين بنود موازنتها السنوية. وينبغي تقييم التقدم المحرز مقابل مؤشرات أداء رئيسية عندما تُتخذ القرارات بشأن موازنة الجهة الحكومية.

سوف يتطلب تحقيق أهداف العام 2016 قدرات عالية التأهيل في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية، وتخطيطا استراتيجيا متعدد السنوات؛ وإدارة وسطى أكثر كفاءة وأوسع صلاحية مما هي عليه في الوقت الحاضر، وتطبيقاً كاملاً للأنظمة والأدوات الحديثة في الإدارة المالية.

***ربط إدارة النفقات العامة بالتخطيط الاستراتيجي، وزيادة الشفافية، وأتمتة عمليات إعداد الموازنة***

يعتبر إصلاح عملية إعداد الموازنة مشروعاً رئيسياً لتحديث المؤسسات وتطويرها. وإن إصلاح عملية وضع الموازنة وتحويلها إلى عملية آلية سوف يُسهل وضع الموازنات وتخصيص الموارد، وتوثيق الصلة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي، وزيادة شفافية الإنفاق، ومساعدة الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى على تقييم بدائل تخصيص موازناتها. وسوف تقوم وزارة الاقتصاد والمالية بدور رائد في قيادة الجهود الرامية إلى وضع النظام الجديد للموازنة وإدارتها وتنسيقها وتنفيذها.

وسوف تُقدم الأمانة العامة للتخطيط التنموي وإدارة التخطيط والسياسات الحكومية التابعة لمجلس الوزراء، وديوان المحاسبة الدعم اللازم في مرحلة التصميم.

وسوف تشمل المهام المنفذة أثناء مرحلة التصميم في السنة الأولى من المشروع، تحولاً من الموازنة السنوية إلى الموازنة المتعددة السنوات، ومن وضع الموازنة على أساس البنود المحاسبية إلى وضعها على أساس البرامج، وربط تخطيط الموازنة بالتخطيط الاستراتيجي، وتصميم نظام آلي لوضع الموازنة، وبناء القدرات البشرية في إدارة المالية العامة في الوزارات والأجهزة الحكومية، وتعيين خبراء لقيادة تنفيذ العملية الجديدة لوضع الموازنة. وفي خلال السنتين التاليتين، سوف تنفذ عملية آلية لوضع الموازنة في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية. وسيتطلب تحقيق هذه النتيجة إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي بنهاية السنة الأولى من سنوات إصلاح الموازنة.

**الهدف المحدد**

- أتمتة عملية إعداد الموازنة في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى.

**النتيجة الرئيسية الثالثة:**
**تحسين التنسيق والاتساق التنظيمي**

من المتوقع أن تؤدي المشاريع المنفذة في مجالات التركيز على الاتساق والتنسيق التنظيمي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية في الوزارات والأجهزة الحكومية بثلاث طرق على الأقل. الأولى، أنها ستعرِّف تعريفاً أوضح دور الوظائف والأجهزة المركزية. ففي البلدان التي بدأت لتوها بالتحديث، كما تفعل دولة قطر الآن، تحتاج الوظائف والأجهزة المركزية إلى أن تقدم الدعم القوي للوزارات والأجهزة الحكومية، وتساعدها على تحديد الفجوات ونقاط الضعف وكيفية معالجتها والتغلُّب عليها. كما وينبغي على تلك الأجهزة أن تضع مبادئ توجيهية معيارية لكي تعتمدها الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى وتعمل بها. والثانية، أن مشروع إعادة هيكلة الحكومة، الذي بدأ عام 2008، سوف يحتاج إلى مراجعة الآن لمواءمة وظائف الدعم والوظائف المشتركة، ومعالجة التداخل والازدواجية في الوظائف، وإلغاء الوظائف الفائضة عن الحاجة. والثالثة هي أن الوزارات والأجهزة الحكومية تحتاج إلى زيادة فاعليتها من خلال تقليص الوظائف الإدارية، وضبط الإنفاق عليها، وتوجيه المزيد من تخصيصاتها إلى وحداتها التنظيمية في الخطوط الأمامية المسؤولة بشكل مباشر عن تقديم الخدمات الرئيسية.

ما زال مشروع إعادة هيكلة الحكومة في دولة قطر لعام 2008 جاريا. وينبغي لدولة قطر، أثناء رحلتها إلى التحديث، أن تبني على هذا الجهد. وبحلول عام 2013، ينبغي أن تنسق دولة قطر جميع الوظائف الإدارية، وأن تبدأ ببناء قدرات أفضل في الوظائف والأجهزة المركزية، وأن تنشئ أدواراً ومسؤوليات مميزة داخل الوزارات والأجهزة الحكومية، وأن تعزز التعاون والتنسيق بين الوزارات والأجهزة الحكومية كمجموعة، وداخل كل جهة حكومية، ومع وظائف الحكومة المركزية. وينبغي أن تتحمل الوزارات والأجهزة الحكومية المسؤولية عن النتائج والمخرجات في الأمد القصير. وسيكون تشكيل فرق تخطيط استراتيجي مكرسة لذلك داخل كل وزارة أو جهاز حكومي لديهما موظفون خبراء وصلات قوية بإدارة التخطيط والسياسات الحكومية التابعة لمجلس الوزراء من المتطلبات الأساسية لتحقيق نتائج المشروع.

كما أن تحديد الحجم الأمثل لكل وزارة وجهاز حكومي، وتعزيز وظائف التنظيم المركزي لتشجيع التعاون، وتطبيق نظام تقديم الخدمات التي تركز على المواطن، وتعزيز ثقافة عمل الفريق والتعاون يعتبر من أهم المتطلبات في الأمد القصير.

وتستطيع دولة قطر أيضا أن تحسن تصميمها التنظيمي بحلول عام 2016. وينبغي منح الأجهزة الحكومية التي لا تقع تحت مظلة مجلس الوزراء مزيداً من الاستقلال الذاتي لوضع أهدافها، وتخصيص مواردها، وبما يُسرع من عملية اتخاذ القرارات. كما ينبغي إعادة النظر في وضع الهياكل التنظيمية داخل كل وزارة للتخلص من النشاطات غير الفعالة، ومعالجة الازدواجية، وتقليل التعارض مع وزارات أخرى، وسد الثغرات في العمليات الإدارية، واختيار الحجم الأمثل للوظائف الإدارية. كما يجب زيادة فاعلية التعاون بين الجهات الحكومية.

علاوة على ما تقدم، فإن من بين المتطلبات الهامة لتحقيق الأهداف الخاصة بالتنسيق والاتساق التنظيمي إنشاء خطة مشتركة لتكنولوجيا المعلومات بغية تعزيز التعاون بين الوزارات والأجهزة الحكومية، ووضع قاعدة بيانات مركزية للقطاع العام، وإطار فعال لإدارة الأداء المؤسسي، وتعريف الأدوار والمسؤوليات للوزارات والأجهزة الحكومية بشكل أوضح وأكثر واقعية.

***تعزيز دور الوظائف المركزية في إدارة أداء الحكومة (بدءاً باستراتيجية التنمية الوطنية على سبيل التجربة)***

يركز هذا المشروع على تعزيز الوظائف والأجهزة الحكومية المركزية، لكي تتمكن من دعم المراحل الأولى من تطوير المؤسسات وتحديثها، وإدارة الأداء الحكومي بوجه عام إدارةً أفضل (بتنسيق إدارة القطاع العام، وربط التخطيط الاستراتيجي بالأداء، وتبادل الخبرات مع الوزارات والأجهزة الحكومية). وينبغي أن تكون الوظائف والأجهزة الحكومية المركزية القدوة في المستويات العالية من القدرة، وبتطبيق الممارسات المتميزة داخلها.

سوف يحتاج المشروع إلى 27 شهراً تقريباً لإنجازه. وسوف تركز الأشهر التسعة الأولى على تعريف الأدوار المركزية والمسؤوليات، ووضع التشريعات اللازمة لها، وعلى النموذج التشغيلي، ومستوى ونوع التدخُّل في عمل كل وزارة أو جهاز حكومي لكل وظيفة مركزية وجهاز حكومي مركزي، وعلى آليات التعاون بين الوظائف والأجهزة الحكومية المركزية، من جهة، وآليات الحوكمة، من جهة أخرى، لحل المنازعات. وسوف يُسترشد بالممارسات المتميزة العالمية في وصف دور الوظائف المركزية في دولة قطر. وسيتولى مركز التميز والخبرة دعم الوظائف والأجهزة الحكومية المركزية الأخرى في تطوير المعارف والمهارات الضرورية.

**الهدف المحدد**

- إنشاء مركز تميز تديره الوظائف والأجهزة الحكومية المركزية لتقديم الدعم الفني في بناء القدرات البشرية.

***مراجعة الأدوار والهياكل التنظيمية لجميع الوزارات والأجهزة الحكومية لتنسيق الوظائف، وإزالة الفائض منها عن الحاجة***

يسعى هذا المشروع إلى وضع الهيكل التنظيمي المناسب للحكومة في دولة قطر. أي الهيكل الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة القطاع العام وفاعليته من خلال دعم المؤسسات الحكومية لكي تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وتنسيق تصاميم الهياكل التنظيمية للوزارات والأجهزة الحكومية، والوصف الدقيق لوظائف الجهات الحكومية وأدوارها، وتحسين المساءلة والشفافية في صنع القرار. وإن الإدارة المركزية للتنظيم والتطوير الحكومي التابعة لمجلس الوزراء سوف تقود هذا المجهود، بدعم من الأمانة العامة للتخطيط التنموي، وإدارة التخطيط والسياسات الحكومية التابعة لمجلس الوزراء وإدارة الموارد البشرية الحكومية التابعة لمجلس الوزراء. ويقدر أن يستغرق إنجاز هذا المشروع 16 شهراً (4 أشهر للتصميم و12 شهرا للتنفيذ). وسوف تحدد التغييرات في الهيكل التنظيمي وتُنفَّذ في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية، وتصمم الهياكل الوظيفية، ثم تتم مواءمة مجموعات الوظائف وتوصيفاتها مع القدرات، بناءً على الوظائف والهياكل الجديدة.

**الأهداف المحددة**

- تحقيق الوضوح في المسؤوليات والأدوار التشغيلية والتنظيمية لجميع الوزارات والأجهزة الحكومية.
- توحيد مجموعات ومسميات الوظائف وتوصيفاتها لجميع الوزارات والأجهزة الحكومية، وفقاً للهياكل التنظيمية النهائية وهياكل الوظائف، والمعايير، والمبادئ التوجيهية.

***التحديد الأمثل لحصة النفقات الإدارية من التكاليف الإجمالية، ودعم وظائف الخدمات المشتركة***

يتوقع أن يؤدي هذا المشروع إلى تحسين كفاءة وفاعلية الوظائف الإدارية في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية، إذ يركّز جهوده على دعم الخطوط الأمامية المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة، ويعزز دور المؤسسات التي تُركِّز على العميل. ستقود وزارة الاقتصاد والمالية الجهد الرامي إلى ضبط النفقات الإدارية على أمثل وجه من خلال وضع المعايير العامة في سائر أنحاء البلاد، بينما تُساعد الإدارة المركزية للتنظيم والتطوير الحكومي التابعة لمجلس الوزراء على تنسيق الهياكل والمعايير التنظيمية. ويُتوقع أن يتطلب إنجاز المشروع 28 شهراً تقريباً (4 أشهر للتصميم و24 شهرا للتنفيذ). وستحدد معايير ومؤشرات لاحتياجات الوظائف الإدارية المالية والبشرية، وذلك بالاعتماد على الممارسات العالمية المتميزة في هذا الجانب بغية زيادة الكفاءة وتقليل الهدر.

**الأهداف المحددة**

- وضع أهداف ومعايير لضبط النفقات الإدارية، والموارد البشرية في الأمدين المتوسط والطويل.
- وضع نظام لضمان تخفيض حصة النفقات الإدارية من إجمالي نفقات الوزارات والأجهزة الحكومية.

**النتيجة الرئيسية الرابعة:**
**تحسين جودة الموارد البشرية وتعزيز إدارتها**

إن جودة الموارد البشرية في دولة قطر ذات أهمية بالغة لتحديث المؤسسات العامة. وقد صدر قانون إدارة الموارد البشرية الحكومية لعام 2009 شاملاً جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، واستهدف على وجه الخصوص استقطاب ذوي المؤهلات والكفاءات العالية إلى القطاع العام، ومع ذلك فلا تزال هناك الكثير من التحسينات المطلوبة للنهوض بهذا الهدف.

فهنالك مجالات تحتاج إلى تحسين في الأمد القصير. وينبغي أولاً تحديد مجموعات الوظائف وأوصافها الدقيقة في مختلف جهات القطاع العام. وعلى إدارة الموارد البشرية الحكومية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء أن تضع مبادئ توجيهية لمساعدة الوزارات والأجهزة الحكومية على تخطيط مواردها البشرية وبناء قدراتها، ووضع برامج تطوير للموظفين وفقاً لاحتياجات وظائفهم. كما يتطلب الأمر زيادة مساءلة الموظفين بغية تحسين الإنتاجية، وتصميم إطار معياري لإدارة أداء موظفي القطاع العام تلتزم به وتنفذه جميع الوزارات والأجهزة الحكومية. ومن الضروري كذلك وضع استراتيجية وطنية شاملة لاستقطاب ذوي الكفاءات والمواهب، وربط قوة العمل على مستوى الوزارة أو الجهاز بالسياسة الحكومية لقوة العمل لضمان توفُّر الموظفين ذوي المؤهلات العالية في جميع القطاعات.

سوف يتطلب الوصول إلى هذه المرحلة تنفيذ نظام معياري لإدارة الموارد البشرية (بما في ذلك الوظائف، وبرامج تكنولوجيا المعلومات المشتركة، وقاعدة بيانات مركزية للموارد البشرية)؛ وتطوير إدارات كفوءة للموارد البشرية في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية، ودعمها بموظفين مؤهلين، ووضع دليل تدريبي، وتحديد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (كالتخطيط والتوظيف والتدريب والتطوير على سبيل المثال).

أما في المدى المتوسط فالتركيز يقوم على بناء القدرات والترتيبات الأكثر تقدماً. وينبغي تمكين الوزارات والأجهزة الحكومية بحلول عام 2016 من إدارة مواردها البشرية، وتخطيط قوة العمل فيها تخطيطاً متعدد السنوات، بينما تُوحِّد إدارة الموارد البشرية المركزية في الحكومة تخطيط قوة العمل على المستوى الوطني. وينبغي تحديد مسار وظيفي لكل موظف وربطه بالأداء. كما يجب مراعاة منح المديرين الفنيين استقلالاً ذاتياً أوسعُ مدىً في مجالات مثل التطوير الوظيفي واحتياجات التدريب. وأخيراً، ينبغي وضع نظام لإدارة الأداء الوظيفي، وذلك استناداً إلى معايير الكفاءة.

سوف يتطلب بلوغ الأهداف المتوسطة الأمد التزاماً كاملاً من السلطات العليا بتطوير الموارد البشرية الحكومية؛ ووضع السياسات والمعايير التي تسهل تنفيذ قانون إدارة الموارد البشرية الحكومية لعام 2009 ودعمها، للتمكين من استقطاب الخبراء والمهنيين (القَطريين والوافدين على حد سواء) وتوظيفهم والاحتفاظ بهم؛ وتعيين موظفي موارد بشرية ذوي مؤهلات وخبرات عالية المستوى في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية؛ وتنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية الحكومي واستخدامه على نطاق واسع، ووضع أهداف واضحة عامة ومحددة تربط بين أداء الفرد وأداء الجهة الحكومية التي يعمل لديها.

### *معالجة معوقات استقطاب ذوي الخبرات والكفاءات*

سوف يعالج هذا المشروع معوقات توظيف ذوي الكفاءات العالية في القطاع العام، وسوف يكون موجهاً هاماً لتطوير استراتيجية وطنية لاستقطاب ذوي المواهب على نحو يتفق مع قانون إدارة الموارد البشرية الحكومية لعام 2009. وبمساعدة من الأمانة العامة للتخطيط التنموي، ستقود الإدارة المركزية للموارد البشرية التابعة لمجلس الوزراء هذا المجهود، الذي سيستغرق تسعة أشهر (ثلاثة أشهر منها للتصميم وستة أشهر للتنفيذ). وبنهاية هذا المشروع، سيكون قد تم بناء هياكل واضحة للرواتب والأجور والمزايا، ووضع مبادئ توجيهية وسياسات مفصلة للتوظيف تكون موجَّهة نحو الأداء.

### الأهداف المحددة

- تشخيص ومعالجة الفجوات القائمة بين العرض والطلب على ذوي الكفاءات، وتحديد القيمة المضافة من توظيفهم.
- تحديد وتنفيذ معايير توظيف ذوي الكفاءات من القطريين بدلاً من الوافدين، ومراجعة هياكل وسياسات الأجور والرواتب والمزايا وتوجيهها نحو الأداء.
- تنفيذ إجراءات واضحة في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية لتنفيذ قانون إدارة الموارد البشرية الحكومية لعام 2009.

### *وضع استراتيجية لتوظيف ذوي الكفاءات*

سوف يؤدي هذا المشروع إلى الإسراع ببناء القدرات اللازمة لتحديث القطاع العام ودعم التحول إلى الاقتصاد المعرفي. وسوف تقود هذا المجهود إدارة الموارد البشرية المركزية التابعة لمجلس الوزراء، بينما تُساعد الأمانة العامة للتخطيط التنموي على تصميم هذه الاستراتيجية. وسوف يستغرق التصميم نحو 4 أشهر ويستغرق التنفيذ 24 شهراً. وسوف يُعرِّف المشروع المهارات والقدرات اللازمة لسد الثغرات الحاصلة في المواهب والكفاءات، وإقامة شراكات مع الجامعات الوطنية والدولية ومنظمات أخرى لتيسير الحصول على المواهب اللازمة. وسيتم تنسيق المقابلات مع الوزارات والأجهزة الحكومية بغية تعيين موظفين للقطاع العام على مستوىً عالٍ من الكفاءة.

### الهدف المحدد

- زيادة استقطاب وتوظيف ذوي الكفاءات لبناء إدارة عامة حديثة.

***تنفيذ استراتيجية وطنية للتدريب تستند إلى تقييم موضوعي للاحتياجات التدريبية الفعلية، وتكون مرتبطة بالتطوير الوظيفي***

يهدف هذا المشروع إلى بناء القدرات اللازمة لتحديث القطاع العام؛ وزيادة كفاءته وفاعليته، وترسيخ قيم العمل ؛ وبناء قوة عمل وطنية كفؤة. وسوف يقود معهد التنمية الإدارية عملية وضع استراتيجية تدريب وطنية، بمساعدة من إدارة الموارد البشرية الحكومية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. سيستغرق تصميم المشروع نحو 6 أشهر تقريباً، ويستغرق التنفيذ 24 شهراً.

سيركز المشروع بشكل أساسي على بناء القدرة والخبرة اللازمتين لتدريب موظفي القطاع العام، ووضع استراتيجيات تطوير وظيفي في الأمد البعيد لجميع مستويات الوظائف ومجموعاتها، ويربط مسار التطوير الوظيفي بالتدريب.

**الأهداف المحددة**

- توفير تدريب يتفق مع احتياجات دولة قطر، وأهداف التطوير الوظيفي لموظفي القطاع العام.
- تحويل معهد التنمية الإدارية إلى مركز يقدم تدريباً عالي الجودة ووفقاً للاحتياجات الفعلية، وتعزيز خبرته في وضع استراتيجيات للتطوير الوظيفي الطويل الأمد على جميع مستويات الوظائف، وربط ذلك ببرامج التدريب.

***وضع إجراءات ومعايير للموارد البشرية بغية تطوير المهارات وتحسين بيئة العمل***

سوف يعزز هذا المشروع الحوافز لدى موظفي القطاع العام ويُحسِّن بيئة العمل. وستقود إدارة الموارد البشرية الحكومية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء تنفيذ هذا المشروع، بمساعدة من الأمانة العامة للتخطيط التنموي، والإدارة المركزية للتنظيم والتطوير الحكومي التابعة لمجلس الوزراء. وسيسفر هذا المشروع الذي يتوقع أن تكون مدته 27 شهراً (9 أشهر للتصميم و18 شهراً للتنفيذ)، عن وضع خرائط لمستويات ودرجات الوظائف ومجموعاتها في الوزارات والأجهزة الحكومية. وللتقدم في تنفيذ قانون إدارة الموارد البشرية الحكومية لعام 2009، سيتم تمكين الإدارة الوسطى لوضع أساليب لتحسين دافعية الموظفين وانضباطهم.

**الأهداف المحددة**

- تحسين دافعية موظفي القطاع العام وتحفيزهم، وزيادة انضباطهم.
- وضع معايير وإجراءات واضحة للموارد البشرية، بما في ذلك تخطيطها، وتوظيفها، وتطويرها، وتحسين أدائها.

**النتيجة الرئيسية الخامسة:**
**تحسين العمليات المؤسسية لتمكين الجهات الحكومية من تقديم الخدمات العامة بكفاءة**

بعد تحديد جميع الاستراتيجيات، لابد من مراعاة العمليات التشغيلية اليومية للوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى. فالعمليات المؤسسية الحالية في دولة قطر تركز على الإجراءات لا على المواطنين والعملاء (القطاع الخاص، ومؤسسات القطاع العام الأخرى، والمجتمع المدني). فيجب، مثلاً، أن يزور العميل جهات متعددة لتسجيل عمل تجاري. كما أن هناك عمليات أخرى، كإجراءات المشتريات الحكومية قد أصبحت مستهلكة للوقت. كما أن التعاون والتنسيق بين الوزارات والأجهزة الحكومية يعاني من ضعف واضح. ولتحديث وتطوير العمليات المؤسسية ينبغي لدولة قطر محاكاة الممارسات المتميزة في بلدان المقارنة المرجعية التي تركز على المواطن.

وينبغي أن تُركز دولة قطر، في الأمد القصير، على تبسيط العمليات داخل كل جهة حكومية. كما عليها أن تضع أدلة تحدد بوضوح الإجراءات التي يتطلبها تقديم كل خدمة، والجهة المسؤولة عن تنفيذها، وأن تنوع قنوات تقديم الخدمات للعملاء من خلال الهاتف أو البريد العادي والإلكتروني أو الفاكس. وينبغي في الوقت ذاته تبسيط عمليات الدعم وجعلها آلية. ولزيادة كفاءة العمليات المؤسسية ينبغي تعزيز التعاون والتنسيق فيما بين الوزارات والأجهزة الحكومية. وتشمل المتطلبات الرئيسية لهذه المرحلة القريبة من النهاية هياكل تنظيمية ثابتة لكل جهة حكومية، وقدرات متقدمة في تكنولوجيا المعلومات (بما في ذلك التطبيقات والموظفين وقواعد البيانات الهيكلية) ومواقع إلكترونية حديثة وسهلة الاستخدام.

ستكون لدى دولة قطر، عام 2016، أهداف أكثر طموحاً لعمليات تقديم الخدمات التي تركز على المواطن في كل جهة حكومية. وينبغي تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات المتكاملة وتقديم الخدمات عبر الانترنت، ولو في بعض جوانبها على الأقل. ولجعل تقديم الخدمات من خلال نافذة واحدة حقيقة واقعة، يجب أن يكون التعاون بين الوزارات والأجهزة الحكومية داخل كل قطاع فعالاً وأن تكون الأنشطة منسقة. ومن بين المتطلبات الهامة الأخرى وجود أجهزة مركزية فعالة، ووظائف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ وبرامج مشتركة لتكنولوجيا المعلومات، وقاعدة بيانات مركزية

للقطاع العام، وعمليات آلية داخل الجهة الحكومية الواحدة، وعبر الوزارات والأجهزة الحكومية.

***تقديم الخدمات للعملاء ذوي الطلبات المتعددة من خلال نافذة واحدة***

سوف يسهل هذا المشروع الوصول إلى الخدمات العامة. وسوف تقود إدارة التنظيم والتطوير الحكومي في الأمانة العامة لمجلس الوزراء هذا المجهود، وبمساعدة من الأمانة العامة للتخطيط التنموي، أثناء مرحلة التصميم، والمجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أثناء التنفيذ. وسيتطلب المشروع نحو 33 شهراً تقريباً للتنفيذ الكامل (9 أشهر للتصميم و24 شهراً للتنفيذ). وتشمل النتائج الرئيسية للمشروع توفير قنوات منسقة ومنفذة تنفيذاً آلياً لتقديم الخدمات، ووضع آليات لتيسير التعاون والتنسيق بين الوزارات والأجهزة الحكومية التي تقدم الخدمات المشتركة، وإقامة موقع إلكتروني لكل كيان لتقديم الخدمات ثم يتحول إلى موقع للحكومة بكاملها في المرحلة النهائية من مراحل المشروع. وعند نهاية المشروع ستكون جميع الخدمات الحكومية متاحة بسهولة عبر الانترنيت.

**الهدف المحدد**

- تمكين جميع المواطنين والعملاء من الوصول إلى جميع الخدمات العامة عن طريق الانترنت باستخدام تعريف واحد للمستخدم.

***تقديم خدمات متكاملة لشركات الأعمال***

يهدف هذا المشروع إلى تبسيط إجراءات وصول شركات الأعمال إلى الخدمات العامة (من خلال نقطة اتصال واحدة) طيلة دورة حياة الأعمال. وسوف تقود وزارة الأعمال والتجارة تصميم المشروع وتنفيذه بمساعدة من غرفة تجارة وصناعة قطر في التصميم والتنفيذ، وبمساعدة من المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التنفيذ. وتُقدر مدة تنفيذ المشروع ب 33 شهراً (9 أشهر للتصميم و24 شهراً للتنفيذ). وسوف يضع المشروع قاعدة بيانات مركزية لشركات الاعمال تشمل جميع الشركات في دولة قطر. كما سيُسهل تقديم الخدمات بطريقة أفضل، وسيضع آلية تيسر التعاون على تقديم الخدمات المشتركة. وأخيراً سوف تتمكن شركات الأعمال من الوصول إلى جميع الخدمات الحكومية من خلال موقع إلكتروني، وببطاقة تعريف واحدة.

**الهدف المحدد**

- تسهيل وتحسين وصول شركات الأعمال إلى الخدمات العامة عبر الانترنت، ومن خلال نقطة اتصال واحدة.

**النتيجة الرئيسية السادسة:**
**رفع كفاءة إدارة المشتريات العامة**

***تحسين سياسات الشراء، ووضع معايير للمناقصات وإبرام العقود وإدارة أداء المورِّدين***

سيعزز هذا المشروع الشفافية في إدارة المشتريات العامة، ويعظم القيمة مقابل التكلفة، ويحافظ على المال العام، ويُحسِّن جودة السلع والخدمات المشتراة. وسوف تقود وزارة الاقتصاد والمالية ولجنة المناقصات المركزية جهود وضع مبادئ توجيهية للمشتريات العامة. سيحتاج المشروع إلى ما يقرب من 9 أشهر (3 أشهر للتصميم و6 أشهر للتنفيذ)، وسوف يساعد المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في التنفيذ. وستكون النتائج الرئيسية واضحة ومفصلة، بما في ذلك النماذج الموحدة لإجراء المناقصات وتقديم العطاءات العامة وإبرام العقود، ونظام كفؤ لإدارة أداء المورِّدين، ونظام للمشتريات الإلكترونية لربط المورِّدين. وسوف تمكِّن العمليات الجديدة لجنة المناقصات المركزية من مراقبة المشتريات (العطاءات، والتسعير، ومتابعة التقدم في عملية الشراء).

**الهدف المحدد**

- وضع نظام إلكتروني كفؤ وحديث للمشتريات.

**النتيجة الرئيسية السابعة:**
**تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات وزيادتها في تقديم الخدمات العامة**

***نظام حديث لإدارة البيانات والمعرفة***

سوف يُحسِّن هذا المشروع كفاءة العمليات الداخلية، وتقديم الخدمات العامة، ويُساعد صُنّاع القرار على أداء واجباتهم بشكل أفضل. وبمساعدة من جهاز قطر للإحصاء، سوف يقود المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تنفيذ المشروع الذي يتطلب 24 شهراً (6 أشهر للتصميم، و18 شهراً للتنفيذ) وذلك لوضع معايير لكل معاملة تقديم خدمة وتطبيقها. وسوف تتمثل النتيجة الرئيسية للمشروع ببناء قاعدة بيانات مركزية إلكترونية تضم قواعد بيانات فرعية (مثل قواعد بيانات المواطنين/العملاء، وسجلات شركات الأعمال، وبيانات الرعاية الصحية)، وأدوار ومسؤوليات واضحة في إدارة المعرفة والبيانات، ونُظم وأدوات تُمكِّن من الوصول بسهولة إلى مستودعات البيانات المركزية. وسوف

توضع نماذج موحدة لتسهيل إعداد التقارير ورفعها إلى صُنَّاع القرار.

**الهدف المحدد**

- وضع نظام إلكتروني حديث لإدارة البيانات وإدارة المعرفة.

***تحقيق تكامل الخدمات عبر الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى***

يركز المشروع على تعزيز التعاون والتنسيق النشطين بين الوزارات والأجهزة الحكومية، وتحسين الكفاءة الحكومية. وإن الـ 24 شهراً التي سيتطلبها إنجاز المشروع (6 أشهر للتصميم، 18 شهراً للتنفيذ) ستؤدي إلى وضع خطة موحدة لتكنولوجيا المعلومات على مستوى الحكومة ككل. وسيتولى المجلس الأعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قيادة المشروع، بينما تُقدم وزارات وأجهزة حكومية أخرى دعماً للتصميم. وتتمثل النتيجة الرئيسية للمشروع بوضع المخطط الهندسي لنظام تكنولوجيا المعلومات الحكومي، بالاستناد إلى الممارسات العالمية المتميزة، والاتجاهات الحديثة للتكنولوجيا. وسوف يعرض الهيكل الهندسي لتكنولوجيا المعلومات الحكومي على خبراء خارجيين في التكنولوجيا للمصادقة على التصميم والتنفيذ. وسوف يُتوَّج المشروع بإنشاء قواعد ومستودعات بيانات مركزية.

**الهدف المحدد**

- وضع خطة للخدمات الإلكترونية المتكاملة وتنفيذها.

**النتيجة الرئيسية الثامنة:**
**تحسين كفاءة الأداء الحكومي وفاعليته**

لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية الوطنية، تحتاج دولة قطر إلى إطار واضح لإدارة الأداء الحكومي يساعد على رصد تنفيذ الاستراتيجية وتقييم النتائج في كل القطاعات، والتحقق من أن تخصيص الموارد المالية قد تم بالشكل المناسب ويرتبط بخطط استراتيجية وبأداء المؤسسات.

إن من شأن إطار إدارة الأداء المعرَّف تعريفاً دقيقاً أن يمكِّن من قياس وتقييم تحقيق النتائج مقابل الأهداف. فهو يوفر خيارات عديدة للوظائف المركزية لكي تُعالج الأداء المنخفض، ويساهم في توحيد مؤشرات ومقاييس الأداء عبر الوزارات والأجهزة الحكومية. كما أنه يحدد مؤشرات للإنذار المبكر لدعم تحليل السيناريوهات، وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة بغية تجنب المشاكل. وأخيراً، يمكن أن ينبه إلى التغيرات السلوكية المطلوبة لتعزيز المساءلة بشأن تحقيق الأهداف، وأن يجعل الأداء شفافاً.

يتطلب وضع إطار فعال لإدارة الأداء ما يلي:

- إجراء عملية سنوية مفصلة لإدارة الأداء، ودورة إدارة كاملة تحدد أهدافاً، وتضع مؤشرات رئيسية للأداء، وتصمم نماذج لتقارير قياس تلك المؤشرات وتقييمها، وتتخذ إجراءات تصحيحية، وتقدم مكافآت على الأداء المتميز، وتضع مؤشرات رئيسية للأداء لقياس تحقيق الأهداف.
- تحديد أدوار واضحة للجهات الحكومية، وللجهات المسؤولة عن رصد الأداء وتقييمه، وربط ذلك بإطار واضح للمساءلة عن النتائج.
- تصميم إطار لتجميع البيانات وتقديم تقارير عنها تضمن تكامل البيانات وجودتها العالية وتوفُّرَها في الوقت المناسب.
- دمجُ مؤشرات الأداء الرئيسية وعرضُها في تقارير موحَّدة.
- تتبُّع الحقائق، وإدارة التغذية الراجعة بشأن التدابير التصحيحية.

إن تنفيذ نظام شامل لإدارة الأداء سيكون بمثابة تحدّ كبير. فمن الضروري أن تكون عملية وضع الإطار وتطبيقه مرنة، ومكيفة وفقاً لاحتياجات دولة قطر، ويجري تعديلها وفقاً للدروس المستفادة من التجارب. ومن الموصى به هنا أن يكون التركيز في البداية على أهم المؤشرات وأكثرها استراتيجية.

***وضع إطار لإدارة أداء القطاع العام مرتبط برؤية قطر الوطنية 2030 وبأهداف استراتيجية التنمية الوطنية، مع تدخلات لمعالجة فجوات الأداء***

يعتبر هذا المشروع هاماً جداً لتحديث مؤسسات القطاع العام وتطويرها. ويستهدف ربط الموارد المالية والبشرية بخطط استراتيجية، وتتبُّع التقدم والنتائج، وتعيين الفجوات الحاصلة في الأداء، واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة، ووضع إطار واضح لمتابعة تحقيق الأهداف التنموية. وإن إدارة التخطيط والسياسات الحكومية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء سوف تقود جهود وضع إطار لإدارة الأداء، بمساعدة من وظائف وأجهزة حكومية مركزية أخرى (كالأمانة العامة للتخطيط التنموي، وجهاز قطر للإحصاء، وديوان المحاسبة). ويتوقع أن يستغرق المشروع 33 شهراً لإنجازه (9 أشهر للتصميم وتجريب الإطار في جهات مختارة، و24 شهراً لتنفيذه تنفيذاً كاملاً). وسوف يربط هذا المشروع أداء الجهات الحكومية بخطط استراتيجية وموازنة، ويُعرّف أهدافاً واضحة ومؤشرات أداء رئيسية على كل مستوى (الحكومة، والقطاع، والوزارة/ الجهاز الحكومي)، ويضع مقاييس مُفصلة ووقتاً محدداً للقياس وتقديم التقارير، ويحدد عمليات اختيار وتطبيق الإجراءات

التصحيحية، ويصمم أدوات تكنولوجيا المعلومات وينفذها لتسهيل إدارة الأداء.

**الاهداف المحددة**

- وضع نظام لرصد الأداء الحكومي ككل وتقييمه، وأداء الجهات الحكومية.
- ربط أداء الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى بالخطط الاستراتيجية والموازنات.

## أولويات المشاريع والروابط عبر القطاعات

لتجنب الاختناقات وتيسير التنفيذ، حُدِّدت أولويات لـ 16 مشروعاً، ووضعت تفاصيلها وترتيبها الزمني، وحُدِّدت متطلباتها والمخاطر المتوقعة. وقد وضعت أولويات هذه المشاريع وفقاً لمعياريين هما: الأثر وصعوبة التنفيذ. تم احتساب الأثر باعتباره متوسط الحاجة إلى المشروع وأهميته ومساهمته في توليد القيمة للجهة الحكومية (التحديث والتطوير)، والمواطنين والعملاء، والبلد ككل. وقد تم الاعتماد على المدخلات المطلوبة (الموارد المالية والبشرية)، والقيود التي تعترض التنفيذ، والوقت الذي يستغرقه ظهور الأثر في تقدير صعوبة التنفيذ. وقد وضعت المشاريع ضمن مصفوفة للأثر ودرجة صعوبة التنفيذ. ومن شأن هذا التحديد المؤقت للأولوية أن يقرر تتابع التنفيذ.

### أولويات المشاريع

سوف يشمل التنفيذ في البداية ثلاثة مشاريع وهي: تعزيز دور الوظائف المركزية، وتحسين سياسات استقطاب المواهب والكفاءات، ووضع إطار لإدارة أداء القطاع العام. وسوف يتم البدء في هذه المشاريع في أسرع وقت ممكن نظراً لأهميتها البالغة لاستراتيجية التنمية الوطنية. كما تحدد موعد بدء تنفيذ المشاريع الباقية ذات الأولوية الأولى في العام نفسه. وتم اقتراح بدء عملية إصلاح الموازنة، والتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، وبناء قدرات التخطيط الاستراتيجي خلال العام نفسه، نظراً لأهميتها لمشاريع أخرى ستبدأ في غضون تلك الفترة الزمنية. كما ينبغي أن يبدأ تحسين سياسات المشتريات الحكومية عام 2011 أيضاً.

ومن الموصى به أن تبدأ المشاريع ذات الأولوية الثانية عام 2012. حيث يبدأ تنفيذ مشروع وضع معايير إدارة المعلومات والمعرفة عام 2012 بسبب أهميته للمشاريع الأخرى التي ستبدأ في تلك السنة. وما تبقّى من المشاريع (ذات الأولوية الثالثة) سيبدأ تنفيذها عام 2013. وستتم متابعة التنفيذ عن كثب من قِبَل الجهات المعنية المسؤولة عن التنفيذ، التي ينبغي أن تتدخل حسب الاقتضاء لضمان تحقيق النتائج المستهدفة لهذه المشاريع. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن مقترحات المشاريع قد تم وضعها بشكل يساعد الجهات المعنية المنفذة على تعديل هياكل المشاريع بما يتفق مع احتياجاتها.

### دور الوظائف المركزية الحكومية

وتعتبر الوظائف المركزية على جانب كبير من الأهمية لتنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية، إضافة إلى دورها في تحديث المؤسسات العامة وتطويرها. ويتضمن الإطار العام لدولة المستقبل ثلاثة أدوار للوظائف المركزية: ضمان التنسيق والتعاون بين الوزارات والأجهزة الحكومية، وإسداء المشورة الموضوعية، وتحديد الاستراتيجيات والبرامج التي تتصدى للتحديات الكبيرة التي تواجه البلد، والتي لا يمكن لوزارة بعينها أن تتصدى لها.

يتطلب القيام بهذه الأدوار فهماً للخيارات المتاحة للوظائف المركزية لكي تقوم بأدوارها المطلوبة. ويمكن، كنقطة بداية، النظر في خيارين اثنين: أحدهما يبدأ بنموذج مركزي، وكلما تحسنت القدرات في الوزارات والأجهزة الحكومية وأصبحت أكثر تمكناً، فالنموذج يتحرك تدريجياً نحو اللامركزية. والثاني يبدأ كمركز داعم يُقدِّم دعماً وفقاً لحاجات الوزارات والأجهزة الحكومية. ولكي لا يفهم الدعم بأنه تدخل يجب تعريفه بشكل دقيق وواضح وإبلاغه لكي تستطيع الوزارات والأجهزة الحكومية أن تستفيد من تلك العلاقة مع الأجهزة المركزية.

### تعزيز الروابط عبر القطاعات

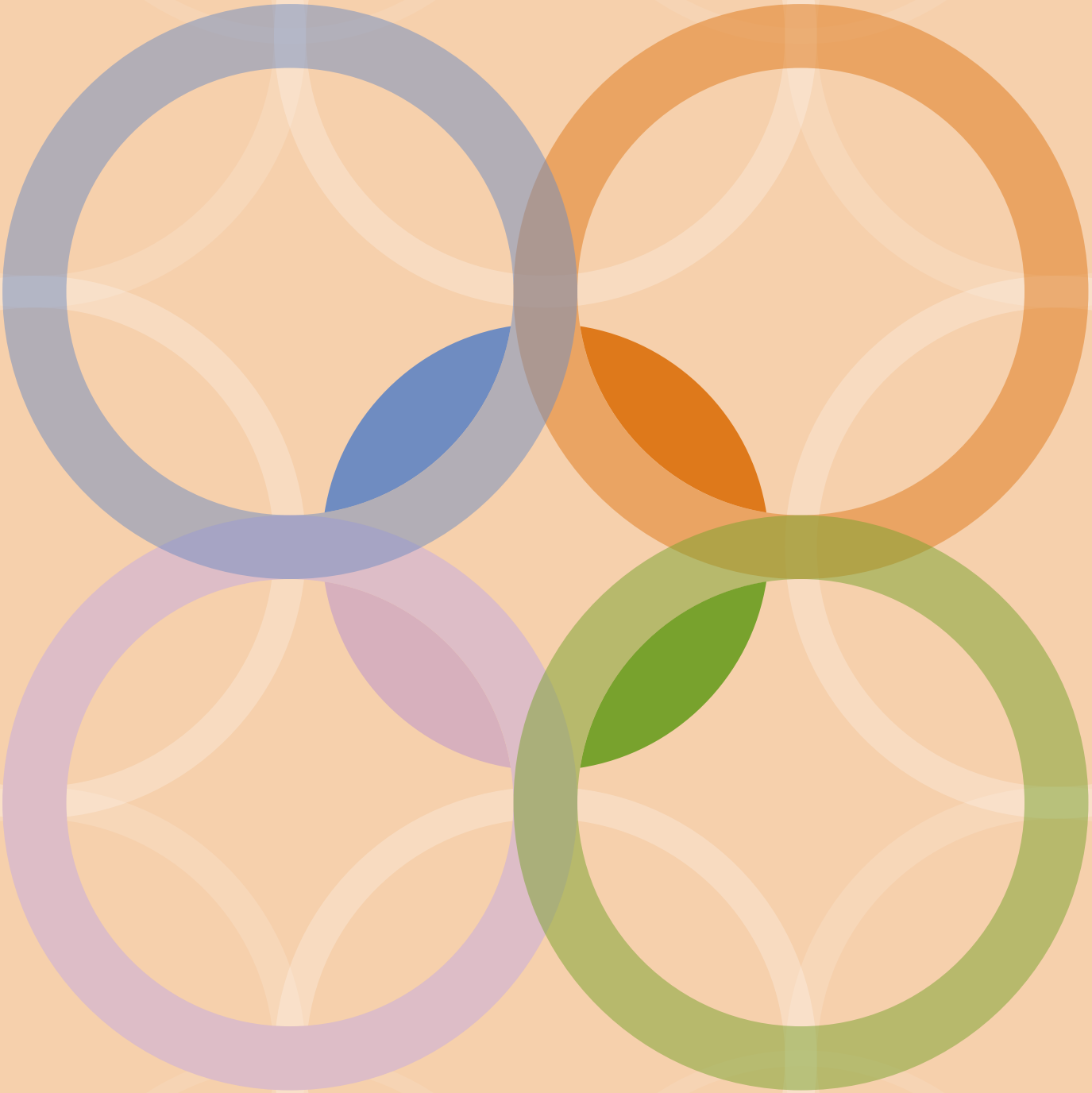
إن تحديث المؤسسات وتطويرها عامل هام جداً للتمكين في دفع عملية التغيير، وتحقيق نتائج وأهداف استراتيجية التنمية الوطنية في جميع القطاعات، وكذلك تحقيق الأهداف العامة لرؤية قطر الوطنية 2030 (الشكل 10-7). وإن البرنامج الوطني لتحديث المؤسسات وتطويرها سوف يُعزز منهجاً للتخطيط الاستراتيجي المستند على النتائج كوسيلة فعَّالة لإدارة الموارد بشكل أمثل، وتحسين الشفافية، وتعزيز المساءلة. كما سيعزز هذا المنهج ثقافة مستندة إلى الأداء، وينمي التركيز على المستفيد من الخدمة العامة وتقديمها بجودة عالية. ولتحقيق النتائج المستهدفة والأهداف المحددة في استراتيجية التنمية الوطنية على وجه العموم، وعلى مستوى الإطار الوطني للتحديث والتطوير على وجه الخصوص ستتم مواءمة البرامج التدريبية التي

الشكل 7-10 التحديث والتطوير المؤسسي كعامل تمكين مشترك لجميع القطاعات

ينفذها معهد التنمية الإدارية مع احتياجات استراتيجية التنمية الوطنية وذلك لبناء القدرات البشرية اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف.

# الفصل 8

## الانتقال من الاستراتيجية إلى التنفيذ



# 8 الانتقال من الاستراتيجية إلى التنفيذ

تتسم استراتيجية التنمية الوطنية بالشمولية وتعدد الأبعاد. وينطوي كل جزء منها على تحديات مختلفة، ولذا سيكون التنفيذ الواعي لها أمراً حيوياً لنجاحها. لقد تم الشروع بوضع آليات التنفيذ، وسيكون من المهم تكثيف إيقاع التقدم بما يعزز الإنجازات المتوقعة. وسيتوقف النجاح في المقام الأول على تزويد الجهات العليا في الدولة بصورة منتظمة بالمعلومات عن التقدم والنتائج المتحققة. وسيتوقف نجاح التنفيذ أيضاً على إدماج الاستراتيجية في العمل الرئيسي للحكومة ككل.

سيتعين على الوزارات والأجهزة الحكومية أن تشعر بملكية استراتيجية التنمية الوطنية وفقاً لاختصاصاتها، وأن تطور خططها التنفيذية، وتتقبل المساءلة عن الأداء والإنجاز. وينبغي أن تؤثر الاستراتيجية في العمليات التي تدعم اتخاذ القرارات بشأن كيفية استخدام الموارد، وتوفير أدوات التشغيل لتقييم كل مشروع من المشاريع، وتقديم المقترحات المتعلقة بالسياسات بطريقة متكاملة. ومن المتوقع مواجهة تحديات في المستقبل، لا سيما في مجال بناء القدرات البشرية والمؤسسية لأغراض التخطيط الفعال وتنفيذ المشاريع، وكذلك في توفير الأساس التشريعي لبعض برامج ومشاريع التحديث المقترحة.

## اعتماد توجه موسع وأساليب عمل جديدة

يدعو التوجه الموسع المتأصل في استراتيجية التنمية الوطنية إلى تكامل صنع القرارات. ويجب أن تراعي القرارات الخاصة بالتوجه الاقتصادي وسرعته مسألة التوازن مع اعتبارات التنمية البشرية والاجتماعية والبيئية. وتستلزم الاستدامة ألا تؤثر المطالب الحالية على الموارد تأثيراً سلبياً في قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. وسيتطلب صنع السياسات والاستثمار في إطار استراتيجية التنمية الوطنية عمليات تقييم متكاملة للمشاريع الوطنية، وتعاوناً وثيقاً عبر القطاعات التقليدية.

وسيحدث التحول في كيفية تخطيط البرامج والمشاريع وإدارتها. فبدلاً من وضع البرامج بناء على المدخلات أو العمليات، ستكون النتائج القابلة للقياس هي الموجه الرئيس في تحديد موازنات البرامج التي تتضمنها الخطط التنفيذية للوزارات والأجهزة الحكومية. كما ستصاغ هذه النتائج بشكل يدعم الأهداف العامة والمحددة للاستراتيجية.

وستقود القيادة العليا في دولة قطر التغيرات المتوخاة في الاستراتيجية وتدفعها قُدُماً. وسيتم تزويد القيادة بمعلومات عن التقدم المحرز. وستكون الوزارات والأجهزة الحكومية مسؤولة عن تنفيذ عناصر الاستراتيجية التي تدخل ضمن نطاق عملها. وسيتعين أن تكون هذه المساءلة عبر الأجهزة الحكومية، وداخل كل جهاز بعينه، وبشكل يتسق مع الصلاحية المفوضة لكل جهة حكومية والتمكين المطلوب. وسيكون على الأجهزة الحكومية المنفذة أن تنظر إلى أنشطتها على نحو متزايد نظرة شاملة للقطاع بأسره وأن تتولى تنسيقها مع الأطراف الفاعلة في هذا القطاع بشأن الاستراتيجية والتخطيط والموازنة والعمليات. وستدعم هذا التوجه الجديد آليات التنسيق على المستوى المركزي للحكومة، بما في ذلك عمليات الموازنة الجديدة.

## نقاط التركيز الاستراتيجية

تميزت عملية إعداد استراتيجية التنمية الوطنية بالشمول والمشاركة من قبل الوزارات والأجهزة الحكومية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني. وقد استفادت هي من قاعدة واسعة من المعارف والخبرات، واسترشدت بنقاط التركيز الاستراتيجية المحددة برؤية قطر الوطنية 2030. وتسعى الاستراتيجية إلى حشد مبادرات التنمية القائمة وتكاملها، وسد الثغرات،

الجدول 8-1 ملخص أولويات استراتيجية التنمية الوطنية

| ركيزة رؤية قطر الوطنية 2030 | التحديات الرئيسية | الاستجابات الاستراتيجية |
|---|---|---|
| تعزيز الازدهار المستدام | ضمان الاستدامة في بيئة يشكل فيها استنفاذ الموارد الهيدروكربونية المصدر الرئيسي للدخل | وضع سياسة خاصة باستنفاذ الهيدروكربون؛ الحفاظ على معدلات عالية من الادخار والقيام باستثمارات سليمة في الأصول البشرية والرأسمالية والمالية للمستقبل |
| | تعزيز الاستقرار في بيئة يؤدي فيها تقلب أسعار النفط والغاز إلى خلق المخاطر | إصلاح العمليات المالية وعمليات إعداد الموازنة، وضع برنامج استثمار عام، إدارة السيولة وتطوير سوق رأس المال المحلي |
| | تحسين كفاءة استخدام كافة الموارد لدعم مستويات معيشة مرتفعة للأجيال الحالية والمستقبلية | تعزيز المنافسة والتجارة والاستثمار؛ تحسين اللوائح والنظم، تقوية إدارة الطلب على المياه والكهرباء والوقود؛ الإصلاح الزراعي |
| | تنويع الاقتصاد لتحقيق ثروة دائمة ودعم الإزدهار الاجتماعي الأوسع | دعم إنشاء المؤسسات وتطوير القطاع الخاص؛ تحسين مناخ الأعمال وتعزيز التكامل الإقليمي؛ إصلاح سوق العمل |
| تعزيز التنمية البشرية | إعادة التوازن إلى نظام الرعاية الصحية بتقليل التركيز على الرعاية الاستشفائية وزيادة التكامل بين مستويات الرعاية | تأسيس نظام رعاية صحية متكامل لتحويل الرعاية بإتجاه نموذج وقائي يتمحور حول المريض ويعتمد على مشاركة المجتمع المحلي |
| | تلبية الحاجة الملحة إلى توفير قوة عمل عالية الجودة في القطاع الصحي (والتي تؤثر على قطاعات أخرى) | وضع وتنفيذ خطة وطنية للقوى العاملة تتبع نهجا متعدد الأوجه وتحسين مزيج المهارات إلى أبعد حد ممكن |
| | تحسين إنجازات الطلبة القطريين وخاصة في الرياضيات والعلوم واللغة الانجليزية، مما يؤدي إلى زيادة مستويات تحصيلهم التعليمي | تعزيز الإصلاحات في التعليم العام من رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية للتخفيف من قيود الطلب والعرض |
| | التكامل والتنسيق بين مؤسسات التعليم والتدريب واتساق برامجها ومقرراتها مع احتياجات سوق العمل | الاهتمام بالجودة والشمول وقابلية نقل المهارات بين كافة أنظمة التعليم والتدريب |
| | ضمان اتساق تركيبة سوق العمل مع أهداف بناءاقتصاد معرفي متنوع | إعادة الاتساق بين الطلب و العرض في تكوين قوة العمل القطرية، مع التشديد على التطوير المستمر للمهارات |
| | تقليص الاعتماد على العمالة الوافدة ذات التكلفة المنخفضة والمهارات المتدنية | مراجعة قانون الكفالة وتحديد وسائل استقطاب عمالة أجنبية عالية المهارات والاحتفاظ بها |
| إتباع نهج متكامل لتحقيق تنمية اجتماعية سليمة | الموازنة بين قوى التحديث والعولمة والقوى التي تدعم القيم التقليدية للعائلة القطرية والأنماط التقليدية لتكوين الأسرة | تنفيذ إجراءات شاملة لتوثيق الروابط والقيم والعلاقات الأسرية |
| | دفع الانحدار الحاصل لرأس المال الاجتماعي وشموله في الاتجاه المعاكس | إطلاق برنامج تشارك فيه عدة جهات معنية يهدف إلى تقوية برنامج حماية اجتماعية شامل |
| | تحسين مستوى السلامة على الطرق والقضاء على الحوادث المرورية المتزايدة، لاسيما بين الشباب | وضع نهج شامل للسلامة على الطرق، يتضمن الشراكات بين القطاعات |
| | المحافظة على الثقافة القطرية والهوية العربية | استخدام الثقافة كمنبر لصون تراث قطر الوطني وتطويره عبر برنامج فيه عدة جهات معنية |
| | تشجيع أساليب حياة أكثر نشاطاً للشباب، وذلك للحد من المخاطر الصحية المرتبطة بالخمول | تشجيع المشاركة في الرياضة المحلية والعمل على تطويرها كجزء من برنامج شامل لإرساء أسلوب حياة نشطة |
| المحافظة على البيئة للأجيال المستقبلية | إصلاح أنماط استهلاك المياه غير المستدامة | وضع خطة متكاملة لإدارة المياه في جميع مراحل إنتاجها وتوفيرها |
| | إبطاء وتيرة التحضر السريعة والاستهلاك المتزايد اللذين يتسببان في إجهاد البيئة | تعزيز عملية تحضر أكثر استدامة وتوفير بيئة معيشة أكثر صحة |
| تطوير مؤسسات قطاع عام عصرية | تقوية القدرات المؤسسية الضعيفة | تعزيز دور الوظائف المركزية لدعم التطوير والتحديث المؤسسي |
| | توسيع قدرات الموارد البشرية عبر القطاع العام | تطبيق سياسات تسهم في جذب الكفاءات، تشمل برامج تطوير الموظفين |
| | إنشاء نظام مركزي لإدارة النتائج ولربط تخصيص الموارد بالخطط الاستراتيجية | وضع إطار لإدارة أداء القطاع العام يربط الأداء المؤسسي بالخطط الاستراتيجية والموازنات |

والمواءمة بين التخطيط والأنشطة. وتقترح تقارير القطاعات التي أعدتها فرق العمل تدخلات عديدة لدعم أهداف عامة. يجمع (الجدول 8-1) هذه التدخلات بعشرين تحدياً أساسياً، ويوضح الاستجابات المقترحة في استراتيجية التنمية الوطنية. وتمثل نقاط التركيز الاستراتيجية هذه منطلقاً لتحديد وتصميم البرامج والمشاريع الموجهة لتنفيذ الاستراتيجية.

**الإطار 8-1 قيمة المكاسب السريعة**

ثمة مشاريع معينة تعد بتحقيق آثار هامة دون إيجاد تحديات تنفيذ معقدة. فإن رفع الحدود القصوى للرواتب والمزايا الواردة في قانون إدارة الموارد البشرية لعام 2009 مثلا، وتخصيص موازنة لتوظيف ذوي الكفاءات المهنية المتميزة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة بسرعة معقولة.

ويمكن للتقدم الملحوظ في أحد القطاعات أن يحفز فرقاً تعمل على تحقيق نتائج في قطاعات أخرى ويقنع الجمهور بالتزام الحكومة باستراتيجية التنمية الوطنية 2011-2016 وقدرتها على الإنجاز. وفي المراحل الأولى للإصلاح يمكن أن يُتخذ الأداءُ البارز قدوةً يحتذى بها.

إن جذب الانتباه إلى قصص النجاح ليس مجرد حافز وذو فائدة في بناء القوة الدافعة لدعم جهود التغيير الكبيرة، ولكن نشر النتائج الناجحة وإبرازها يمكن أن يستفاد منه أيضا في عمليات التحليل اللاحقة، والتعريف بالممارسات المتميزة في مجال إدارة البرامج.

## أُسس عملية التنفيذ

يتطلب الانتقال من تحديد نقاط التركيز الاستراتيجية المحددة إلى تنفيذ التدخلات المطلوبة أن تتولى الأجهزة الحكومية المنفذة التخطيط بحرص، وأن تتلقى الدعم اللازم من الأجهزة والإدارات الحكومية المركزية. وسيتم تحويل المفاهيم والأهداف المحددة، المبينة في استراتيجية التنمية الوطنية وفي التقارير القطاعية إلى خطط مشاريع مفصلة تركز على النتائج التي يمكن تحقيقها، وتعكس التوجهات الاستراتيجية الواردة في (الجدول 8-1) وينبغي بقدر الإمكان أن يكون هناك تركيز على "المكاسب السريعة" (الإطار 8-1).

ويجب أن تشمل خطط المشاريع عمليات تقييم ترتكز على تشخيص دقيق؛ ومنهجيات ثبتت صلاحيتها؛ ومخرجات قابلة للقياس ونتائج، وآثار التقدم الحاصل وتقييمه؛ وعمليات مساءلة واضحة، وإجراءات معدة مسبقاً لمواجهة المخاطر التي يمكن التعرف عليها والتخفيف من آثارها. بالإضافة إلى ذلك يجب توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لإدارة كل مشروع وتنفيذه والحفاظ على نتائجه.

ستتأثر المخاطر التي يتعرض لها المشروع، وما يحققه من نجاح بوعي الجهات المعنية وتفهمها وشعورها بتملك المشروع. غير أنه لا ينبغي أن يُحكم على المشاريع بمعزل عن غيرها. وبغية ضمان التكامل والتتابع الفعالين، وتخصيص الموارد للأولويات على نحو سليم لتنفيذ مبدأ "القيمة مقابل التكلفة"، تؤكد استراتيجية التنمية الوطنية على النظرة الشاملة للمشاريع من قبل الأجهزة الحكومية المنفذة والجهات الفاعلة على الصعيد الوطني. وسينعكس هذا المنظور الشامل فيما بين الأجهزة الحكومية المنفذة بخطط استراتيجية وتنفيذية تمثل تركيزاً قطاعياً أوسع نطاقاً. وللتخفيف من تأثير المخاطر المحتملة على المستوى المؤسسي، ستعزز قدرات الجهات الحكومية المركزية كي تتمكن من إسداء المشورة وتقديم الدعم للأجهزة الحكومية المنفذة. وعلى الصعيد الوطني، ستصاغ أولويات التمويل وفقاً لنظام الموازنة الجديد، واتباع منهج مخطط لبرنامج الاستثمار العام. ومن شأن الإدارة المعززة ونظم الرصد (العمليات والنتائج)، والتقييم، التي تسترشد بالمؤشرات الاستراتيجية المناسبة وتكاملها على مستوى المشروع والمؤسسة والقطاع والصعيد الوطني، أن تدعم تنفيذ الاستراتيجية وتكاملها.

وستسير عمليات التخطيط وأساليب العمل والنظم بسرعة تراعي المحددات الموجودة حالياً للقدرات والخبرات (المعروضة لاحقا في هذا الفصل). بالإضافة إلى ذلك، وبالنظر إلى أنه لا يمكن مواجهة جميع التحديات في الوقت نفسه، فسيتطلب الأمر التعرف على المشاريع ذات الأثر الأعلى والجدوى الأفضل وإعطاءها الأولوية (الشكل 8-1). كما يجب أن تراعى أوجه الترابط بدقة عند تخطيط مراحل المشاريع.

لتنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية بكفاءة، ستحتاج الوزارات والأجهزة الحكومية إلى وحدات كفوءة لإدارة المشاريع. وحيثما لا تتوافر هذه الوحدات فمن الواجب إعطاء أولوية لإنشائها، وحيثما وجدت فإنها تحتاج إلى تعزيز. إن أداء مهام إدارة المشاريع بفعالية يتطلب أشخاصاً مؤهلين وذوي خبرة عالية. وفي غضون فترة الانتقال التي يرجح أن تكون طويلة، قد تحتاج بعض الأجهزة الحكومية إلى خدمات خارجية لنقل المعارف وبناء القدرات الوطنية. غير أنه ينبغي معالجة المعوقات في مجال الموارد البشرية على مدى أوسع نطاقاً مما هو عليه الآن بكثير. وإن عدم الاهتمام بمهام إدارة المشاريع اهتماماً كافياً سيعرِّض نوعية المشاريع للخطر ويمكن أن يؤدي إلى فشلها.

الشكل 8-1 تقييم آثار وجدوى البرامج والمشاريع

**معايير وأهمية تحديد أولويات البرامج والمشاريع**

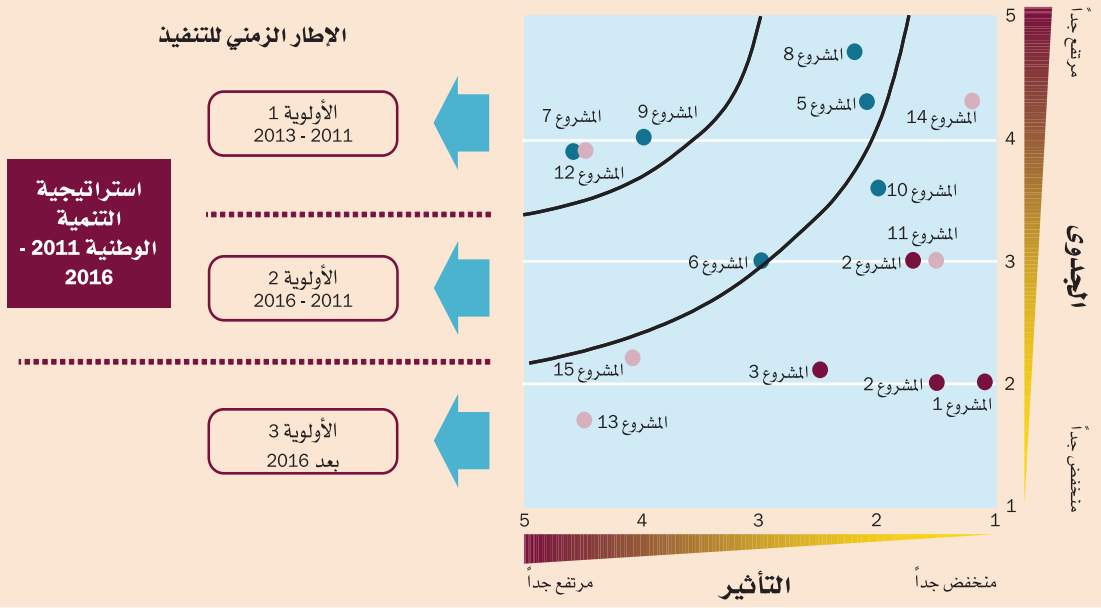
**التأثير**

| المعيار | الوصف | الأهمية |
|---|---|---|
| الأهمية | • هناك حاجة ماسة للتغيير<br>• المجال الرئيسي مقابل التركيز على المجالات التي تأتي في المرتبة الثانية أو الثالثة<br>• الدور في استراتيجية التنمية الوطنية 2011 - 2016 | %30 |
| سرعة التأثير | • الوقت المستغرق لإجراء التغييرات<br>• حل سريع أم طويل الأجل | %30 |
| درجة الإلحاح | • الإجراء المطلوب في الوقت الراهن مقابل إمكانية تأجيل الإجراء<br>• حجم المشكلة والحاجة لحلها | %40 |

**الجدوى**

| المعيار | الوصف | الأهمية |
|---|---|---|
| الموازنة | • الدعم المالي والموارد المطلوبة لتنفيذ المبادرة | %30 |
| مجموعة المهارات المطلوبة | • مجموعة المهارات والقدرات المطلوبة<br>• وجود المهارات والقدرات | %30 |
| درجة التعقيد | • صعوبة تنفيذ المبادرة (الجهات المعنية، والتعديلات القانونية، والتحول الثقافي، والوقت اللازم لإحداث التغيير) | %40 |

**إطار توضيحي لترتيب الأولويات بهدف تحديد تسلسل البرامج والمشاريع في مراحل التنفيذ**




## القيود في مجال الموارد البشرية

تدعو استراتيجية التنمية الوطنية الأفراد وفرق العمل الحكومية إلى العمل بطرق ربما تكون جديدة عليهم. وفي كثير من الحالات لا تتوفر لدولة قطر حالياً القدرات الكافية لتنفيذ السياسات والبرامج بنجاح.

ويمكن للنقص في الموارد البشرية في قطاعات رئيسية أن يؤثر سلباً على تحقيق النتائج الرئيسية. فعلى سبيل المثال تدعو الاستراتيجية إلى توسع كبير في مجال الرعاية الصحية الأولية والوقائية، ولكن لا يوجد في دولة قطر، في المتوسط، إلا 9.1 طبيب رعاية أولية لكل 10 000 شخص، وهو معدل أقل كثيراً من المعدل الذي توصي به منظمة الصحة العالمية، البالغ 5.6 لذا سيتطلب التوسع في الرعاية الأولية توظيف وافدين مؤهلين

من المهنيين في المجال الصحي، وتدريب القطريين. وتتكرر الفجوات الواضحة نفسها في المهارات عبر القطاع العام. وهناك نقص في جميع ذوي الخبرة من المنظمين، والعلماء، والمهندسين، والاقتصاديين والإحصائيين، والاختصاصيين الصحيين، والخبراء في مجال السياسات الاجتماعية، والمحللين الماليين، والأخصائيين في إدارة المشاريع، وغيرهم من الخبراء. هذا في الوقت الذي يتم فيه على نحو متزايد اجتذاب القطريين المؤهلين والأكفاء لشغل مناصب مرموقة في القطاع الخاص.

ادراكاً للقيود الكثيرة في مجال القدرات البشرية، وما يتوقع أن يتعرض له التنفيذ الناجح لاستراتيجية التنمية الوطنية من تهديدات، ستقوم إدارة الموارد البشرية الحكومية التابعة لمجلس الوزراء بدور رائد في صياغة خطة توظيف مركزية. وستجري الوزارات المسؤولة عن إدارة البرامج، كمسألة ذات أولوية، عمليات تقييم للمهارات للتعرف على الفجوات. كما سيتم إجراء استطلاع للشراكات الممكنة مع الجامعات والقطاع الخاص وغيرها من الجهات لسد أوجه العجز في مجال القدرات.

ربما يتطلب التخفيف من حدة قيود الموارد البشرية مراجعة وتكييف قانون عام 2009 المتعلق بإدارة الموارد البشرية الحكومية كيلا يثبط الجهود المبذولة للاحتفاظ بالقطريين من ذوي أفضل الكفاءات في القطاع العام. وبالنظر إلى قلة عدد المواطنين، والمطالب المتزايدة على الحكومة، وخصوصية اقتصاد ومجتمع دولة قطر فإنه ينبغي النظر في التوظيف الاستراتيجي المرن لخبراء وأخصائيين أجانب رفيعي المستوى.

وقد تم التأكيد فعلا على ضرورة بناء القدرات الوطنية في القطاعين العام والخاص، واعتبرت من ضمن الأولويات المهمة في الاستراتيجية. ولكن لابد من التأكيد مرة ثانية على أهمية هذه النقطة. وسيضطلع معهد التنمية الإدارية بجهد مستمر لبناء القدرات عبر قطاعات الحكومة، تدعمه الإدارة المركزية للموارد البشرية الحكومية التابعة لمجلس الوزراء. وسيعمل المعهد على التحول إلى مركز للتدريب على مستوى عالمي لمساعدة الجهات الحكومية في تنمية القدرات اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومساعدة القطريين على تطوير إمكاناتهم الوظيفية.

## موارد الموازنة اللازمة للاستراتيجية

سيتطلب تنفيذ المشاريع والبرامج الواردة في استراتيجية التنمية الوطنية موارد مالية. لكن الأمر يتطلب أكثر بكثير من الموازنات. فالاستراتيجية، تتوخى اتباع منهج جديد متكامل في تخصيص موارد الدولة واستخدامها. وسيتم اعتماد هيكل مالي جديد لمواءمة الإنفاق مع توجيهات القيادة وأولوياتها المبينة في الاستراتيجية. وسيتم دعم هذا الهيكل الجديد بإطارٍ تشريعي حديث وسليم للإدارة المالية للقطاع العام، ومقترحات أخرى مبتكرة بما في ذلك برنامج للاستثمارات العامة. ومن شأن هذه المقترحات أن تعزز الروابط بين استراتيجية التنمية الوطنية والإدارة الاقتصادية للبلاد.

وفي السنة المالية 2011، ستخصص موارد لدعم أولويات استراتيجية التنمية الوطنية. وقد تستخدم موارد الموازنة لتوظيف موارد بشرية جديدة لسد الفجوات الحالية في المهارات، أو لتقديم الخدمات الفنية للأغراض التقنية والاستشارية. وربما تُتاح أيضاً موارد محدودة لدعم النفقات الإنتاجية. ويضع المنشور المالي الذي يصدر عن وزارة الاقتصاد والمالية بشأن طلبات تقديم الموازنة، السياسة العامة للموازنة، ويتضمن المعايير التقنية والمالية لكي يُسترشد بها في إعداد الموازنة. وبغية تخصيص الموارد لدعم الأولويات سيكون من المهم أن تبين الجهات الحكومية المنفذة الوفورات المتوقعة في مجالات أخرى. وستقدم كل من وزارة الاقتصاد والمالية، والأمانة العامة لمجلس الوزراء، والأمانة العامة للتخطيط التنموي دعماً موجهاً لمساعدة الجهات الحكومية المنفذة في التكيف مع الترتيبات الجديدة.

وستُعد موازنة السنة المالية 2011 في إطار قانون الموازنة رقم (5) لسنة 1989 حيث يصنف الإنفاق بحسب الفصول. بيد أنه سيجَّرب تصنيف الإنفاق بحسب الوظائف (استناداً إلى تصنيف الأمم المتحدة للوظائف والقطاعات الحكومية). ويلزم الأخذ بتصنيف وظيفي لدعم المناهج المتبعة على نطاق القطاع بأسره لإعداد الموازنة ولتمهيد الطريق لعمليات إعداد موازنات برنامجية تركز على النتائج. وفي السنة المالية 2011 قد يُجرب اتباع نَهج على نطاق القطاع بأسره في مجالي الصحة والتعليم، على أن تعمل الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بالتعاون فيما بينها على إعداد الموازنات المشتركة. وستنظر وزارة الاقتصاد والمالية في موازنات الأجهزة الحكومية، مع الأجهزة الحكومية كمجموعة بدلا من النظر ثنائياً مع كل جهاز حكومي على حدة.

فيما بعد السنة المالية 2011، ستتوسع النشاطات لإعداد موازنات برامج ترتكز على تصنيف وظيفي جديد للنفقات،

على أساس خطط استراتيجية وتشغيلية تضعها الوزارات والأجهزة الحكومية وتكون مسؤولة عن تنفيذها. ولدعم تحديث الموازنة ستعد نماذج ومبادئ توجيهية تقنية جديدة لإعداد المشاريع والموازنات، مع توفير التدريب اللازم. وبحلول السنة المالية 2013 أو 2014 يُتوقع أن يتم تقييم المشاريع الإنتاجية الكبيرة في إطار برنامج الاستثمارات العام. وهذا سيقوي منهج تقييم المشاريع كمحفظة استثمارية. وفي ذلك الحين سترتكز معايير التخطيط المالي على إطار مالي كلي ذي نظرة مستقبلية.

## سد الفجوة في مجال المعلومات والمعارف

سيتطلب التنفيذ الناجح سد الفجوات في مجال المعلومات. فقد ظهرت معلومات جديدة كثيرة أثناء إعداد استراتيجية التنمية الوطنية. ومع ذلك ما زالت هناك ضرورة لاتباع منهج استراتيجي منتظم ومستدام لجمع المعلومات الإحصائية ونشرها. ويدرك جهاز قطر للإحصاء هذه الاحتياجات ويعمل جاهداً على تلبيتها.

تعاني جميع القطاعات تقريباً من فجوات في المعلومات. وسيتم تحديد سلطة جمع المعلومات وتحديد كيفية استخدامها في تشريع هو الآن قيد الإعداد فعلاً. ويلزم وضع مؤشرات لقياس التقدمُ الذي تحرزه دولة قطر في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية الوطنية على الصعيدين القطاعي والوطني، وتعكس الأولوية التي تحظى بها التنمية المستدامة والمتكاملة. وسيحتاج المواطنون والمجتمع المدني والقطاع الخاص وغيرهم إلى إمكانية الوصول إلى معلومات أفضل لكي يتمكنوا من المساهمة بمزيد من الفعالية في الجهود التنموية لدولة قطر. والحكومة بحاجة إلى بيانات ومعلومات أفضل لتوجيه السياسات، وتوجيه تصميم المشاريع، وتخصيص الموارد بكفاءة، ورقابة التقدم المحرز في عمليات التنفيذ والنتائج، وتقديم تقارير عن ذلك. وتتصل هذه المسائل اتصالاً وثيقاً برصد استراتيجية التنفيذ وتقييمها كما سيتم توضيحه فيما يتبع.

## التنفيذ عن طريق المشاركة والاتصال والمناصرة

من شأن التشاور مع الجهات المعنية أو الجماعات المستهدفة ومشاركتها الفعالة في تصميم المشاريع وتنفيذها أن يُذكي الوعي، ويخلق الثقة، ويدعم الشعور بالملكية، ويُحسن تصميم المشاريع، ويزيد من فرص تحقيق نتائج مفيدة.

لكن عمليات المشاركة القوية ربما لا تكون كافيةً دائماً. فبعض أهداف استراتيجية التنمية الوطنية لن تتحقق إلا إذا تمكنت الحكومةُ من إقناع الأطرافَ الفاعلةَ الأخرى بتغيير مواقفها أو سلوكها. وسيتطلب دعم بعض عناصر الاستراتيجية حملات مناصرة تُنفَّذُ باتساق، ويجري التعريف بها بوضوح، ويَضطلع بها أشخاصٌ ذوو معارف متخصصة في الاتصالات الهادفة لتغيير السلوك، والتسويق الاجتماعي، ووسائل استطلاع الرأي.

فإذا نظرنا، على سبيل المثال، إلى هدف تحسين رفاه الطفل ورعايته، نجد أن التغييرات التنظيمية البسيطة لن تكفي لتغيير أنماط اللياقة البدنية السيئة. وستكون الأجهزة الحكومية المعنية برعاية الطفل في حاجة إلى تفهُّم السبب في نشوء أنماط معينة قبل أن يمكن تصميم حملات توعية فعالة لتغيير هذه الأنماط.

## الرصد والتقييم

تتمثل الخطوة الأخيرة للتنفيذ الناجح بالرصد والتقييم. ويمكن للتتبع المستمر للمَعالم الدالة على تنفيذ المشروع من قبل الجهة المعنية وباستخدام نظم لرصد العمليات والمخرجات، أن يقوي المساءلة عن مدى تحقيق النتائج المتفق عليها. ويمكن لهذا التتبع المستمر أن يوفر معلومات مهمة وحاسمة عن الأداء. ويُمكّن الرصد الفعال لأداء المشروع الأجهزة الحكومية المنفذة من التعرف على العقبات ومعالجتها قبل أن يخرج المشروع عن مساره أو تتعرض النتائج للخطر.

إن بعض هياكل الرقابة والتقييم موجودة الآن فعلاً. فاستراتيجية الإدارة البيئية، مدعومة بنظام يستند إلى مؤشرات العمليات والنتائج. فمؤشرات العمليات تعتمد على أنشطة ذات إطار زمني للتنفيذ، ومسؤوليات محددة للاضطلاع بها، وتكاليف إرشادية لكل منها، بينما تبنى مؤشرات النتائج على نقاط الانطلاق والأهداف المحددة لكل نتيجة رئيسية.

فيما يتعلق بجميع المشاريع، ستضع الجهات الحكومية المنفذة مؤشرات يمكن قياسها، وتُنشئ أو تنقح نظماً لجمع المعلومات، ولجمع البيانات ذات الصلة وتسجيل المعلومات وتحليلها.

وتعتبر الفترات الزمنية الواقعية، التي تأخذ في الحسبان المحددات والقيود ضرورية جدا، إذ يمكنها أن تمكّن المديرين من معرفة المراحل التي يتأخر تنفيذها، وأن تشير إلى صعوبات ممكنة في الهيكل التنظيمي، وأوجه القصور في مستوى المهارات أو أوجه العجز في الموازنة.

ستقيَّم جميع المشاريع المضطلع بها في إطار استراتيجية التنمية الوطنية عند استكمالها لتعزيز ثقافة المساءلة عن تحقيق النتائج. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفِّر عمليات التقييم تعلُّماً ذا أهمية حاسمة عن أوجه نجاح وقصور يمكن لبرامج المتابعة أن تستفيد منها.

على مستوى القطاع، ستكون نُظُم جمع المعلومات، واستخلاص الدروس القابلة للتطبيق على نطاق أوسع، على جانب من الأهمية. ويمكن في الوقت المناسب النظر في عمليات استعراض الإنفاق القطاعي، فضلاً عن مراجعة أداء التنمية المستدامة. وينبغي تحديد الموقع الملائم لهذه المهام الجديدة داخل الحكومة. على المستوى الوطني يمثل التقييم مصدراً هاماً لمعرفة ما نجح وما لم ينجح والسبب في ذلك. ويمكن أيضاً أن يبيِّن التقييم كيفية تفاعل الأبعاد الاجتماعية والبشرية والاقتصادية والبيئية لاستراتيجية التنمية الوطنية بعضها مع بعض.

إن تقييم استراتيجية التنمية الوطنية في منتصف 2013 يمكن أن يسترشد به لتوجيه أفضل للاستراتيجية في الفترة المتبقية.