



دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

مارس ٢٠١٨

دليل ارشادي لاعداد الخطط الاستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية
الطبعة الثانية المحدثه



دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

مارس ٢٠١٨

دليل ارشادي لاعداد الخطط الاستراتيجية للوزارات والجهات الحكومية
الطبعة الثانية المحدثه



حضرة صاحب السمو الشيخ

تميم بن حمد آل ثاني

أمير البلاد المفدى



صاحب السمو الشيخ

حمد بن خليفة الثاني

الأمير الوالد

كلمة سعادة الدكتور صالح بن محمد النابت

يسعدني أن أقدم للطبعة الثانية المحدثّة من دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ليكون عوناً للقائمين على شؤون التخطيط الاستراتيجي في الوزارات والجهات الحكومية الأخرى في أداء مهامهم. لقد مضت قرابة السبع سنوات منذ صدور الطبعة الأولى من هذا الدليل في يوليو من العام ٢٠١١. وقد تم تدريسه بكثافة في معهد الإدارة العامة (معهد التنمية الإدارية آنذاك)، وعبر ورش عمل تخصصية في مجال التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج أشرفت عليها وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، ونفذتها أو ساهمت في تنفيذها مؤسسات متخصصة تم اختيارها بحكم ما تتمتع به من خبرات متميزة في مجال بناء القدرات البشرية في مجال التخطيط الاستراتيجي.



إن تحقيق غايات رؤية قطر الوطنية ٢٠٢٠ يستلزم إعداد سلسلة استراتيجيات وطنية متوسطة المدى تتوافق عليها كل الوزارات والجهات الحكومية، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني وتغطي في مجموعها فترة رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠. وهذه الاستراتيجيات تتضمن نتائج استراتيجية تغطي ركائز الرؤية الأربع «التنمية البشرية، والتنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية البيئية» وكذلك الركيزة الرافعة الخامسة وهي ركيزة التحديث والتطوير المؤسسي التي ترمي لرفع قدرات الوزارات والجهات الحكومية والموظفين العموميين في مجال إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التنموية.

إن النتائج الاستراتيجية التي استهدفتها استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ هي تلك التي توافقت عليها فرق العمل القطاعية، والتي مثلت بدورها القطاعات المختلفة المنبثقة من ركائز رؤية قطر الوطنية ٢٠٢٠.

هذه القطاعات هي التي تشكل في مجموعها الركيزة المعنية. وتبلور الأولويات التنموية لكل قطاع في السنوات الخمس التي تغطيها الاستراتيجية الوطنية.

لقد قدمت القيادة الرشيدة دعماً قوياً للتخطيط والاعداد السليم للاستراتيجيات في الدولة. فقد تضمنت الهياكل التنظيمية للوزارات المشكلة بموجب القرار الأميري ١٦ لسنة ٢٠١٤ ، المعدل بالقرار الأميري رقم (٤) لسنة ٢٠١٦ ، إدارات متخصصة للتخطيط والجودة. والأمل كبير في أن منتسبي هذه الإدارات سينالون نصيباً مقدرًا من بناء قدراتهم التخطيطية، وفق هذا الدليل، ويكتسبون خبرات تراكمية، ويستفيدون من دروس النجاحات والإخفاقات التي صاحبت تنفيذ الاستراتيجية الوطنية الأولى ٢٠١١-٢٠١٦، لتحسين مهاراتهم في إعداد وتنفيذ استراتيجيات وخطط وزاراتهم وجهاتهم الحكومية.

إن الخطط الاستراتيجية للوزارات والجهات المنفذة لاستراتيجية التنمية الوطنية وخطط المخرجات السنوية، وهي "الخطط التنفيذية"، كما أطلق عليها في التشريعات ذات الصلة، هي الأدوات التي تحول بها الوزارات والجهات الأخرى نتائج وأهداف استراتيجية التنمية الوطنية إلى واقع ملموس. ومن هنا فإن هذه الخطط أهم من أن تكون مجرد أعمال أو أنشطة روتينية تعد أداء للواجب الوظيفي، أو كمتطلب وظيفي تجد هذه الجهات نفسها مضطرة إليه بحكم التشريعات المنظمة. فهذه الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وثائق عمل لا مناص من إعدادها والالتزام بها في إطار الالتزام بالتشريعات المنشئة والمنظمة وتوجيهات القيادة الرشيدة. وقد أكد هذا المفهوم سمو الشيخ/ تميم بن حمد آل ثاني، أمير البلاد المفدى- حفظه الله- في خطابه في افتتاح الدورة الثالثة والأربعين لانعقاد مجلس الشورى في ١٠ نوفمبر ٢٠١٤ حيث قال سموه:

"وأود هنا التأكيد أن الخطط لا توضع فقط لغرض إتمام الإجراء شكلياً، فهي توضع لتُطبَّق. ومن هنا يجب أن تُصمَّم بحرص وعناية، وأن تكون قابلةً للتنفيذ في إطار المعطيات، بما فيها الميزانيات المتاحة، ويجب أن تعتاد مؤسساتنا بدورها على احترام الخطة الموضوعية والمحاسبة بناءً عليها وعلى أهدافها".

في ظل التطورات السالبة في أسعار الطاقة، وتأثيراتها الكبيرة على الإيرادات حوى خطاب سموه - حفظه الله تعالى- في خطابه في افتتاح الدورة الخامسة والأربعين لمجلس الشورى في ١ نوفمبر ٢٠١٦ ، تأكيدات وموجهات شاملة وواضحة لما سبق وأشار إليه سموه في خطاباته السنوية السابقة، وبالذات خطابه في افتتاح الدورة الرابعة والأربعين لمجلس الشورى في ٣ نوفمبر ٢٠١٥ المشار إليه. حيث شدد سموه على ضرورة سد الثغرات في مجال التخطيط، والتركيز على النتائج والمخرجات الحقيقية الملموسة، وتحسين التنسيق التخطيطي على مستوى القطاع، وقد قامت هذه الوزارة بتعميم هذه الموجهات على كل المعنيين بإعداد استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ ، وتطوير "ثقافة التخطيط والعمل والإنجاز".

وفي الختام يسرني أن أقدم بالشكر الجزيل لفريق العمل الذي ضم خبراء من وزارة الداخلية، ووزارة المالية ، ووزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية، ووزارة التخطيط التنموي والإحصاء. لقد بذل هذا الفريق جهوداً كبيرة ومقدرة، وعمل بدأب ومثابرة، ولعدة شهور على تحديث هذا الدليل.

والله الموفق

تمهيد الطبعة الثانية المحدثه التخطيط السليم لأجل استدامة التنمية

في البدء يود فريق العمل الوزاري أن يعبر عن تقديره وشكره لسعادة وزير التخطيط التنموي والإحصاء للثقة التي أولاها لفريق العمل والدعم الذي قدمته وزارة التخطيط التنموي والإحصاء لهذا الفريق، وقدمت لهم المادة العلمية التي كانت نقطة الانطلاق لمنهج التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في دولة قطر. وكانت الأمانة العامة للتخطيط التنموي (آنذاك) قد نظمت مع شركة استشارية عالمية ورش عمل مهنية مكثفة في شهر مايو ٢٠٠٩. وقد شارك فيها كل الموظفين الفاعلين في مجال التخطيط في الدولة. وتولت الأمانة العامة للتخطيط التنموي (آنذاك) نشر هذه المادة باللغتين العربية والانجليزية مصحوبة بدليل باللغتين أيضا للمصطلحات الفنية للتخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج.

ثم تولت إدارة التخطيط والسياسات بالأمانة العامة لمجلس الوزراء (آنذاك) بلورة الطبعة الأولى من هذا الدليل عن طريق فريق شارك فيه عدد كبير من الخبراء يمثلون الجهات الحكومية ذات الصلة. وقد أعيد تسمية الدليل ب (دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج) وقدم له سعادة وزير الدولة لمجلس الوزراء وصدر في يوليو من العام ٢٠١١. وظل هذا الدليل مادة تدريبية هامة في معهد الإدارة العامة طوال هذه السنوات، حيث اقتضت التطورات والتغييرات والظروف تحديثه ليوكب متطلبات المرحلة.

إن فريق العمل يقدر الجهود التي سبق أن بذلت حتى تم إعداد ونشر الطبعة الأولى من دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وصدوره في يوليو ٢٠١١. ويتوجه الفريق بالشكر لكل من أسهم في هذا العمل الكبير الذي نرجو، من خلال التحديث والتطوير، أن يستمر ويؤتي ثماره، وأن يسهم بفعالية في تعميق وترسيخ "ثقافة التخطيط والعمل والإنجاز"، التي وجه إليها سمو الأمير المفدى في خطابه في افتتاح الدورة الخامسة والأربعين لمجلس الشورى في الأول من شهر نوفمبر ٢٠١٦.

ومنذ ذلك الوقت استجدت الكثير من التطورات التنظيمية والتشريعية والاقتصادية التي جعلت من الضروري مراجعة هذا الدليل وتحديثه لمواكبة هذه التطورات من جهة ولتوافق مع معطيات استراتيجية التنمية الوطنية الثانية ٢٠١٨-٢٠٢٢. وقد هدف تحديث الدليل، بالإضافة لمواكبة هذه التطورات، الى الاستفادة من دروس الفترة الماضية وكذلك العمل على تبسيط الدليل قدر المستطاع لتعزيز الاستفادة منه.

وينبغي هنا التأكيد أيضا على أهمية العمل على بناء المهارات اللازمة لتحقيق النتائج الاستراتيجية المتفق عليها سلفا، باعتبار أنها تمثل أولويات وطنية، تم التوافق عليها واعتمادها في استراتيجية التنمية الوطنية للدولة. ولا شك أن

توجيهات سمو الأمير المفدى في خطابه عند افتتاح دورة الانعقاد الرابعة والأربعين لمجلس الشورى بتاريخ ٣ نوفمبر ٢٠١٥ قاطعة في هذا الشأن ، حيث أكد سموه على أهمية التركيز على ما نجنه من الاستراتيجيات والخطط لا ما نبذله من الوقت أو الموارد:

“ ... ولذلك فإنني أؤكد على ضرورة سد الثغرات في إطار التخطيط، وتحسين التنسيق على مستوى القطاع، وبين القطاعات المختلفة، والتركيز على المخرجات والنتائج. النتائج الحقيقية الملموسة هي معيار نجاح الاستراتيجية. صحيح أن التصنيفات العالمية التي تنشرها الصحف من حين لآخر حول ترتيب قطر في هذا المجال أو ذاك مشجعة ومثيرة للتفاؤل، ولكن الأهم هو تقييمنا نحن للنتائج، وكم هي حقيقية وملموسة ومن حيث كفاءة وجدوى الإنفاق الحكومي...” .

إن هذا الدليل يمثل المرشد الفني لتحسين مستوى إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط على أسس واضحة لتسهم في تحقيق الغايات الكبرى التي تتطلع إليها رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ . كما أن تحديث هذا الدليل يؤكد على عزم الدولة على تحقيق نجاحات أكبر في تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية الثانية ٢٠١٨-٢٠٢٢ ، بحكم الخبرات المكتسبة عبر السنوات الماضية وبالتالي اكتساب قدرات إضافية لتجاوز التحديات والمعوقات المختلفة التي قد تعترض مسار التنفيذ.

ولاشك أن جميع الوزارات والجهات الحكومية المنفذة لاستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ ستحرص على تدريب الموظفين المختصين عليه وخاصة منتسبي إدارات التخطيط والجودة في هذه الوزارات والجهات الحكومية. لأن التنفيذ يتطلب بناء قدرات التخطيط لدى الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى وبالتحديد قدرات أولئك المختصين بشؤون التخطيط في هذه الوزارات والأجهزة وهم منتسبو إدارات التخطيط والجودة. ولكي تصبح الخطط قابلة للتنفيذ الجيد، وذات مردود عملي وجدوى تموية، فلا بد أن تتضمن:

١. النتائج القطاعية (Sectoral Outcomes) الواردة في التقرير القطاعي ذي الصلة والمتضمنة في استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢؛
٢. أهداف كمية محددة منبثقة عن تلك النتائج وقابلة للتقييم، وتنفيذها قابل للمتابعة وقياس التقدم.
٣. برامج ومشاريع مدروسة جيداً لتحقيق هذه الأهداف.
٤. التكلفة المقدرة للبرامج والمشاريع والتوافق مع وزارة المالية على تمويلها وفق الأمد الزمني المحدد.
٥. الأنشطة الضرورية المطلوبة.
٦. المعوقات المتوقعة والمقترحات الضرورية للتغلب عليها.

أما في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات والخطط فتشدد الحاجة إلى مهارات إدارة المشاريع، ومهارات التنسيق والتواصل مع الشركاء، ومهارات ضبط التقدم نحو إنجاز الأهداف والوصول إلى النتائج الاستراتيجية المرجوة. ذلك أن تحقيق مجموعة النتائج الاستراتيجية المرسومة والأهداف المحددة هو الذي يقود إلى تحقيق غايات الركيزة أو الركائز ذات الصلة في رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ .

والله الموفق

فريق العمل

السيد/حمد راشد العذبة
وزارة التخطيط التنموي والاقتصاد (رئيس الفريق)

العميد/عبد الرحمن ماجد السليطي
وزارة الداخلية

الدكتور/مجيد الكرخي
وزارة الداخلية

السيد/فيصل الخشائي
وزارة الداخلية

السيد /عبد الرحمن جولو
وزارة المالية

الفاضلة/ سارة محمد راضي
وزارة المالية

الدكتور/ عمر الرواشدة
وزارة التنمية الادارية والعمل والشؤون الاجتماعية

الدكتورة/ميساء المبيضين
وزارة التنمية الادارية والعمل والشؤون الاجتماعية

الفاضلة/فاطمة يوسف العبيدلي
وزارة التخطيط التنموي والاقتصاد

الدكتور/ عوض الجيد محمد أحمد
وزارة التخطيط التنموي والاقتصاد

الدكتور/ توفيق زكريا اسماعيل
وزارة التخطيط التنموي والاقتصاد

الدكتور/براق سعيد يحيى
وزارة التخطيط التنموي والاقتصاد (مقرر الفريق)

والشكر موصول لكل من:

الدكتور/ عماد الدين مصطفى، من وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية

والمهندسة/ آمنة زيدان، من وزارة الداخلية

والملازم/ يوسف احمد الجابر ، من وزارة الداخلية

والملازم/ راشد الخيارين ، من وزارة الداخلية

لحضورهم بعض إجتماعات الفريق

المحتويات

٧	كلمة سعادة الدكتور صالح بن محمد النائب
٩	تمهيد
١١	فريق العمل
١٥	القسم الاول: المصطلحات المستخدمة
٢٣	القسم الثاني: منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج
٣١	مراحل (أو دورة حياة Lifecycle) التخطيط المبني على النتائج
٣٣	أولاً - المرحلة الرئيسية الأولى: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Phase
٣٥	المرحلة الفرعية الأولى، تحديد الاتجاه Direction Setting Sub Phase
٣٦	١. التثبيت من نوع المؤسسة أو الجهة الحكومية، ودورها، واختصاصاتها
٤٠	٢. مسح بيئة المؤسسة
٤٦	٢. تحديد نتيجة رئيسية واحدة A Single Major Outcome
٥٤	٤. تحديد النتائج الوسيطة Intermediate Outcomes
٦١	٥. تحديد الأهداف المحددة للنتائج الوسيطة Specific Targets
٦٧	المرحلة الفرعية الثانية، تخطيط الاجراءات Action Planning Sub Phase
٦٨	١. تحديد التدخلات الرئيسية للأهداف Priority Capabilities
٧٤	٢. تحديد القدرات ذات الأولوية
٧٨	٢. تأكيد التدخلات ذات الأولوية
٧٩	٤. صياغة وإنتاج الخطة الاستراتيجية ونشرها
٨١	ثانياً - المرحلة الرئيسية الثانية: تخطيط المخرجات Output Planning
٨٤	١. تحديد أهم المخرجات
٨٧	٢. تحديد مقاييس (مؤشرات) أداء المخرجات
٨٩	٢. إنتاج خطة مخرجات الوزارة/الجهة الحكومية
٩١	القسم الثالث: خطوات اعداد واعتماد وثيقة الخطة الاستراتيجية في الوزارة/الجهة الحكومية
٩٧	القسم الرابع: الترابط بين الجانب التخطيطي والجانب المالي في استراتيجية التنمية الوطنية
١٠٥	ملحق: مفهوم "الخطط التنفيذية" وفق التشريعات الصادرة في دولة قطر
١١١	المراجع

القسم الأول
المصطلحات المستخدمة
في الدليل



المصطلح بالإنجليزية	تعريف المصطلح	المصطلح بالعربية	ت
Vision of the Ministry / Agency	صورة المستقبل التي ترغب الوزارة/الجهة الحكومية في التوصل إليها، ويجب أن تتسق هذه الرؤية مع رؤية قطر الوطنية ، ٢٠٢٠ وتلبي القرار الاميري بتحديد اختصاصها.	رؤية الوزارة/الجهة الحكومية	١
Mission of the M / A	عبارة مختصرة سهلة التذكر توضح سبب وجود الوزارة/الجهة الحكومية ويجب أن تتسق مع اختصاصاتها.	رسالة الوزارة/الجهة الحكومية	٢
Values of the M / A	هي المعتقدات التي تؤمن بها الوزارة/الجهة الحكومية والاعتبارات التي تعمل في ظلها، والتي تنظم علاقاتها بجميع الاطراف ذوي العلاقة. ويجب أن تكون القيم واضحة	قيم الوزارة/الجهة الحكومية	٣
Roles, and Mandate	هي اختصاصات الوزارة/الجهة الحكومية، وادوارها ومسؤولياتها كما حددها القرار الاميري الخاص بها.	اختصاصات الوزارة/الجهة الحكومية	٤
Internal Environment Analysis	ويراد بها العناصر (المادية والمعنوية) التي تعمل في داخل الوزارة/الجهة الحكومية وتستطيع الوزارة/الجهة الحكومية المذكورة السيطرة عليها، مثل العاملين والهيك التنظيمي والموارد المالية والبشرية وغيرها	تحليل البيئة الداخلية	
External Environment Analysis	منهج يستخدم في مسح/ تحليل البيئة الخارجية المؤثرة على أداء الوزارة/الجهة الحكومية	مسح البيئة الخارجية	٥
Single Major Outcome	افادة طموحة تصف الوضع النهائي لحالة خارجية مرغوب فيها، وتصبح محور التركيز للوزارة/الجهة الحكومية، ولا تتغير على المدى المتوسط	النتيجة الرئيسية الواحدة	٦
Intermediate Outcomes	عبارات تصف المتطلبات الاساسية لتحقيق النتيجة الرئيسية. ويجب أن تكون النتائج الوسيطة معرفة بشكل واضح ومختصر	النتائج الوسيطة	٧
Targets	بيان لما يراد له ان يتحقق، ويجب ان يكون الهدف محدداً وقابل للقياس	الأهداف	٨

Targets for Intermediate Outcomes	مجموعة من الأهداف الرئيسية مرتبطة بشكل وثيق بالنتيجة الوسيطة ذات الصلة، وتؤدي بالتالي إلى تحقيقها؟	الأهداف المحددة للنتائج الوسيطة	٩
Major Interventions for Targets	الانشطة الخارجية (عادة تكون بشكل برامج ومشاريع) التي تقوم بها الوزارة/الجهة الحكومية لتحقيق الأهداف المحددة في خطتها الاستراتيجية. كل تدخل يجب أن يكون مرتبطاً بشكل جيد بالهدف ذي الصلة، ويؤدي إلى تحقيق ذلك	التدخلات الرئيسية للأهداف	١٠
Priority Capabilities	القدرات المحددة المطلوبة لتنفيذ التدخلات. وتشتمل القدرات عموماً على موجودات ملموسة (الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة لتنفيذ التدخل، العمليات، البنى التحتية، المعلومات، التكنولوجيا، الهيكلية) وموجودات غير ملموسة (العلاقات، ثقافة المؤسسة، علامة المؤسسة)	القدرات ذات الأولوية	١١
Inputs	الموارد المستخدمة في إنتاج مخرج ما (مثلاً: الموظفون، التجهيزات والمستلزمات)	المدخلات	١٢
Outputs	سلعة أو خدمة تنتجها الوزارة/الجهة الحكومية لصالح جهة أخرى خارج تلك الوزارة/الجهة الحكومية متمثلة بشخص، أو مجموعة اشخاص، أو وزارة أو جهة أخرى.	المخرجات	١٣
Project	تدخل بشكل جهد مبرمج وموقت تقوم به الوزارة/الجهة الحكومية لتحقيق الأهداف المحددة في خطتها الاستراتيجية	مشروع	١٤
Program	مجموعة من المشاريع تحقق مجتمعة اهدافاً ونتائجاً استراتيجية مشتركة.	برنامج	١٥
Program Management	مجموعة من المشاريع يتم اختيارها وتخطيطها ومراقبتها معا لتحقيق اهداف ونتائج استراتيجية مشتركة.	إدارة البرنامج	١٦
Lead Implementing Agency	الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنفيذ أحد مشاريع/برامج استراتيجية التنمية الوطنية.	الجهة المالكة للمشروع/البرنامج	١٧

Support Agency	الجهة التي لها دور محدد ومتفق عليه لدعم عملية تنفيذ المشروع/ البرنامج مع الجهة المالكة.	الجهة الداعمة لتنفيذ المشروع	١٨
Risks	أمر ما، ربما يحدث في المستقبل وربما لا يحدث، وقد يكون له تأثير على الهدف والنتيجة الوسيطة.	المخاطر	١٩
Key Performance Indicators (KPIs)	يمكن من قياس (Variable) مؤشر/ مقياس الأداء هو متغير التقدم نحو الغاية المرغوبة ان كانت هدف محدد أو احدى المخرجات. وهناك طرق متنوعة لقياس وتقييم الأداء فعلى سبيل المثال لغرض تقييم المتسلمات تقييما فعالا، ينبغي أن يكون للمخرجات ثلاثة أنواع من قياسات الأداء <ul style="list-style-type: none"> • قياسات الوقت • قياسات الكمية • قياسات النوعية/ الجودة 	مؤشرات ومعايير/ مقاييس الأداء	
Base-line	مستوى الأداء الحالي الذي يمكن استخدامه لتحديد الأهداف	نقطة الانطلاق أو خط الأساس	٢١
Strategic Planning	عملية اتخاذ قرار مسبق بشأن: <ul style="list-style-type: none"> • ما تريد الوزارة/الجهة الحكومية أن تحققه، ولماذا؟ • كيف ستحقق ما تريد تحقيقه؟ 	التخطيط الاستراتيجي	٢٢
Outcome Based Strategic Planning (OBSP)	طريقة من طرق التخطيط التي تجعل الوزارة/الجهة الحكومية تركز على متابعة النتائج الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج	٢٣

Sectoral Strategy	<p>وثيقة تسجل القرارات التخطيطية وتحدد التحديات التي يجابهها والنتائج يسعى لتحقيقها قطاع في الدولة (مثل قطاع الصحة، قطاع الأمن والسلامة، قطاع التعليم والتدريب) وتتطلب الاستراتيجيات القطاعية الاتفاق على اسس واضحة تنظم عمليات التنسيق والتعاون بين وزارات وجهات القطاع مع بعضها بعضا وتحديد مسؤولية الجهة الرئيسية المسؤولة عن التنفيذ، والجهات الداعمة، ودور كل منها في عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية القطاعية ومشاريعها. ومن الجدير بالذكر بأن استراتيجية التنمية الوطنية تبنى على الاستراتيجيات القطاعية مجتمعة.</p> <p>مثال على الاستراتيجيات القطاعية في خطة التنمية الوطنية ٢٠١٧-٢٠٢٢:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الاستراتيجية الوطنية للصحة. • استراتيجية الأمن والسلامة. • استراتيجية الحماية الاجتماعية • استراتيجية التعليم والتدريب 	الاستراتيجية القطاعية	٢٤
The Strategic Plan of the Ministry/ agency	<p>وثيقة تسجل القرارات التخطيطية للوزارة/الجهة الحكومية، وتبين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • النتيجة الرئيسية، والنتائج الوسيطة، والأهداف الخارجية التي تسعى الوزارة/الجهة الحكومية لتحقيقها • كيفية تحقيق هذه النتائج والأهداف الخارجية <p>وفي دولة قطر تعد الخطة الاستراتيجية للوزارة/الجهة الحكومية وفق منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على وتكون مدتها وفق مدة استراتيجية التنمية OBSP النتائج الوطنية (أي متوسطة المدى). علما بأن عدد من الدول المتميزة في مجال أداء القطاع العام يتبع منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج</p>	الخطة الاستراتيجية	٢٥
Outputs Plan	<p>تعد هذه الخطة سنوياً حيث تبين المخرجات التي ستقدمها الوزارة / الجهة الحكومية في السنة المالية القادمة لتحقيق نتائجها وأهدافها، كما تبين الترابط "نتائج - مخرجات" من خلال تضمين جداول المخرجات أسماء / عناوين التدخلات والأهداف والنتائج القطاعية / الوسيطة المعنية بكل من المخرجات. يجب وصف المخرجات التي يتم تسليمها في السنة المالية القادمة بوضوح مع تفاصيل كافية. تشمل على الجانب المالي ومقاييس الأداء والمعايير الخاصة بكل مخرج.</p>	خطة المخرجات/ الخطة التنفيذية	٢٦

Project Definition Document	وثيقة من صفحة أو صفحتين تعرف الغرض من المشروع وتوضح قيمته، وعادة تتضمن ما يلي: فهرس المحتويات، المشكلة/ الفرصة، الهدف من المشروع، غايات المشروع، نطاق المشروع، أهم ذوي العلاقة، معايير النتائج/ النجاح، الفرضيات، القيود، المخاطر، التكاليف التقديرية، المدة التقديرية	وثيقة تعريف المشروع	٢٧
Project Plan	وثيقة تعرض بوضوح المعلومات التخطيطية وتتم المصادقة عليها قبل أن يبدأ العمل في المشروع. • تركز على وثيقة تعريف المشروع ولكنها تحتوي على تفاصيل أشمل وأعمق. • تشمل ملخصا للجدول الزمني والموازنة.	خطة المشروع	٢٨

القسم الثاني
منهجية التخطيط الاستراتيجي
المبني على النتائج



منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

هذا الجزء من الدليل يحتوي مادة علمية وعملية ، ومعلومات وإرشادات تساعد إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الإدارية المسؤولة عن التخطيط) في الوزارة/الجهة الحكومية في إعداد الخطة الاستراتيجية وبضمنها خطة المخرجات السنوية للوزارة/الجهة الحكومية التي تعمل فيها. وقد تم إعداد هذا الجزء من الدليل المذكور بالاستناد إلى المادة العلمية لورشة العمل حول "التخطيط المبني على النتائج" التي قادتها وزارة التخطيط التنموي والإحصاء بالتعاون مع الاستشاري حول هذا الأسلوب التخطيطي، ومن ثم تولى معهد التنمية الإدارية (معهد الإدارة العامة حالياً) إقامة دورات تدريبية حوله.

إن الاطلاع على المادة العلمية لورشة العمل حول التخطيط المبني على النتائج والاستيعاب الجيد لمضمونها يسهل استيعاب مضمون هذا الدليل كما يزيد القدرة على إعداد الخطط الاستراتيجية وفقاً لهذا الأسلوب التخطيطي؛ أسلوب التخطيط المبني على النتائج.

ويجب التأكيد على أن نجاح التخطيط المبني على النتائج يتطلب توفر فريق من العاملين الذين يتمتعون بالمقدرة التخطيطية الشاملة، والمهارة والخبرة لدعم عملية التخطيط للجهة الحكومية المعنية ووضع الخطة الاستراتيجية المبنية على النتائج وخطة المخرجات العالية الجودة. كما أن المعرفة في هذا المجال تراكمية، حيث تتطور وتنمو بمواصلة الجهود، والاستفادة من التجارب. وحالما يصبح التخطيط منهجاً مؤسسياً معتاداً في الدولة، تبدأ في البروز السمات النوعية للتميز الحكومي، وخاصة لدى الجهات ذات الوظائف المركزية. ولذلك يركز المخططون على أن تتمتع الوظائف المركزية بالقدرات اللازمة للنهوض بالوزارات والجهات الحكومية الأخرى التي تقدم الخدمات للمواطنين والجمهور. ويعبر الشكل أدناه عن محاور التركيز في القدرات الحكومية التي تعتبر بمثابة الرافعة التي تُعلي قيمة الأداء الحكومي وتجعل من الاستراتيجيات والخطط أدوات فعالة وذات مردود محسوس.

ويعكس الشكل (١) أدناه الارتباط بين دعم نقاط ومحاور التركيز التخطيطية الشاملة والمحصلة المتوقعة في تطور الأداء الحكومي العام.

القيم المتوقع الحصول عليها من دعم محاور/نقاط التركيز في بناء القدرات التخطيطية المتكاملة



الكفاءة	وتعني: زيادة نسبة ما تحقق من المخرجات والنتائج بناء على المدخلات المستخدمة
الفعالية	وتعني: تحسين نوعية العناصر التي تحول المدخلات إلى مخرجات ونتائج
خلق القيمة	وتعني: تعظيم واستدامة الجدوى (على مستوى الركائز الأربعة) من الاستثمار والاستدامة
المساءلة	وتعني: تحمل المسؤولية المترتبة على أعمال الحكومة والقطاع العام
الشفافية	وتعني: شفافية أفعال وقرارات الحكومة والقطاع العام
الشراكة	وتعني: شراكة المواطنين في القرارات والعمليات العامة التي تؤثر على حياتهم
الملاءمة	وتعني: الربط بين سياسات / مخرجات الحكومة واحتياجات المجتمع

إدارة التنمية وتوجيه جهود التحول

ومع الأخذ في الاعتبار محاور التركيز هذه والقيم المنشودة من ورائها، تبنت عملية إعداد استراتيجية التنمية الوطنية الأولى والثانية منها تخطيطيا تشاركيا يسهل عملية التوافق على النتائج الاستراتيجية والأهداف المحددة ويبرز ملامح البرامج والمشاريع والأنشطة المطلوبة لتحقيقها. كما تبدو عملية الاتفاق على ملكية البرامج والمشاريع الموصلة للأهداف وللنتائج أيسر بعد تعاون الشركاء في تحديد النتائج المرجوة على المستوى الوطني والقطاعي.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص

التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج هو أسلوب تخطيط للقطاع العام، وثمة فرق كبير بين المجالات التي يركز عليها القطاع العام وبين تلك التي يركز عليها التخطيط للقطاع الخاص. واصبحت طريقة التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج هي الطريقة المفضلة حالياً لدى البلدان المعروفة بريادتها في مجال الخدمة العامة.

والجدول ادناه يبرز الفرق بين التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص^١

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي والقطاع الخاص

جدول رقم ١

القطاع الخاص التخطيط الاستراتيجي يؤكد على:	القطاع العام التخطيط الاستراتيجي يؤكد على:
نقاط القوة التي تتمتع بها الشركات والتي تميزها عن منافسيها	تحقيق آمال وطموحات الحكومة
تلبية احتياجات الزبائن وارضائهم	تلبية احتياجات المواطنين (التركيز على المواطن) ، واحتياجات الدولة
الهيمنة على الأسواق المستقبلية، والحد من المنافسة المتأتية من الآخرين	بناء القدرات المناسبة في المؤسسات على المدى البعيد
المنافسة هي الاساس وليست الشراكة مع المؤسسات الأخرى، الا اذا كان ذلك ضمن شراكات في تنفيذ صفقات ذات مردود على المشاركين	تحقيق الشراكة مع المؤسسات الأخرى لغرض تحقيق النتائج
تحقيق أقصى ربح وأعلى قيمة للمساهمين	إظهار القيمة المتحققة مقابل تكلفة المخرجات

^١ الدكتور/ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الدوحة ٢٠١٤ (رقم الايداع بدار الكتب القطرية ٤٠١٤/٣٥٨).

التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج

Outcome Based Strategic Planning (OBSP)

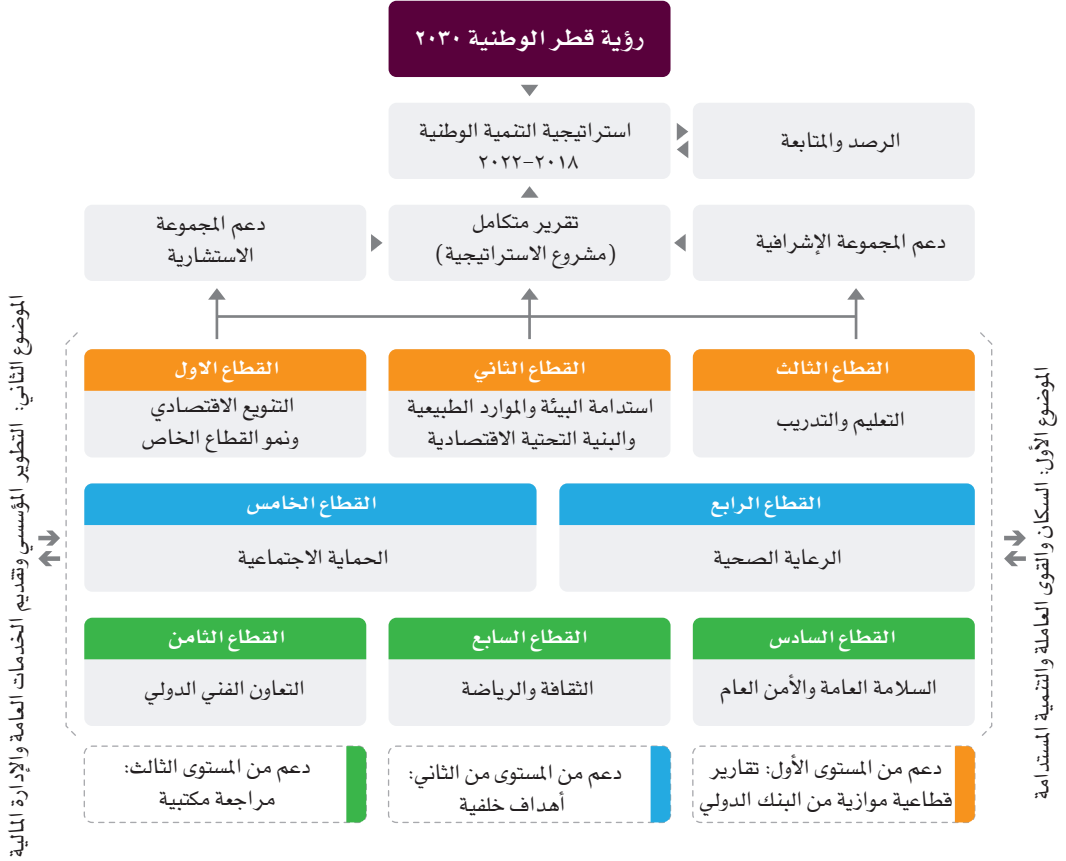
خلال الاعوام القليلة الماضية قامت دول عدة مثل استراليا، وكندا، ونيوزيلندا، وهولندا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة، بتطبيق التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وقد أثمر ذلك الأسلوب عن نتائج متميزة، وقد ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في القطاع العام في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم على النحو الآتي:

١. توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا.
٢. الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين.
٣. إظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين.
٤. جذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات.

انه منهج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات للتركيز على تحقيق النتائج، ويحقق الكثير من المزايا والمنافع للمواطنين والدولة^٢. وتتسق أنشطته ومدخلاته مع المخرجات التي توصل إلى النتائج الاستراتيجية المحددة في استراتيجية التنمية الوطنية، والتي تدفع بدورها نحو تحقيق غايات رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.

إن التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج يقتضي بالضرورة التعاون والتنسيق والمشاركة والاتفاق على النتائج الوطنية والقطاعية. وفي الجمل تعكس استراتيجية التنمية الوطنية خلاصة هذه العملية وما تم التوافق عليه. ويعكس الشكل (٢) المكونات التفصيلية لاستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ والتي توافق جميع الشركاء عليها كمنهج وطني لتخطيط التنمية:

^٢ الدكتور/ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الدوحة ٢٠١٤ (رقم الايداع بدار الكتب القطرية ٤٠١٤/٣٥٨).



قامت بإعداد استراتيجية التنمية الوطنية ووزارة التخطيط التنموي والإحصاء بالتعاون مع جميع الجهات المعنية في الدولة، وقد تمت الاستعانة بمخرجات دعم البنك الدولي كمدخلات وفق ما اقتضت الحاجة

دورة حياة التخطيط المبني على النتائج Outcome Based Strategic Planning Lifecycle

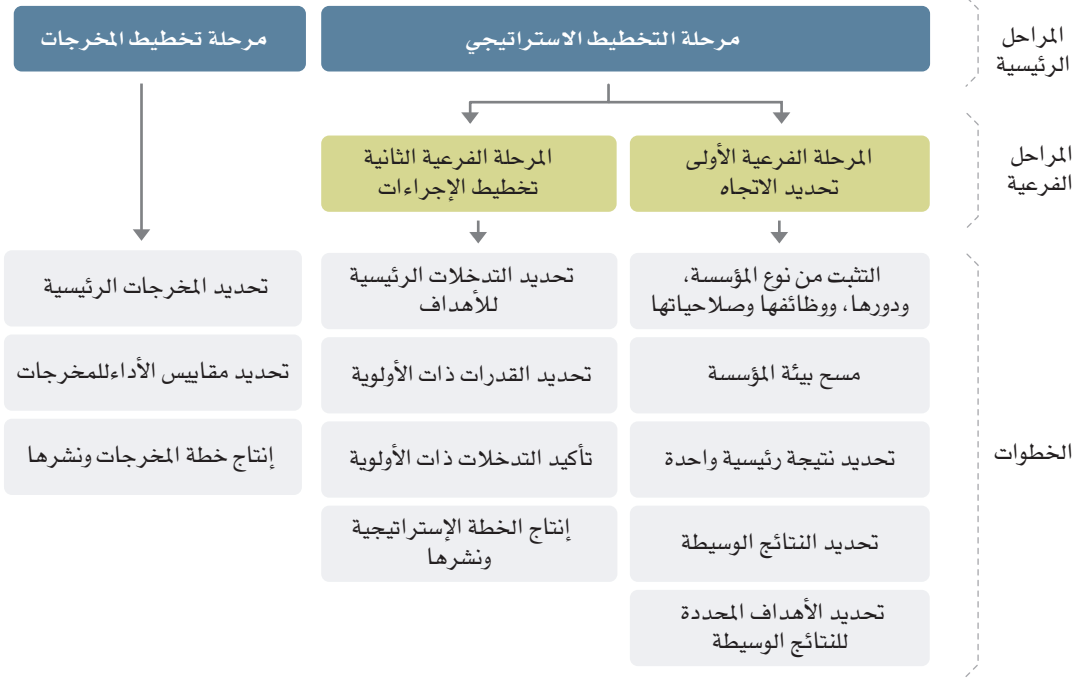
تمر دورة التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج بمرحلتين رئيسيتين هما :

أولاً. مرحلة التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Phase، وهذه المرحلة تنتج الخطة الاستراتيجية. وتنقسم مرحلة التخطيط الاستراتيجي بدورها إلى مرحلتين فرعيتين هما:

- مرحلة تحديد الاتجاه Direction Setting Sub Phase
- مرحلة تخطيط الأعمال / النشاطات (أو مرحلة تخطيط الإجراءات كما تسمى أحياناً) Action Planning Sub Phase .

ثانياً. مرحلة تخطيط المخرجات (كنظير للخطة التشغيلية أو الخطة السنوية أو الخطة التنفيذية) Output Planning Phase، وهذه المرحلة تنتج خطة المخرجات.

ويوضح الشكل رقم (٣) دورة حياة التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج.



وفيما يلي مضمين مكونات كل من المرحلتين الرئيسيتين (بما في ذلك المرحلتين الفرعيتين)، بدءاً بمرحلة التخطيط الاستراتيجي (إعداد الخطة الاستراتيجية) وانتهاءً بمرحلة تخطيط المخرجات (إعداد خطة المخرجات).

الخطة الاستراتيجية المبنية على النتائج لها مرحلتان أساسيتان



المرحلة الرئيسية الأولى

مرحلة التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Phase

يشتمل العمل التخطيطي في هذه المرحلة على تغطية مرحلتين فرعيتين:

- تحديد الاتجاه Direction Setting Sub Phase
 - تخطيط الأعمال/الاجراءات Action Planning Sub Phase
- وتخلص هذه المرحلة إلى وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للجهة صاحبة العلاقة.



مرحلة التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج تغطي مرحلتين فرعيتين
(تحديد الاتجاه، وتخطيط الاجراءات)

الشكل رقم ٥



أ. المرحلة الفرعية الأولى

تحديد الاتجاه Direction Setting Sub Phase

وتشتمل هذه المرحلة الفرعية على خمسة مكونات، هي :

١. التثبيت من نوع الوزارة أو الجهة الحكومية، ودورها، ووظائفها، وصلاحياتها.
٢. مسح بيئة المؤسسة.
٣. تحديد نتيجة رئيسية واحدة.
٤. تحديد النتائج الوسيطة.
٥. تحديد الأهداف المحددة.



أ- التثبيت من نوع المؤسسة أو الجهة الحكومية، ودورها، واختصاصاتها

التثبيت من نوع المؤسسة أو الجهة الحكومية، ودورها، واختصاصاتها

الشكل رقم ٦



دور إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الإدارية المسؤولة عن التخطيط) في الوزارة/ الجهة الحكومية في هذه الخطوة

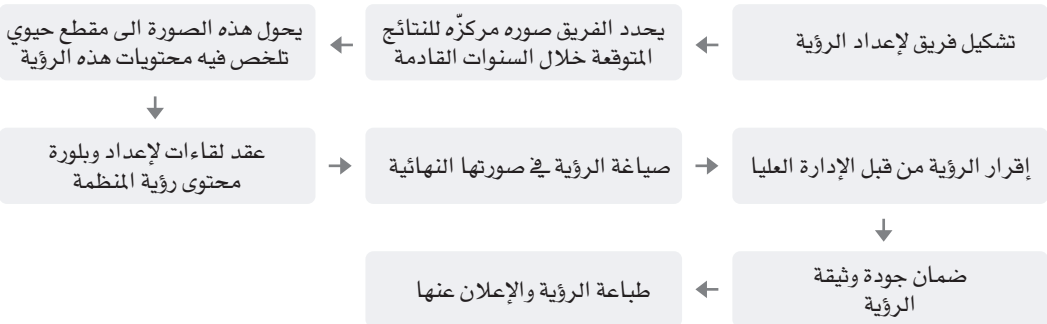
- تقوم بقيادة التحليل.
- تطلب من فريق الإدارة العليا أن يؤكد على نوع الجهة الحكومية ودورها
- عموماً يمكن تقسيم الوزارات والجهات الحكومية في دولة قطر الى نوعين:
 - الأجهزة المركزية Central Agencies، أو Control Agencies. تركز هذه الأجهزة اهتمامها على تحسين أداء أجهزة الخدمة العامة.
 - الأجهزة التي تقدم خدمات للجمهور Line Agencies: تعمل هذه الأجهزة في ثلاثة مجالات:
 ١. السياسات.
 ٢. الشراء / المشتريات.
 ٣. تقديم الخدمات (أمثلة: المستشفيات، والمدارس، والجامعات).
- ينبغي أن تحتوي الخطة الاستراتيجية هنا وصفاً موجزاً لنوع ودور ووظائف وصلاحيات الوزارة/الجهة الحكومية صاحبة الخطة التنموية .

الرؤية Vision

الرؤية هي تعبير مختصر عن صورة المستقبل التي ترغب الوزارة/الجهة الحكومية في التوصل إليها، ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل؟ ويلخص الشكل رقم (٧) خطوات كتابة الرؤية.

خطوات كتابة الرؤية

الشكل رقم ٧



أمثلة من دولة قطر:

رؤية قطر للبترول:

" أن نصبح واحدة من أفضل شركات النفط الوطنية في العالم، بجذور عميقة في قطر وحضور عالمي متميز "

رؤية وزارة الخارجية:

" تميز السياسة الخارجية لدولة قطر على المستوى الإقليمي والدولي ورعاية مصالح المواطنين في الخارج "

رؤية وزارة الاقتصاد والتجارة:

" اقتصاد متنوع وقطاع خاص ذاتي الإعتماد ضمن بيئة أعمال تنافسية واعية بحقوق المستهلكين وواجبات والتزامات التجار نحوهم "

الرسالة Mission

هي عبارة مختصرة قليلة الفقرات واضحة وسهلة التذكر توضح سبب وجود الوزارة/الجهة الحكومية وتصور أهدافها واغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة. ويلخص الشكل رقم (٨) خطوات كتابة الرسالة.

خطوات كتابة الرسالة

الشكل رقم ٨

تشكيل فريق يضم أفراداً يمثلون كافة إدارات الجهة الحكومية (ذات الفريق الذي اضطلع بصياغة الرؤية)

يحدد الفريق الغاية التي تتطلع الوزارة / الجهة الحكومية إلى تحقيقها على ضوء المهام المناطة بها وفق قرار إنشائها

يقوم الفريق بتوضيح الدور الذي تؤديه الجهة الحكومية للمجتمع

يقوم الفريق بسرد المبادئ والقيم التي تتبناها الجهة الحكومية

يتم استطلاع آراء العاملين والقيادات الادارية في الجهة الحكومية من خلال الندوات أو من خلال استبيان يعد خصيصاً لهذا الغرض

تصنيف وتبويب الإجابات وكتابة مسودة الرسالة

عرض مسودة الرسالة على الإدارة العليا لمراجعتها وتطويرها وإقرارها

أمثلة من دولة قطر:

رسالة وزارة الاقتصاد والتجارة:

"قيادة النمو الاقتصادي المستدام بالشراكة مع القطاع الخاص، في ظل بيئة أعمال عادلة ومحفزة، من خلال رسم السياسات، وتشجيع الاستثمارات المتنوعة، وتنظيم ومراقبة الأسواق، وحماية المستهلك"

القيم Values

هي المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها الوزارة/ الجهة الحكومية والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذات الصلة.

والقيم تسهل عملية اتخاذ القرارات، وتساعد الإدارة على وضع وترتيب الأولويات. وتلعب دوراً مهماً في رفع حماس العاملين على أسس أخلاقية، وترسم صورة واضحة للروابط بين الإدارة والعاملين والفئات والمؤسسات المستفيدة من خدمات الوزارة/الجهة الحكومية. ويخلص الشكل رقم (٩) خطوات كتابة القيم

خطوات كتابة القيم

الشكل رقم ٩

تحديد نوع القيم



عقد اجتماع للعصف الذهني للمديرين لتحديد القيم



أخذ آراء العاملين والمستفيدين من القيم المختاره



عرض القيم المختاره على القيادة الإدارية العليا لإعتمادها

أمثلة من دولة قطر

قيم وزارة الاقتصاد والتجارة:

- الخدمة المتميزة
- العمل كشركاء
- التفكير الريادي
- الابتكار
- الشفافية

أ- ٢. مسح بيئة المؤسسة

إن نوع الوزارة/الجهة الحكومية ، والدور ، والصلاحيات والوظائف مجتمعة ينبغي أن تقود:

- عملية المسح البيئي (أي دراسة البيئة الداخلية والخارجية ، والتي تشكل المكون الثاني للمرحلة الفرعية: تحديد الاتجاه (Direction Setting).
- النتائج التي تتوخاها الوزارة أو الجهة الحكومية.

تعريف

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على فعالية وكفاءة النشاط الذي تقوم به.

أما تحليل البيئة Environment Analysis: فيعني دراسة البيئة التي تعمل بها الإدارة الحكومية لتحديد العوامل المؤثرة على نشاطاتها. ويساعد تحليل البيئة على فهم ما يحدث في داخل وخارج الإدارة الحكومية من عمليات. ولإجراء التحليل البيئي لا بد من الإلمام بطبيعة عمل الإدارة الحكومية من جميع جوانبه

مسح بيئة المؤسسة

الشكل رقم ١٠



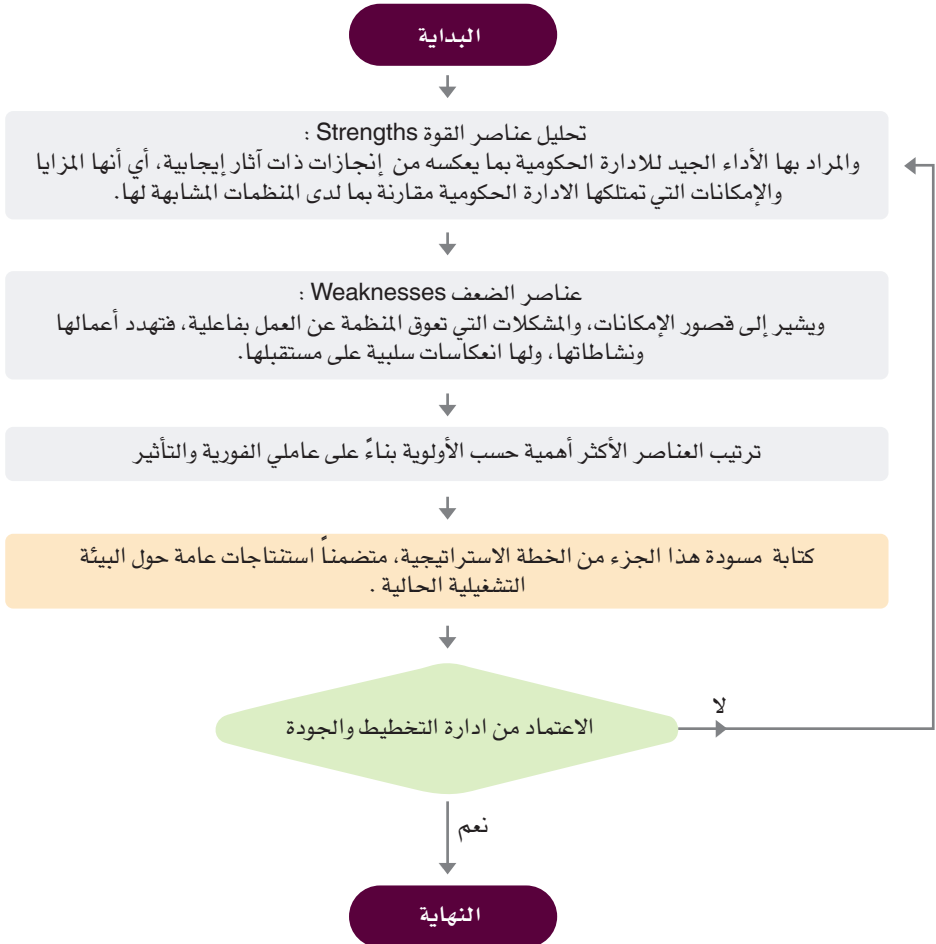
تحليل البيئة الداخلية

ويراد بها العناصر (المادية والمعنوية) التي تعمل في داخل الادارة الحكومية وتستطيع الادارة الحكومية المذكورة السيطرة عليها، مثل العاملين والهيكل التنظيمي والموارد المالية والبشرية وغيرها، ويغطي تحليل البيئة الداخلية مسألتين مهمتين وهما:

- عناصر القوة **Strengths** : والمراد بها الأداء الجيد للادارة الحكومية بما يعكسه من إنجازات ذات آثار إيجابية، أي أنها المزايا والإمكانات التي تمتلكها الادارة الحكومية مقارنة بما لدى المنظمات المشابهة لها.
- عناصر الضعف **Weaknesses** : ويشير إلى قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق الإدارة الحكومية عن العمل بفاعلية، فتهدد أعمالها ونشاطاتها، ولها انعكاسات سلبية على مستقبلها.

تحليل البيئة الداخلية

الشكل رقم ١١



فوائد تحليل بيئة الادارة الحكومية الداخلية

تتلخص فوائد تحليل البيئة الداخلية بما يلي:

١. تحديد نوع الموارد والقدرات الداخلية.
٢. مساعدة المنظمة على تعزيز الموارد الداخلية والقدرات الذاتية للادارة الحكومية وأية عناصر قوة لديها.
٣. مساعدة المنظمة على تشخيص عناصر الضعف ووضع السبل اللازمة لوقف تأثيرها على الادارة الحكومية أو على الأقل تحييدها.
٤. المساعدة على دراسة أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، والهيكـل التنظيمي ونظام المراقبة وغيرها لدى المنظمة والتي من شأنها تأهيل المنظمة لتصبح متميزة.

تحليل البيئة الخارجية

يراد بتحليل البيئة الخارجية جميع العناصر التي تقع خارج كيان وصلاحيات الإدارة الحكومية والتي لا تمتلك السيطرة عليها مثل المستفيدين والموارد وحركة المجتمع وغيرها، وتشمل مجموعة من العوامل التي تلخص بما يسمى بـ PESTLE والذي يشير كل حرف منه إلى الأحرف الأولى من العوامل التالية:

- عوامل سياسية **Political Factors**: كل ما هو متعلق ببيئة الإدارة الحكومية الخارجية على المستوى السياسي ويؤثر على أداء الإدارة الحكومية، كسياسة الضرائب، النفوذ، النزاعات الدولية والتعاون، هيكل السلطة، العلاقة بين الهيئات المدنية والعسكرية والاستقرار السياسي.
- عوامل اقتصادية **Economic Factors**: وهي من العوامل المهمة حيث تتأثر الإدارة الحكومية بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها وتغطي كل العوامل التي تتمثل في تنمية الأنشطة الاقتصادية كاتجاهات الناتج القومي الإجمالي، أسعار الفائدة، التضخم، البطالة، ممارسة الأعمال التجارية.
- عوامل اجتماعية **Social Factors**: تشمل العديد من الجوانب التي تشكل بيئة اجتماعية ثقافية وتعكس أهمية الثقافات الفرعية وأثرها على المستهلكين وتغيرها على مر الزمن. كديموغرافيا السكان، توزيع العائد، تغير نمط الحياة، مستويات التعليم والتدريب والاستهلاك.
- عوامل فنية **Technological Factors**: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة لقيام الإدارة الحكومية بمهامها مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم، وتتمثل في تطور تقنية المعلومات والاتصالات التكنولوجية السريعة، معدلات تقدم تلك التقنيات.
- عوامل قانونية **Legal Factors**: وتتضمن هذه العوامل التشريعات القانونية التي تضعها الدولة كالعقود الدولية، المعاهدات، قوانين العمل وقوانين الحياة العامة، الكشوف الفضائية والبيئية، اللوائح والقوانين المتعلقة بالمنافسة والصحة والسلامة.
- عوامل بيئية **Environmental Factors**: وقد تزايد الاهتمام بدراسة العوامل البيئية والمتعلقة بالأنظمة البيئية وقضاياها، تتمثل تلك المؤشرات في الأثر البيئي، التشريعات البيئية، استهلاك الطاقة وردم النفايات.

أثر البيئة الخارجية على الإدارة الحكومية

يشمل تحليل البيئة الخارجية تأثير العوامل أعلاه على البيئة من جانبيين رئيسيين هما:

- **الفرص Opportunities:** هي تشمل المجالات التي تساعد على تسهيل الوصول إلى رؤية ورسالة وأهداف الإدارة الحكومية، وتؤثر إيجابياً على الإدارة الحكومية. وهي بذلك تشير إلى الظروف الملائمة في البيئة التي إذا ما استثمرتها الإدارة الحكومية تعود عليها بالفوائد.
- **التهديدات Threats:** ويراد بها أي أحداث أو عوامل خارجية والتي تشكل عائقاً في الوصول إلى رؤية ورسالة الإدارة الحكومية وأهدافها، أي أنها تعمل في غير صالح الإدارة الحكومية وتؤثر سلباً عليها في أداء مهمتها.

إن تحليل PESTLE أي تحليل (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية والبيئية) يحدد العوامل التي تؤثر على نشاط الإدارة الحكومية. وهي سمة مهمة من سمات التحليل الاستراتيجي الذي يعتبر أساساً مهماً للتخطيط الإستراتيجي. وفي بعض الأحيان تختزل PESTLE إلى أربعة عوامل هي (PEST) والتي تشير إلى العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والفنية فقط بغض النظر عن العوامل القانونية والبيئية.

فوائد تحليل البيئة الخارجية

أما فوائد تحليل عوامل PESTLE للوزارة/الجهة الحكومية فهي كما يلي:

- تحديد العوامل الخارجية المؤثرة على الإدارة الحكومية.
- معرفة حجم تأثير كل عامل من تلك العوامل على الإدارة الحكومية.
- تحديد نوع تأثير واتجاه كل عامل من تلك العوامل الخارجية كأثر الوقت، ونوع التأثير (سلبى/إيجابى) وحركة الأثر وهل هو في زيادة/نقصان/ أم حيادي التأثير.
- تحديد درجة أهمية كل أثر (مهم جداً، مهم، هام، غير هام).

العناصر الأربعة الأساسية في صياغة القوى الخارجية

العنصر الأول: تحديد القوى الخارجية المؤثرة يتم من خلال:

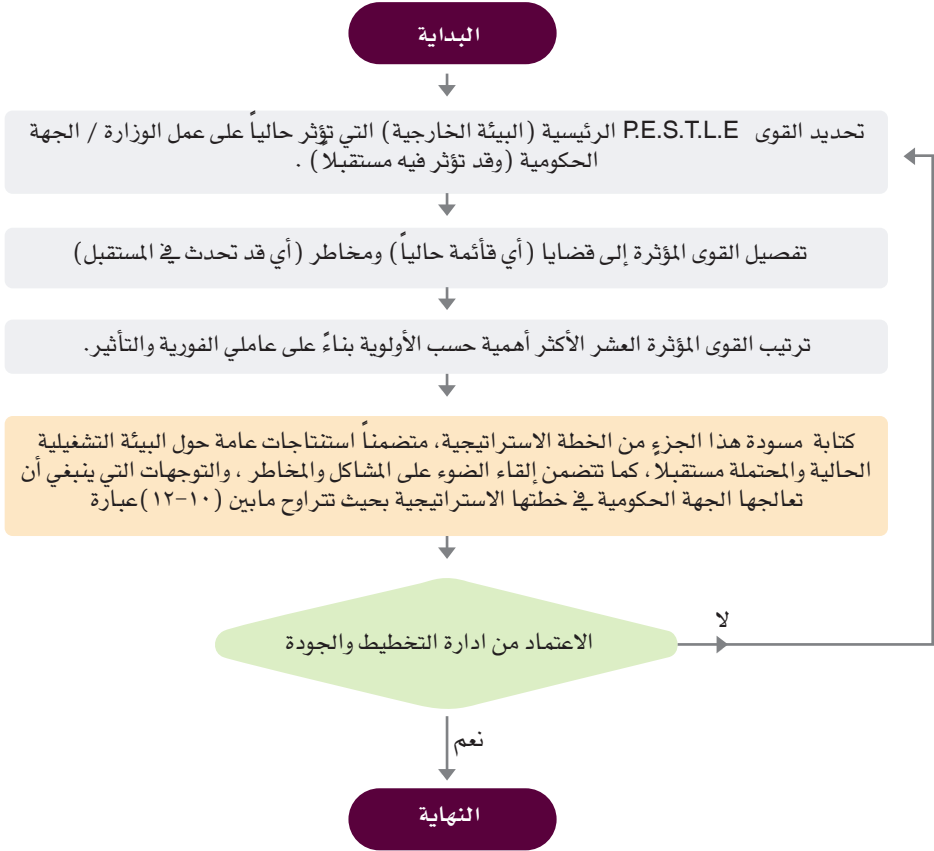
- تحديد القوى الخارجية (سياسية / قانونية، اقتصادية، اجتماعية / ثقافية، تكنولوجية، بيئية) المؤثرة بصورة عامة،
- يتم تحديد القوى المؤثرة على القطاع الذي تعمل فيه الجهة الحكومية المعنية. (يمكن الاستعانة هنا بوسيلة المعاونة P.E.S.T.L.E الموجودة في المادة العلمية لورشة العمل حول التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج من أجل تحديد القوى البيئية المؤثرة).

العنصر الثاني: تفصيل القوى المؤثرة إلى قضايا (أي قائمة حالياً) ومخاطر (أي قد تحدث في المستقبل)، كما يتم ، بخصوص القوى المؤثرة على القطاع المعني، تقييم عاملين أساسيين هما:

- مدى فورية التأثير (مشاكل / قضايا قائمة، ومخاطر قد تحدث في المستقبل)،
- مدى قوة التأثير.

العنصر الثالث: ترتيب القوى المؤثرة العشر الأكثر أهمية حسب الأولوية بناءً على عملي الفورية والتأثير.

العنصر الرابع: كتابة مسودة هذا الجزء من الخطة الاستراتيجية، متضمناً استنتاجات عامة حول البيئة التشغيلية الحالية والمحتملة مستقبلاً، كما تتضمن إلقاء الضوء على المشاكل والمخاطر، والتوجهات التي ينبغي أن تعالجها الجهة الحكومية في خطتها الاستراتيجية



دور مدير إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الإدارية المسؤولة عن التخطيط) في تحديد القوى الخارجية

- العمل مع الإدارات الأخرى والأطراف المستفيدة على مناقشة الأحداث الخارجية الرئيسية ذات الصلة.
- الإشراف على الباحثين الذين يحددون القوى البيئية الرئيسية ذات الصلة.
- العمل مع فريق إدارته على وضع مسودة موجزة لهذا الجزء من الخطة الاستراتيجية.

ملاحظتان أساسيتان:

- ينبغي أن لا يستغرق إعداد هذا المكون وقتاً طويلاً (يمكن اعتبار مدة أسبوعين كافية بصورة عامة).
- هذا المكون يتواجد في كافة أساليب التخطيط الاستراتيجي ولا يقتصر على أسلوب التخطيط المبني على النتائج.

أ-٣. تحديد نتيجة رئيسية واحدة A Single Major Outcome

تعريف النتيجة الرئيسية الواحدة A Single Major Outcome

النتيجة الرئيسة الواحدة هي تعبير/ اصطلاح مختصر عن ما ترغب الوزارة/الجهة الحكومية أن تحققه في نهاية مدة الاستراتيجية، وتصبح هذه النتيجة الرئيسية الواحدة محل تركيز الوزارة/الجهة الحكومية ومن غير المحتمل أن تتغير في المدى القصير أو المتوسط.

اي ان التخطيط المبني على النتائج يبدأ بتحديد النتيجة الرئيسية. واطافة الى ان النتيجة الرئيسية الواحدة يجب ان تكون وصفاً لما تسعى له الوزارة/الجهة الحكومية مستقبلاً، فأنها يجب ان تكون:

- واضحة، وممكنة التطبيق.
- موجزة، ممكن تذكرها بسهولة
- عامة بما يكفي، بحيث توفر مظلة لجميع الأعمال التي تقوم بها الوزارة/الجهة الحكومية حالياً والتي تتطلع للقيام بها مستقبلاً.

تحديد نتيجة رئيسية واحدة

الشكل رقم ١٢



محور التركيز: هو شيء يحقق منفعة للسكان المستهدفين، وهو إما الاقتصاد أو البيئة أو مقدم الخدمة العامة (مثل المستشفيات أو المدارس). وبالنسبة لكثير من الجهات الحكومية يكون محور التركيز خدمة عامة (مثل خدمة صحية، مدارس، البنية التحتية...) أو البيئة أو الاقتصاد. وهو في المثال السابق: "مدارس".

وصف محور التركيز: هو جملة يوصف بها محور التركيز مشيراً إلى نوعه أو كميته أو مده "مثلاً: "حديثة، وذات مستوى عالمي".

الفئة المستهدفة: وهم الفئات المستفيدة من "النتيجة" وهم في المثال السابق "القطريون".

أنشطة محور التركيز: وهي ما يجب على محور التركيز القيام به أو ما يوفره من أجل تلبية احتياجات السكان المستهدفين، وتحقيق ما هو وارد في وصف محور التركيز، وهذه الأنشطة في المثال السابق هي:

- تضمن للطلاب تحقيق الحد الأقصى من إمكانياتهم.
- تزود الطلاب بالمهارات والخبرات اللازمة للمشاركة بسوق العمل بفاعلية
- تزود الطلاب بأساس قوي من الثقافة والتقاليد السائدة في قطر".

خطوات تطوير نتيجة رئيسية واحدة

الخطوة ١ تحديد محور التركيز:

بالنسبة لكثير من الوزارات فإن محور التركيز هو خدمة عامة (مثل الخدمة الصحية، المدارس، البنية التحتية - النقل، الطاقة، الاتصالات، توزيع المياه). وبالنسبة لآخرين يكون محور التركيز هو البيئة أو الاقتصاد.

الخطوة ٢ تحديد أوصاف محور التركيز:

يمكن وضع وصفين أو ثلاثة. إذا زادت الأوصاف عن ذلك ستبدو النتيجة صعبة المنال. وفيما يلي قائمة بأوصاف للمجالات الأساسية المتعلقة باختصاصات القطاع العام:

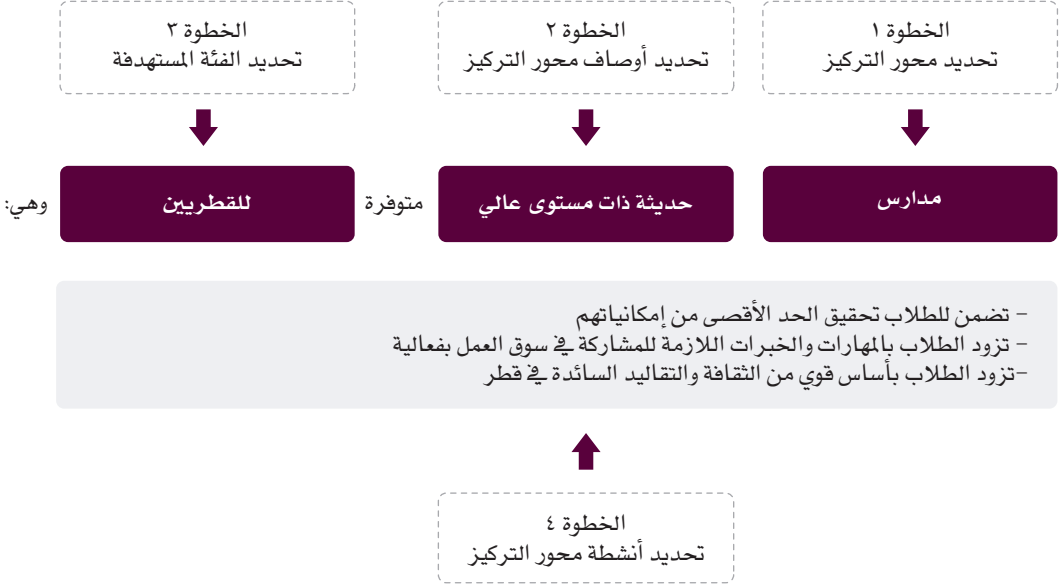
- في مجال التحديث والتطوير المؤسسي: مؤسسات قطاع عام تقدم خدمات متميزة.
- في مجال الخدمات العامة: ذات مستوى عالمي، حديثة، رفيعة الأداء، موثوقة، تركز على النتائج.
- في مجال الاقتصاد: قوي، متين، متنوع، مستند إلى المعرفة، مبتكر، مستقر.

الخطوة ٣ تحديد الفئة المستهدفة.

الخطوة ٤ تحديد أنشطة محور التركيز: وتتضمن ما يلي

- تصف أنشطة محور التركيز ما ينبغي عمله أو تقديمه أو توفيره للمستفيدين.
- تتطلب هذه الخطوة: - البحث والتحليل، - مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين.

ويوضح الشكل رقم (١٥) الخطوات الارب لتطوير النتيجة الرئيسية الواحدة



نصائح حول كتابة مسودة النتيجة الرئيسية:

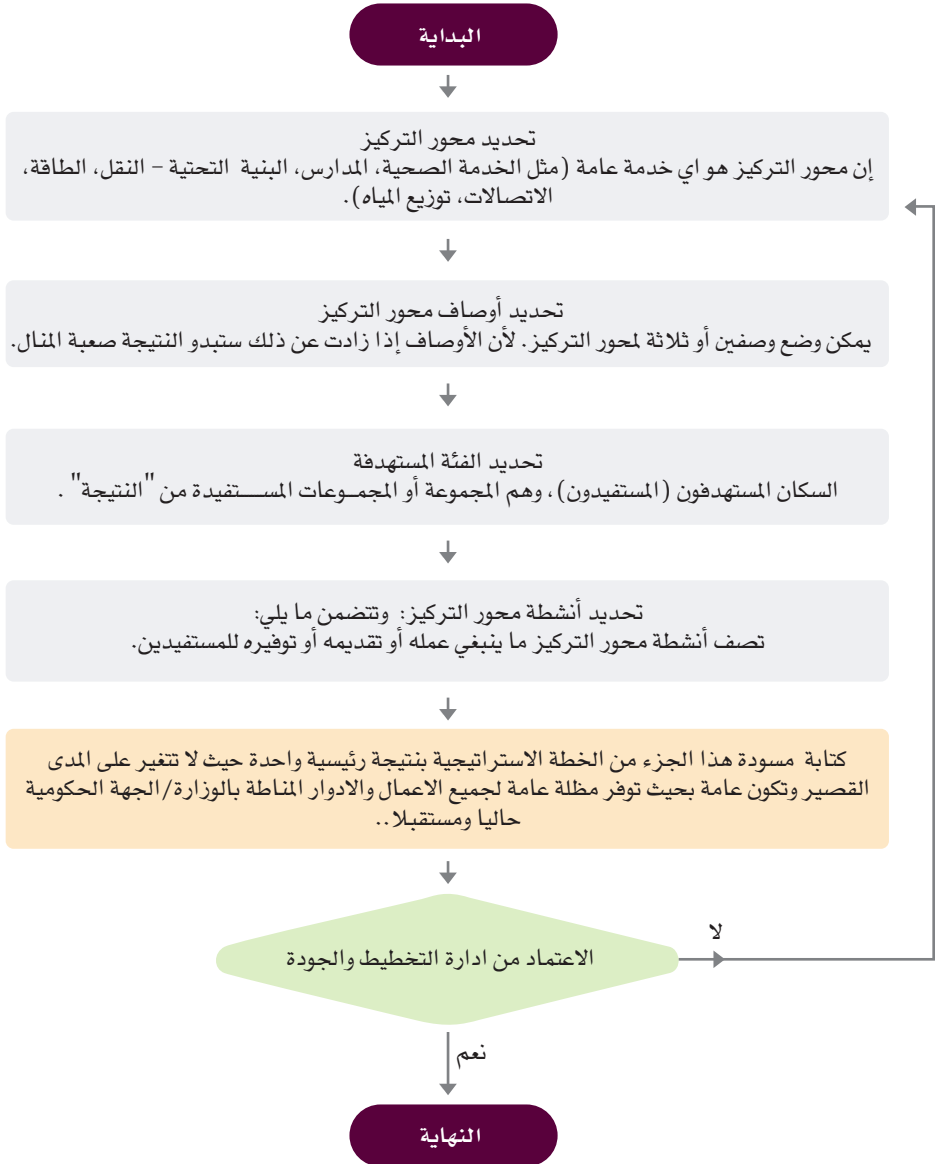
يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية عند اعداد مسودة النتيجة الرئيسية الواحدة:

١. يحدد الخبراء الفنيون عادة أنشطة محور التركيز بسهولة.
٢. يستحسن الاستفادة من الأعمال المماثلة التي يكون قد قام بها أشخاص آخرون سواء في الجهة الحكومية نفسها أو في جهة مشابهة في دولة أخرى.
٣. يفضل أخذ الوقت الكافي لقراءة الخطط الاستراتيجية المشابهة الموجودة في دولة أخرى.
٤. إعداد وتدقيق القائمة المقترحة الأولية للنتائج الرئيسية الواحدة.
٥. مناقشة وتحديد النتائج المتشابهة والمتعارضة بما يؤدي إلى دمج وإعادة صياغة هذه النتائج.
٦. عرض قائمة النتائج بعد تليصها من خلال الدمج وإعادة الصياغة على فريق متخصص لترتيبها حسب الأهمية وذلك وفق الجدول التقييمي الآتي:

ت	النتيجة	الترتيب					
		١ أهمية قصوى	٢	٣	٤	٥	٦ أهمية ضعيفة جداً
١							
٢							
ن							

٧. استخراج نتائج التقييم وعندها ستظهر نتائج مهمة جداً ونتائج متوسطة الأهمية والبقية تقع في أعمدة الأهمية الضعيفة ويتعين استبعادها من القائمة.
٨. التقاط النتائج المهمة جداً وإعادة ترتيبها حسب النقاط التي حصلت عليها وربما يتطلب الأمر إعادة صياغتها لتحصل الإدارة على قائمة النتائج الرئيسية.
٩. اختيار النتيجة الرئيسية الواحدة بشكلها النهائي من بين القائمة في الفقرة اعلاه واعتبارها الأساس في علاقتها في بناء الاستراتيجية وتنفيذها^٢.

^٢ الدكتور/ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الدوحة ٢٠١٤ (رقم الابداع بدار الكتب القطرية ٤٠١٤/٣٥٨).



تطبيق هذا النهج في استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢:

لقد التزمت استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ بهذا المنهج في صياغة النتائج الاستراتيجية الرئيسية الواحدة على مستوى الاستراتيجيات القطاعية واستراتيجيات الوزارات/الجهات الحكومية المنفذة. ولأغراض الاسترشاد سنأخذ بعض الأمثلة لنتائج رئيسية وردت في بعض الوثائق والخطط الاستراتيجية لكي نوضح مدى اتساق هذه النتائج الرئيسية مع الشروط والخصائص التي ذكرناها أعلاه في اختيار ووضع النتائج. مثلاً:

• النتيجة الرئيسية لاستراتيجية وزارة الصحة العامة وقطاع الرعاية الصحية في دولة قطر ٢٠١٧-٢٠٢٢ هي ذاتها التي وردت في استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ وقد صيغت كما يلي:

"صحة محسنة لسكان قطر، وتلبية احتياجات الجيل الحالي والجيل القادمة من خلال نظام صحة متكامل يهدف الى تحقيق صحة أفضل ورعاية أفضل وقيمة أفضل للجميع"

١. محور التركيز: نظام صحة

٢. وصف محور التركيز: متكامل

٣. الفئة المستهدفة: الجميع (سكان قطر)

٤. أنشطة محور التركيز:

- تلبية احتياجات الجيل الحالي والجيل القادمة
- تحقيق صحة أفضل ورعاية أفضل وقيمة أفضل

• النتيجة الرئيسية لاستراتيجية وزارة التعليم والتعليم العالي وقطاع التعليم والتدريب ٢٠١٧-٢٠٢٢ هي ذاتها التي وردت في استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ وقد صيغت كما يلي:

"نظام تعليمي على مستوى عالمي يقدم فرصاً منصفة للالتحاق بالتعليم والتدريب عالي الجودة، ويكسب جميع المتعلمين المهارات والكفايات اللازمة لتحقيق إمكاناتهم بما يتماشى مع طموحاتهم وقدراتهم للمساهمة في المجتمع؛ كما يعزز قيم المجتمع القطري وتراثه، ويدعو إلى التسامح واحترام الثقافات الأخرى"

محور التركيز: نظام تعليمي

وصف محور التركيز: على مستوى عالمي

الفئة المستهدفة: جميع المتعلمين

أنشطة محور التركيز:

- يقدم فرصاً منصفة للالتحاق بالتعليم والتدريب عالي الجودة
- يكسب جميع المتعلمين المهارات والكفايات اللازمة لتحقيق إمكاناتهم بما يتماشى مع طموحاتهم وقدراتهم للمساهمة في المجتمع
- يعزز قيم المجتمع القطري وتراثه
- ويدعو إلى التسامح واحترام الثقافات الأخرى

- النتيجة الرئيسية لاستراتيجية التطوير المؤسسي، تقديم الخدمات والإدارة المالية، هي كما يلي: "مؤسسات قطاع عام حديثة، تقدم خدمات عامة متميزة وتحقق الاستدامة المالية"

١. محور التركيز: مؤسسات قطاع عام

٢. وصف محور التركيز: حديثة

٣. الفئة المستهدفة: المجتمع

٤. أنشطة محور التركيز: تقدم خدمات عامة متميزة وتحقق الاستدامة المالية"

- النتيجة الرئيسية لاستراتيجية وزارة الثقافة والرياضة وقطاع الثقافة والرياضة ٢٠١٧-٢٠٢٢ هي ذاتها التي وردت في استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ في فصل الاثراء الثقافي والتميز الرياضي وقد صيغت كما يلي: "منظومة ثقافية، رياضية، شبابية فاعلة وخلاقة تدعم المجتمع في حراكه نحو التقدم مع حفاظه على ثوابته وقيمه"

١. محور التركيز: منظومة ثقافية، رياضية، شبابية

٢. وصف محور التركيز: فاعلة وخلاقة

٣. الفئة المستهدفة: المجتمع

٤. أنشطة محور التركيز: تدعم المجتمع في حراكه نحو التقدم مع حفاظه على ثوابته وقيمه

أ-٤. تحديد النتائج الوسيطة Intermediate Outcomes

تحديد النتائج الوسيطة

الشكل رقم ١٧



تعريف النتائج الوسيطة Intermediate Outcomes

تعرف النتائج الوسيطة بأنها مجموعة من النتائج المرحلية اللازمة لتحقيق النتيجة الرئيسية الواحدة. وتنبثق النتائج الوسيطة من نتيجة رئيسية واحدة ، وعادة يعبر عن النتائج الوسيطة بعبارات واضحة ومختصرة يستخدم فيها نفس محور تركيز النتيجة الرئيسية الواحدة في الخطة الاستراتيجية. وكما هي النتائج الرئيسية، فإن النتائج الوسيطة تصف ما الذي تريد أن تراه يحدث خارج وزارتك أو جهتك الحكومية.



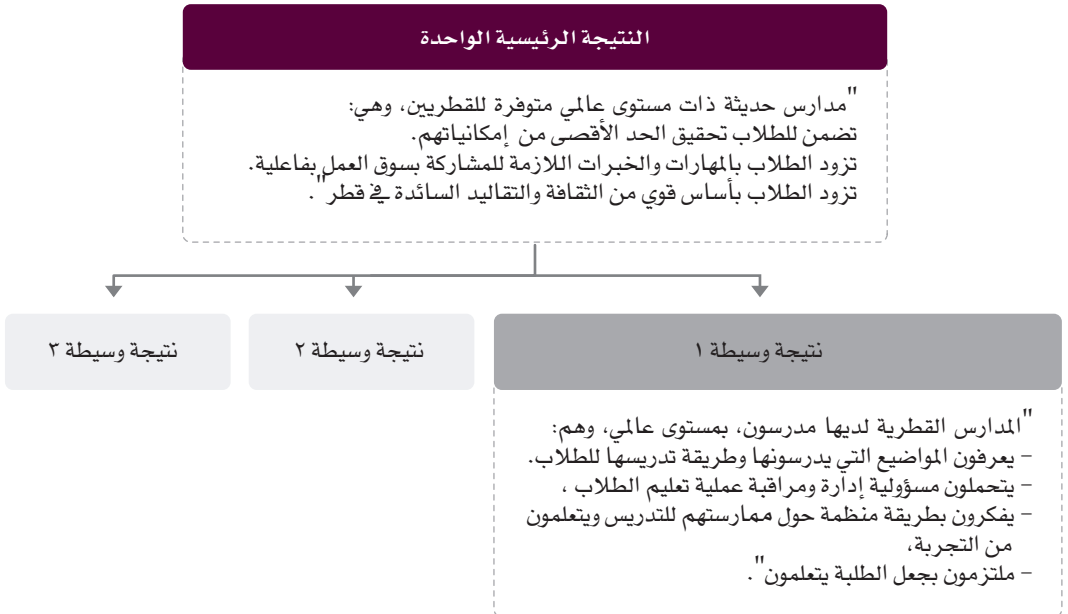
مثال على نتيجة وسيطة منبثقة عن النتيجة الرئيسية

لنأخذ نموذجاً من المثال الذي عرضناه فيما تقدم عن قطاع التعليم

"المدارس القطرية لديها مدرسون، بمستوى عالمي، وهم:

- يعرفون المواضيع التي يدرسونها وطريقة تدريسها للطلاب.
- يتحملون مسؤولية إدارة ومراقبة عملية تعليم الطلاب ،
- يفكرون بطريقة منظمة حول ممارستهم للتدريس ويتعلمون من التجربة،
- ملتزمون بجعل الطلبة يتعلمون".

الشكل رقم (١٩) يوضح علاقة النتائج الوسيطة بالنتيجة الرئيسية الواحدة في مثال قطاع التعليم



عناصر النتيجة الوسيطة

النتائج الوسيطة مثل النتيجة الرئيسية الواحدة مكونة من أربعة عناصر

الشكل رقم ٢٠



تتكون النتيجة الوسيطة، مثل النتيجة الرئيسية الواحدة، من أربعة عناصر، هي:

١. محور التركيز (هو ذات محور التركيز في النتيجة الرئيسية الواحدة) ، وهو في مثال النتيجة الوسيطة بخصوص قطاع التعليم "المدراس".
٢. متطلب رئيسي واحد أو بضعة متطلبات رئيسية لتحقيق النتيجة الرئيسية الواحدة، والمتطلب في مثال النتيجة الوسيطة بخصوص قطاع التعليم "مدرسون".
٣. وصف المتطلب، وهو في مثالنا عن قطاع التعليم "بمستوى عالي".
٤. نشاطات المتطلب، أو الخدمات / التسهيلات التي يوفرها المتطلب، وهي في مثال النتيجة الوسيطة بخصوص قطاع التعليم:
 - يعرفون المواضيع التي يدرسونها وطريقة تدريسها للطلاب.
 - يتحملون مسؤولية إدارة ومراقبة عملية تعلم الطلاب ،
 - يفكرون بطريقة منظمة حول ممارستهم للتدريس ويتعلمون من التجربة،
 - ملتزمون بجعل الطلاب يتعلمون.

تطوير النتيجة الوسيطة

يتم تطوير النتيجة الوسيطة باتباع الخطوات الأربعة التالية:

الخطوة ١: يتم أخذ محور التركيز على النحو الوارد في النتيجة الرئيسية الواحدة. وهو في مثال النتيجة الوسيطة بخصوص مثالنا عن قطاع التعليم، كما بينا أعلاه، "المدارس".

الخطوة ٢: يتم تعريف / تحديد المتطلب او المتطلبات:

ان المتطلب او المتطلبات هي الجواب على السؤال التالي:

" ما الذي تتطلبه المدارس من أجل:

- ضمان استغلال جميع الطاقات والقدرات الكامنة عند الطلبة
 - تزويد الطلبة بالمهارات والخبرات اللازمة للمشاركة بسوق العمل بفاعلية
 - تزويد الطلبة بأساس قوي من الثقافة والتقاليد السائدة في قطر
- الجواب على السؤال أعلاه يمكن أن يكون كل مايلي أو بعضاً منه:

- المدارس تتطلب مدرسين بمستوى عالمي يمكنهم...
- المدارس تتطلب مرافق حديثة يمكنها ...
- المدارس تتطلب منهاجاً حديثاً يمكنه ...
- المدارس تتطلب أولياء أمور يمكنهم ...

والمتطلب في مثال قطاع التعليم هو "مدرسون"

الخطوة ٣ : يتم تحديد / تعريف الواصف. وهو في مثالنا عن قطاع التعليم "بمستوى عالمي"

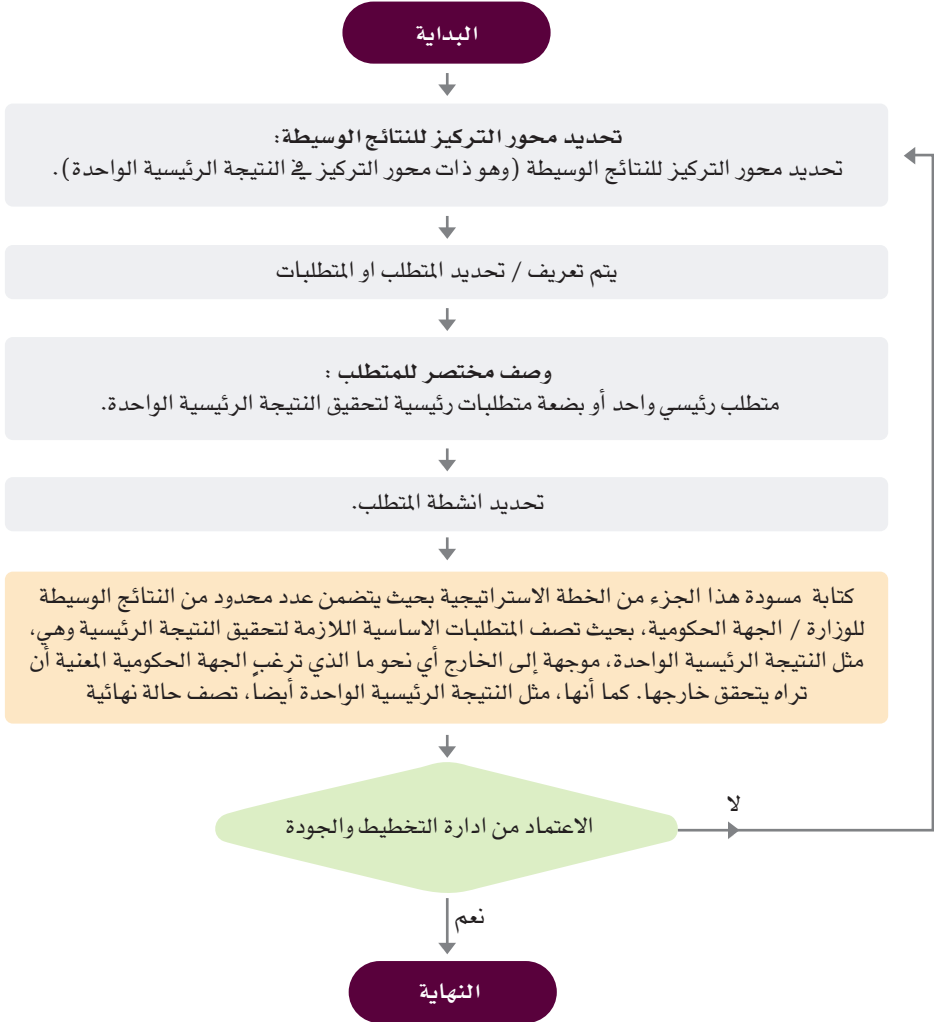
الخطوة ٤ : يتم تحديد / تعريف أنشطة المتطلب أو التسهيلات التي يقدمها المتطلب تقدمها المتطلبات، وهي، في مثال النتيجة الوسيطة بخصوص مثالنا عن قطاع التعليم، كما يلي:

- يعرفون المواضيع التي يدرسونها وطريقة تدريسها للطلبة.
- يتحملون مسؤولية إدارة ومراقبة عملية تعلم الطلاب ،
- يفكرون بطريقة منظمة حول ممارستهم للتدريس ويتعلمون من التجربة
- ملتزمون بجعل الطلاب يتعلمون.

تحديد النتائج الوسيطة

مخطط توضيحي لتحديد النتائج الوسيطة

الشكل رقم ٢١



نماذج من النتائج الوسيطة في استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢

أدناه أمثلة لنتائج وسيطة وردت في بعض الخطط الاستراتيجية القطاعية ضمن استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢:

• النتيجة الوسيطة رقم (٨) لاستراتيجية وزارة الصحة العامة وقطاع الرعاية الصحية ٢٠١٧-٢٠٢٢ في دولة قطر هي "نظام متكامل لتقديم رعاية وخدمات صحية ذات جودة عالية"، هنا:

« محور التركيز (هو ذات محور التركيز في النتيجة الرئيسية الواحدة): "نظام صحة"

« المتطلب الرئيسي (أو بضعة متطلبات رئيسية لتحقيق النتيجة الرئيسية الواحدة): "نظام لتقديم رعاية وخدمات صحية ذات جودة عالية"

« وصف المتطلب: "متكامل".

« نشاطات المتطلب، أو الخدمات / التسهيلات التي يوفرها المتطلب: (من استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ الجزء الرابع/الفصل الأول: نظام رعاية صحية شامل ومتكامل)

- يركز على تقديم خدمات رعاية صحية عالية الجودة في الوقت الصحيح والمكان الصحيح
- يعزز دور الرعاية الأولية والمجتمعية
- يمكن المرضى من المشاركة في المسؤولية عن صحتهم

وفي الشكل ادناه زيادة في ايضاح ما ذكر حول النتيجة الوسيطة "نظام متكامل لتقديم رعاية وخدمات صحية ذات جودة عالية"

العناصر الاربعة المكونة للنتيجة الوسيطة رقم (٢) في استراتيجية وزارة الصحة العامة وقطاع الرعاية الصحية ٢٠١٧-٢٠٢٢ "نظام متكامل لتقديم رعاية وخدمات صحية ذات جودة عالية"

الشكل رقم ٢٢



- يركز على تقديم خدمات رعاية صحية عالية الجودة في الوقت الصحيح والمكان الصحيح
- يعزز دور الرعاية الأولية والمجتمعية
- يمكن المرضى من المشاركة في المسؤولية عن صحتهم

نشاطات المتطلب

النتيجة الوسيطة رقم (١) لاستراتيجية وزارة التعليم والتعليم العالي وقطاع التعليم والتدريب ٢٠١٧-٢٠٢٢ هي "فرص منصفة مقدمة لكافة الأطفال للالتحاق ببرامج للتعليم المبكر عالية الجودة بغض النظر عن جنسهم وأعمارهم وقدراتهم".

- محور التركيز: (هو ذات محور التركيز في النتيجة الرئيسية الواحدة): "نظام تعليمي"
- المتطلب الرئيسي: (أو بضعة متطلبات رئيسية لتحقيق النتيجة الرئيسية الواحدة): فرص منصفة مقدمة لكافة الأطفال للالتحاق ببرامج للتعليم المبكر
- وصف المتطلب: "عالية الجودة".
- نشاطات المتطلب، أو الخدمات / التسهيلات التي يوفرها المتطلب: رفع نسب الالتحاق بمرحلة التعليم المبكر (حضانة أو رياض أطفال) لتصبح أكثر توافقاً مع المعايير الدولية (من استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ الجزء الرابع/ الفصل الثاني: جودة التعليم والتدريب)

النتيجة الوسيطة رقم (٣) لاستراتيجية التطوير المؤسسي، تقديم الخدمات والإدارة المالية " عمليات مؤسسية محسنة تمكن الجهات الحكومية من تقديم خدمات عامة متميزة"

- محور التركيز: (هو ذات محور التركيز في النتيجة الرئيسية الواحدة) مؤسسات قطاع عام
- المتطلب الرئيسي: عمليات مؤسسية
- وصف المتطلب: محسنة
- نشاطات المتطلب: تمكين الجهات الحكومية من تقديم خدمات عامة متميزة (من استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ الجزء الثاني: التطوير المؤسسي/ تقديم الخدمات والإدارة المالية)

النتيجة الوسيطة رقم (٧) لاستراتيجية وزارة الثقافة والرياضة وقطاع الثقافة والرياضة ٢٠١٧-٢٠٢٢ هي: "شباب مُمكّن ومُهل لدور فاعل في المجتمع"

- محور التركيز (هو ذات محور التركيز في النتيجة الرئيسية الواحدة): منظومة ثقافية، رياضية، شبابية
- المتطلب الرئيسي: شباب
- وصف المتطلب: مُمكّن ومُهل
- نشاطات المتطلب: يقوم بدور فاعل في المجتمع (من استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ الجزء الخامس/ الفصل الثالث: الإثراء الثقافي والتميز الرياضي)

أ-٥. تحديد الأهداف المحددة للنتائج الوسيطة Specific Targets

تحديد الأهداف المحددة Specific Targets

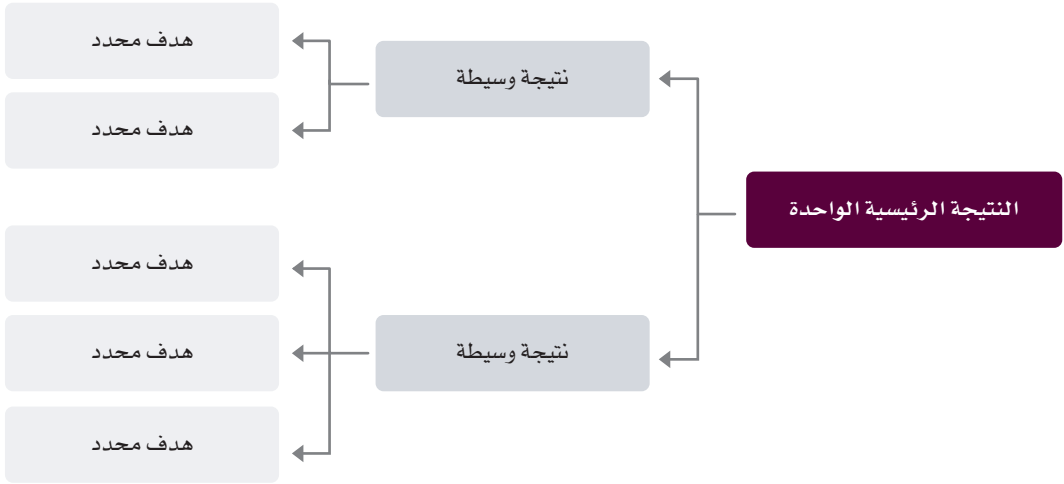
الشكل رقم ٢٣



يعرف الهدف المحدد بأنه مقصد محدد قابل للقياس الغرض منه السعي إلى تحقيق نتيجة وسيطة. ويمكن رفع سقف الأهداف المحددة، كما يمكن أيضاً أن تستقر الأهداف على مستوى معين.

وينبغي أن تعمل إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الإدارية المسؤولة عن التخطيط) في الوزارة/الجهة الحكومية في هذه المرحلة مع مدراء الإدارات عن قرب لتطوير وبلورة الأهداف المحددة.

الشكل رقم (٢٤) النتائج الوسيطة تتبثق من النتيجة الرئيسية الواحدة، ولكل نتيجة وسيطة هنالك هدف/أهداف نسعى من خلاله إلى تحقيق النتيجة الوسيطة



خصائص الهدف المحدد

يتعين ان يتصف الهدف المحدد بستة أوصاف رئيسية، واختصارا تدعى هذه الاوصاف ب MASTER وكما يلي :^٤

- **قابلية للقياس Measurable** (القياس عادة يكون كمياً، ولكن في بعض الحالات قد يكون ذلك غير ممكناً مثل قياس مستوى رضا المواطنين عن خدمة معينة وهنا يتم استخدام اسلوب الاستقصاء لاستخلاص النتائج حول مدى تحقيق مثل هذه الأهداف)
- **قابلية التحقيق. Achievable** (معد بشكل واقعي ومدروس)
- **محدد. Specific** (مصاغ بشكل واضح ومفهوم من قبل الاشخاص ذوي العلاقة)
- **ملتزم بإطار زمني. Time-bound** (له مواعيد وتوقيتات زمنية محددة مع بداية ونهاية مثبتة)
- **اقتصادي. Economic** (أن يكون الهدف مجدياً اقتصادياً)
- **ذو صلة. Relevant** (أن يكون الهدف مرتبطاً بالنتيجة الوسيطة التي تسعى الوزارة/الجهة لتحقيقها).

والشكل (٢٦) يلخص الخصائص الست للهدف المحدد:

^٤ من المصطلحات الاخرى الشائعة الاستخدام لوصف الهدف هو مصطلح S.M.A.R.T ويتكون من نفس مكونات الاوصاف التي يتكون منها مصطلح M.A.S.T.E.R. عدا انه لا يأخذ المكون الاقتصادي بنظر الاعتبار

ست خصائص للهدف المحدد يرمز لها بكلمة MASTER وهي تمثل الحروف الإنجليزية الأولى للكلمات الست التي تعبر عن هذه الخصائص:



ويتطلب هذا من واضعي الخطط العمل على ما يأتي :

- الخطوة الأولى: تحديد وحدة القياس Measurement unit
- الخطوة الثانية: تحديد معيار القياس Measurement standard
- الخطوة الثالثة: تحديد الوضع الحالي Baseline
- الخطوة الرابعة: تحديد الوضع المستقبلي المرغوب فيه Desired future state



لتأخذ نموذجاً من المثال الذي عرضناه فيما تقدم عن قطاع التعليم حيث ان النتيجة الوسيطة كانت :

"المدارس القطرية لديها مدرسون، بمستوى عالمي، وهم:

- يعرفون المواضيع التي يدرسونها وطريقة تدريسها للطلاب.
- يتحملون مسؤولية إدارة ومراقبة عملية تعليم الطلاب ،
- يفكرون بطريقة منظمة حول ممارستهم للتدريس ويتعلمون من التجربة،
- ملتزمون بجعل الطلبة يتعلمون "

هنا الهدف ينصب على توفير المدرسين للمدارس القطرية

الخطوة الأولى: تحديد وحدة القياس

كيف سنتأكد فيما إذا كان المدرسون: يعرفون المواد الدراسية التي يدرسونها، ويعرفون كيف يدرسون هذه المواد الدراسية للطلاب ؟

وحدة القياس الملائمة هنا هي: (١) مؤهل رسمي للتدريس، و(٢) عدد سنوات الخبرة في التدريس.

الخطوة الثانية: تحديد معيار القياس

معيار القياس الملائم هنا هو: شهادة البكالوريوس في المادة العلمية التخصصية (لغة عربية، لغة انكليزية، رياضيات، علوم، الخ)، اضافة الى دبلوم في التدريس من جامعة معترف بها رسمياً

الخطوة الثالثة: تحديد الوضع الحالي:

في مارس ٢٠١٧، كانت النسبة المئوية للمدرسين بالموصفات المطلوبة مقارنة بالعدد الكلي للمدرسين ٥٧٪

الخطوة الرابعة: تحديد الوضع المستقبلي المرغوب فيه:

في نهاية سنة ٢٠٢٢، يجب أن ترتفع النسبة المئوية للمدرسين بالموصفات المطلوبة مقارنة بالعدد الكلي للمدرسين لتصبح ٩٦٪

نماذج من الأهداف المحددة في استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢

أدناه أمثلة لأهداف محددة وردت في بعض الخطط الاستراتيجية القطاعية ضمن استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢.

وهنا تجدر الملاحظة إلى أنه حين لا يوجد أمد زمني محدد للهدف فذلك لأن الجهة المالكة (المسؤولة عن التنفيذ) ارتأت بأن المدة مرتبطة بعمر استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ ولم تقترح موعداً سابقاً لسنة ٢٠٢٢.

مثال ١:

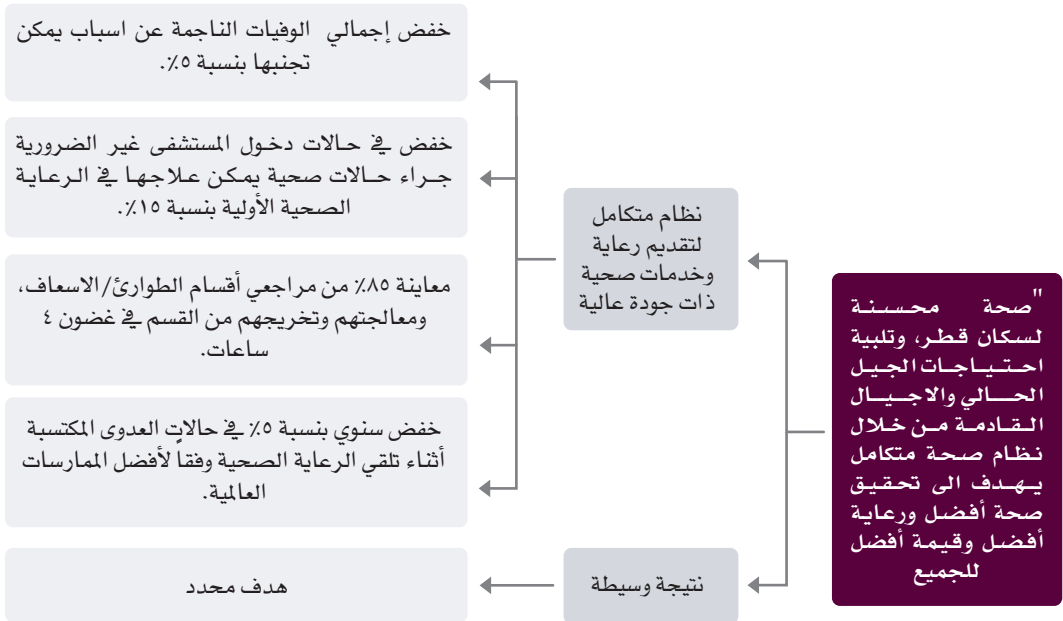
الأهداف المحددة التي تحقق النتيجة الوسيطة رقم ٨ (المذكورة سابقاً) "نظام متكامل لتقديم رعاية وخدمات صحية ذات جودة عالية" في استراتيجية وزارة الصحة العامة وقطاع الرعاية الصحية ٢٠١٧-٢٠٢٢ هي:

- الهدف الأول: خفض إجمالي الوفيات الناجمة عن اسباب يمكن تجنبها بنسبة ٥٪.
- الهدف الثاني: خفض في حالات دخول المستشفى غير الضرورية جراء حالات صحية يمكن علاجها في الرعاية الصحية الأولية بنسبة ١٥٪.
- الهدف الثالث: معاينة ٨٥٪ من مراجعي أقسام الطوارئ/الاسعاف، ومعالجتهم وتخريجهم من القسم في غضون ٤ ساعات.
- الهدف الرابع: خفض سنوي بنسبة ٥٪ في حالات العدوى المكتسبة أثناء تلقي الرعاية الصحية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.

الشكل رقم (٢٧) يبين لأهداف المحددة التي تحقق النتيجة الوسيطة "نظام متكامل لتقديم رعاية وخدمات صحية ذات جودة عالية" في استراتيجية وزارة الصحة العامة وقطاع الرعاية الصحية ٢٠١٧-٢٠٢٢

النتائج الوسيطة تنبثق من النتيجة الرئيسية الواحدة

الشكل رقم ٢٧



مثال ٢:

الأهداف المحددة في استراتيجية وزارة التعليم والتعليم العالي وقطاع التعليم والتدريب ٢٠١٧-٢٠٢٢ والتي تحقق النتيجة الوسيطة رقم ١ " فرص منصفة مقدمة لكافة الأطفال للالتحاق ببرامج للتعليم المبكر عالية الجودة بغض النظر عن جنسهم وأعمارهم وقدراتهم " هي:

الهدف: رفع نسبة التحاق الأطفال بعمر ٣ سنوات بدور الحضانه الرسمية والأطفال بعمر ٤ و ٥ سنوات ببرامج تعليم الطفولة المبكرة (روضة وتمهيدي) قبل التعليم الإلزامي بمعدل ١٠٪ لتصبح ٧٢,٥ ٪ عام ٢٠٢٢، بواقع ٢٪ زيادة كل عام.

مثال ٣:

الأهداف المحددة في استراتيجية التطوير المؤسسي، تقديم الخدمات والإدارة المالية ٢٠١٧-٢٠٢٢ لتحقيق النتيجة الوسيطة رقم ٣ " عمليات مؤسسية محسنة تمكن الجهات الحكومية من تقديم خدمات عامة متميزة "

- الهدف الأول: تمكين جميع المواطنين والعملاء من الوصول إلى جميع الخدمات العامة عن طريق الانترنت باستخدام تعريف واحد للمستخدم بحلول سنة ٢٠٢٠
- الهدف الثاني: توفير قنوات منسقة و منفذة آلياً لتقديم الخدمات لتيسير التعاون والتنسيق بين الوزارات والأجهزة الحكومية بحلول ٢٠٢٠
- الهدف الثالث: بناء منظومة متكاملة من العمليات المؤسسية لتحقيق التميز في تقديم الخدمات الحكومية. بحلول ٢٠٢٠
- الهدف الرابع: تحسين كفاءة تقديم الخدمات مع إيجاد مناخ تنافسي. هدف مستمر (نهاية المدة)
- الهدف الخامس: مأسسة عمليات قياس كفاءة تقديم الخدمات العامة بحلول عام ٢٠٢٠

ب. المرحلة الفرعية الثانية

Action Planning Sub Phase

مرحلة تخطيط الاجراءات

وتشتمل هذه المرحلة الفرعية على أربع مكونات، هي :

١. تحديد التدخلات الرئيسية للأهداف
٢. تحديد القدرات ذات الأولوية
٣. تأكيد التدخلات ذات الأولوية
٤. إنتاج الخطة الإستراتيجية ونشرها

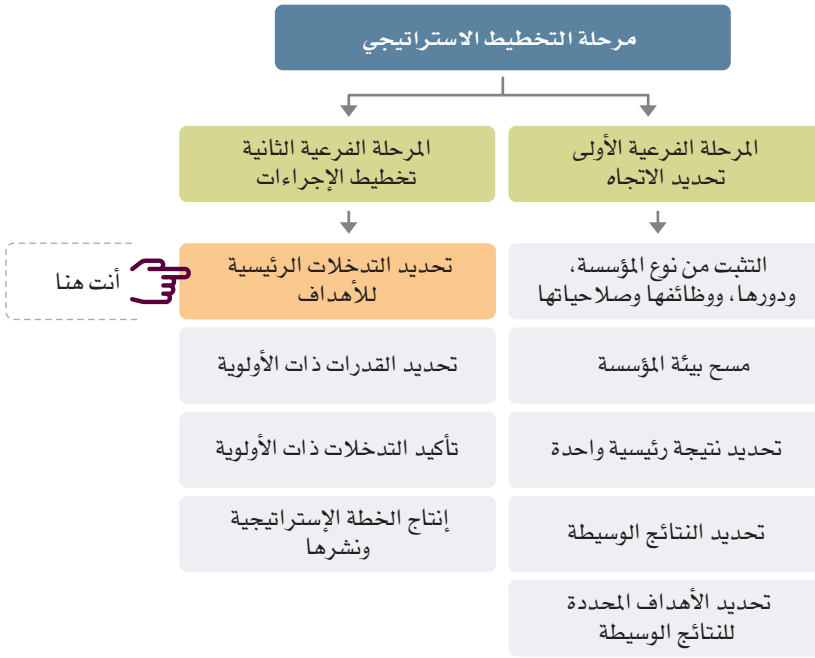


ب-١. تحديد التدخلات الرئيسية للأهداف Priority Capabilities

Major Interventions

تحديد التدخلات الرئيسية للأهداف المحددة

الشكل رقم ٢٨



١. تعريف التدخلات:

ما ستقوم به الوزارة/الجهة الحكومية من برامج ومشاريع ونشاطات لتحقيق أهدافها المحددة وفق ما جاء في استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢. كما يمكن تعريفها بأنها "النشاطات الخارجية المصممة لتغيير وضع محدد أو إحداث فرق" خارج الوزارة/الجهة الحكومية صاحبة الخطة". وهذه التدخلات تكون عادة على شكل برامج/ مشاريع.

٢. أنواع التدخلات الرئيسية:

يمكن ايجاز انواع التدخلات الرئيسية التي من المعتاد أن تقدمها الوزارات/الجهات الحكومية .

- تقديم المعلومات وتحسين الوصول إلى المعلومات (من مهام الحكومة أن تضمن تدفق المعلومات الملائمة التي يحتاجها المواطن للعيش بشكل حضاري ولممارسة دوره الصحيح في المجتمع ومعرفة حقوقه وواجباته ، وكذلك للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية لكي تمارس اختصاصها بالشكل الصحيح)
- إصدار اللوائح والتشريعات (تشمل إصدار القوانين واللوائح والتعليمات والأنظمة ووضع القيود على ممارسات شخصية أو مؤسسية وفق ما تتطلبه المصلحة العامة، ما يخص حماية البيئة والثروات الحيوانية والطبيعية، ما يخص البناء والتخطيط العمراني وسير المركبات في الطرق، ما يخص تنظيم وممارسة بعض المهن مثل الطب والهندسة، الخ). مثلاً قانون الموارد البشرية، وقانون الرعاية الاجتماعية في دولة قطر.
- ضمان توفير السلع والخدمات والبنية التحتية (توفير الخدمات بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التعاقد مع مؤسسات القطاع الخاص في مجالات لتوفير الخدمات الصحية والتعليمية، القيام بتشييد أبنية المصانع والمدارس والمستشفيات وغيرها).
- وضع السياسات المالية والسعوية: (أمثلة على التدخلات التي تقوم بها الحكومات في هذا المجال: فرض رسوم على استخدام بعض الخدمات، فرض الضرائب على الافراد والشركات بما يتناسب وواردات هؤلاء الاشخاص والشركات، الحد من التضخم واتخاذ الاجراءات التي من شأنها الحد من الزيادة في اسعار بعض السلع والخدمات، كما تقوم في عدد من الحالات بتقديم الدعم بطرق مختلفة لشرائح وفئات المجتمع من ذوي الدخل المحدود والاحتياجات الخاصة)

نماذج من التدخلات في استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢

أدناه أمثلة لتدخلات وردت في بعض الخطط الاستراتيجية القطاعية ضمن استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢:

مثال ١

في استراتيجية وزارة الصحة العامة وقطاع الرعاية الصحية ٢٠١٧-٢٠٢٢ وكما ذكرنا سابقاً، هنالك أربعة أهداف يجب أن تتحقق لكي تتحقق النتيجة الوسيطة رقم ٨ "نظام متكامل لتقديم رعاية وخدمات صحية ذات جودة عالية". ولغرض تحقيق الهدف الثالث من بالنتيجة الوسيطة رقم ٨ "معاينة ٨٥٪ من مراجعي اقسام الطوارئ/الاسعاف، ومعالجتهم وتخريجهم من القسم في غضون ٤ ساعات" سيتم تنفيذ عدد من التدخلات (المشاريع)، منها ما يلي:

١. تحسين الحصول على الخدمات الصحية في الوقت المناسب
٢. تحسين عمليات النظام الصحي لتحقيق استمرارية الرعاية، وبالتالي علاج المرضى عند مستوى الرعاية المناسب لهم
٣. إنشاء وتعزيز برامج الرعاية المتكاملة في جميع مستويات النظام الصحي

٤. تحسين تنسيق رعاية المرضى ذوي الحالات الخطرة
٥. توحيد القياس و كفاءة وفاعلية إدارة الخدمات عالية الطلب

مثال ٢

في استراتيجية وزارة التعليم والتعليم العالي وقطاع التعليم والتدريب ٢٠١٧-٢٠٢٢ ولغرض تحقيق الهدف الذي ذكرناه سابقاً "رفع نسبة التحاق الأطفال بعمر ٣ سنوات بدور الحضانة الرسمية، والأطفال بعمر ٤ و ٥ سنوات ببرامج تعليم الطفولة المبكرة (روضة وتمهيدي) قبل التعليم الإلزامي بمعدل ١٠٪ لتصبح ٧٢,٥ ٪ عام ٢٠٢٢، بواقع ٢٪ زيادة كل عام" والذي يجب ان يتحقق لكي تتحقق النتيجة الوسيطة رقم ١ " فرص منصفة مقدمة لكافة الأطفال للالتحاق ببرامج التعليم المبكر عالية الجودة بغض النظر عن جنسهم وأعمارهم وقدراتهم"، سيتم تنفيذ التدخل (المشروع) التالي:

١. زيادة عدد الأطفال المسجلين في برامج التعليم المبكر ذات الجودة لجميع الأطفال بغض النظر عن الجنس أو السن أو القدرة.

مثال ٣

في استراتيجية التطوير المؤسسي، تقديم الخدمات والإدارة المالية ٢٠١٧-٢٠٢٢، ولغرض تحقيق الهدف الأول الذي ينص على "تمكين جميع المواطنين والعملاء من الوصول إلى جميع الخدمات العامة عن طريق الانترنت باستخدام تعريف واحد للمستخدم بحلول سنة ٢٠٢٠" الوارد بالنتيجة الوسيطة رقم ٣ " عمليات مؤسسية محسنة تمكن الجهات الحكومية من تقديم خدمات عامة متميزة"، سيتم تنفيذ التدخل (المشروع) التالي:

١. البوابة الحكومية الإلكترونية

٣- دور ادارة التخطيط والجودة

يكمن دور إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الإدارية المسؤولة عن التخطيط) في الوزارة/الجهة الحكومية في هذه الخطوة بثلاثة أدوار:

الدور رقم ١: تزويد المدراء بالدعم التحليلي لتعريف التدخلات عالية الأثر.

الدور رقم ٢: جمع ودمج المعلومات من مختلف الإدارات. تتم محاكاة النموذج المعد لهذا الغرض، وفق ما ورد في المادة العلمية لورشة العمل المذكورة فيما تقدم، والذي يتطلب ملؤه توفير المعلومات الآتية:

- اسم / عنوان التدخل، - رقم التدخل.
- التأثير المتوقع على الهدف. تحديد الأثر المتوقع للتدخل على الهدف، مع ذكر الأسباب الرئيسية التي تجعل المدراء يعتقدون أن التدخل سينجح (مثلاً الإشارة إلى نتائج التدخلات الشبيهة التي نفذت في الماضي أو في دول أخرى تحت ظروف مقارنة)

- الوقت اللازم لحدوث التأثير. يجب القيام بتقدير معقول لوقت التأثير لكل تدخل، علماً بأن كبار المسؤولين التنفيذيين دائماً يهتمون ويتعرضون لضغوط لإظهار النتائج مبكراً
- القدرات اللازمة لتنفيذ التدخل.

« من الذي سيقود التدخل؟ علماً بأن نجاح التدخل يكاد يعتمد دوماً على الشخص الذي يقوده.

« الموارد البشرية ومستوى الكفايات المطلوبة (Competencies) (المعرفة، المهارة، والسلوك في العمل)،

« مهارات استثنائية، و موارد نادرة.

- المخاطر: التدخلات تتضمن مخاطر على الدوام، والخطر هو أمر قد أو قد لا يحدث في المستقبل وقد يكون له تأثير على الهدف و النتيجة الوسيطة. ومن المفضل الاتفاق مع الإدارة حول تحديد المخاطر الثلاثة الأكثر أهمية التي تحيط بكل تدخل.

- التكلفة: يجب تحديد تقديرات التكلفة عالية المستوى لكل تدخل. ويجب أن تبين التقديرات التكلفة المتوقعة في السنة المالية القادمة وفي السنوات التي تليها. وهذه المعلومة الأخيرة تمثل بداية واطاراً أولياً للربط بين الجانب التخطيطي والجانب المالي (رغم انها صيغة أولية كونها تنطوي على تقديرات أولية قد تكون غير دقيقة). وبالامكان استخدام مصادر المعلومات التالية لتقدير التكلفة:

١. التكلفة الفعلية لتدخلات مماثلة سابقة

٢. الاستفسار لدى الموردين المحتملين

٣. الاستفسار لدى الخبراء بالموضوع

الدور رقم ٣: تكامل المعلومات: تكون مسؤولية إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الإدارية المسؤولة عن التخطيط) تحقيق تكامل في المعلومات التي توفرها الإدارات الأخرى، وتقديم المشورة والتوصيات إلى فريق الإدارة العليا بشأن التدخلات التي ستم الموافقة عليها، والتدخلات التي تتطلب توفر مزيد من المعلومات

ومن المفيد ترتيب التدخلات تبعاً للنتيجة الوسيطة وللأهداف المحددة التي تسعى لتحقيقها بجدول يلخص ما جاء أعلاه من معلومات تتعلق بكل تدخل. وكما في الجدول المقترح ادناه.

النتيجة الوسيطة						
الرقم	التدخل	التأثير على الهدف	وقت التأثير	متطلبات القدرة	المخاطر	التكلفة
الهدف ١						
١						
٢						
٣						
الهدف ٢						
٤						
٥						
٦						
الهدف ٣						
٧						
٨						
٩						



ب-٢. تحديد القدرات ذات الأولوية

Identifying Priority Capabilities

تحديد القدرات ذات الأولوية

الشكل رقم ٣٠



يتم في هذه الخطوة تحديد القدرات ذات الأولوية الإضافية التي تحتاج إليها الوزارة/الجهة الحكومية لتنفيذ التدخلات (برامج، أو مشاريع، أو نشاطات) وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة، والنتائج الوسيطة وبالتالي تحقيق النتيجة الرئيسية الواحدة..

هذه الخطوة بالغة الأهمية لأن توفير القدرات قد يستغرق وقتاً غير قصير، وبدون توفر هذه القدرات لا يمكن تنفيذ التدخلات وتحقيق الأهداف المحددة والنتائج.

وتشتمل القدرات عموماً على موجودات ملموسة (الأشخاص، العمليات، البنى التحتية، المعلومات، التكنولوجيا، الهيكلية) وموجودات غير ملموسة (العلاقات، ثقافة المؤسسة، علامة المؤسسة).

ان تحديد الاجراءات اللازمة لتعزيز أو توفير القدرات ذات الأولوية اللازمة لتنفيذ التدخلات وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة والنتائج، يجري عادة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والإدارات المعنية الأخرى في الوزارة/الجهة الحكومية. ويمثل المخطط التالي الخطوات الرئيسية التي تؤدي الى تحديد القدرات ذات الأولوية اللازمة لتنفيذ التدخل.



الخطوة الأولى هي تحديد القدرات التي تحتاجها الجهة الوزارة/ الجهة الحكومية صاحبة الخطة على مدى فترة الخطة الاستراتيجية لتحقيق النجاح في تنفيذ التدخلات.

ويمثل الجدول ادناه نموذجاً مقترحاً يستخدم لغرض تلخيص القدرات اللازمة لتنفيذ التدخل وبالتالي لتحقيق الهدف والنتيجة.

نموذج لغرض تلخيص القدرات اللازمة لتنفيذ التدخل

جدول رقم ٤

التدخل	تشمل وصفا موجزا للتدخل
الأشخاص	ضع قائمه بمهارات الاشخاص وخبراتهم الرئيسييه اللازمه لتنفيذ التدخل بنجاح
العملية	استعراض العمليات اللازمه للتدخل
تكنولوجيا	ضع قائمه بمتطلبات التكنولوجيا
المعلومات	ضع قائمه بمتطلبات المعلومات الرئيسييه
المرافق	ضع قائمه بالمرافق اللازمه لتنفيذ التدخل بنجاح
الثقافه	صف التنظيم والفريق والثقافه اللازمه لتنفيذ التدخل بنجاح
العلاقات	ضع قائمه بالعلاقات الرئيسييه اللازمه لتنفيذ التدخل بنجاح
العلامه	تعريف العلامه التي تحتاج اليها المؤسسة او يحتاج اليها الفريق لتنفيذ التدخل بنجاح
الهيكليه	تعريف الهيكليه اللازمه لتنفيذ التدخل بنجاح

النتيجة الوسيطة
الهدف المحدد

الخطوة الثانية هي تحديد القدرات الموجودة فعلاً لدى الجهة صاحبة الخطة.

الخطوة الثالثة هي تحديد الفجوة بين ما يلزم من القدرات لتنفيذ التدخل وما هو موجود فعلاً لدى الوزارة/الجهة الحكومية،

الخطوة الرابعة هي تحديد القدرات ذات الأولوية التي تحتاج الوزارة/الجهة الحكومية إلى تعزيزها أو بنائها لتحقيق النجاح.

والجدول أدناه يوضح ما ذكر في الفقرة الرابعة وكيف يمكن ببساطة تحديد القدرات ذات الأولوية (المثال هنا يتناول عنصر واحد من القدرات وهو عنصر القدرات البشرية أو الأشخاص والخبرات اللازمة لتنفيذ التدخلات / المشاريع)

مثال على تحديد القدرات ذات الأولوية

جدول رقم ٥

رقم التدخل	الأشخاص
١	خبير تحليل السياسات
٢	مستشار قانوني
٣	خبير تحليل السياسات
٤	خبير تحليل السياسات
٥	خبير إحصاءات
٦	خبير تحليل السياسات

في هذا المثال أربعة من أصل ستة تدخلات تنقصها القدرة على "تحليل السياسات".

وهكذا تصبح "تحليل السياسات" قدرة ذات أولوية يجب توفيرها عن طريق:

- التوظيف
- أو بناء هذه القدرة وتعزيزها عبر تطوير الكادر الموجود في الوزارة/الجهة الحكومية
- أو عبر وسيلة أخرى

ويمثل الجدول التالي نموذجاً مقترحاً يستخدم لغرض تحديد الفجوة بين ما يلزم من القدرات لتنفيذ التدخل وما هو موجود فعلاً لدى الوزارة/الجهة الحكومية.

الفجوة بين ما يلزم من القدرات لتنفيذ التدخل وما هو موجود

جدول رقم ٦

رقم التدخل	الاشخاص	العملية	تكنولوجيا	المعلومات	المراقق	الثقافة	العلاقات	العلامة	الهيكلية
١	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج
٢	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج
٣	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج
٤	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج
٥	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج
٦	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج	نص النموذج

في الجدولين (٥) و(٦)، اللون الاخضر يمثل القدرات اللازمة لتنفيذ التدخل والمتوفرة لدى الوزارة/الجهة الحكومية، واللون الاحمر يمثل (الفجوات) في القدرات اللازمة لتنفيذ التدخل والتي هي غير متوفرة لدى الوزارة/الجهة الحكومية.

من الجدول اعلاه يتبين أن التدخل رقم (٥) تتوفر لدى الوزارة/الجهة الحكومية كافة القدرات المطلوبة لتنفيذه، ولذلك يمكن البدء به بسهولة.

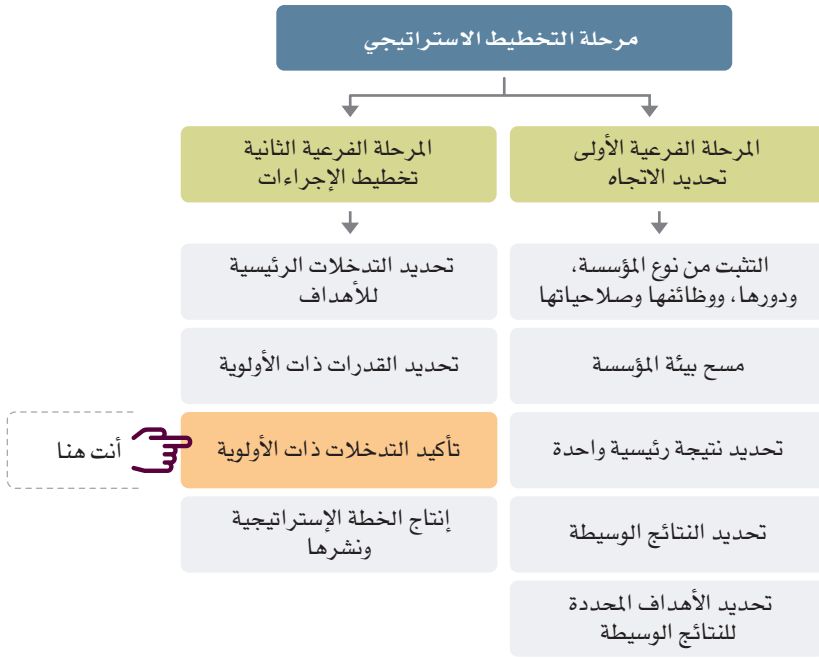
بينما التدخل رقم (٢) لا يتوفر لتنفيذه أي من القدرات لدى الوزارة/الجهة الحكومية، ويليه في شحة القدرات اللازمة التدخل رقم (٤)، ثم التدخل رقم (٢) و التدخل رقم (٦). وبالضرورة تعني التدخلات ذات الفجوات المتعددة في القدرات ما يلي:

- مخاطرة أعلى
- تتطلب استثماراً في القدرات
- لا يمكن البدء بها في المدى القصير
- تحتاج الى تعاقد مع جهات خارجية، وشراكات، أو أشكال أخرى من الدعم الخارجي من أجل تنفيذها

ب-٣. تأكيد التدخلات ذات الأولوية

تأكيد التدخلات ذات الأولوية

الشكل رقم ٣٢



تتمثل هذه الخطوة بتحديد التدخلات ذات الأولوية العالية. فمثل هذا التحديد يستمد أهميته من كونه ينطوي على إعلام أصحاب المصلحة والجمهور بالأولويات التي تنوي الوزارة/الجهة الحكومية المعنية تنفيذها خلال الفترة التي تغطيها الخطة الاستراتيجية.

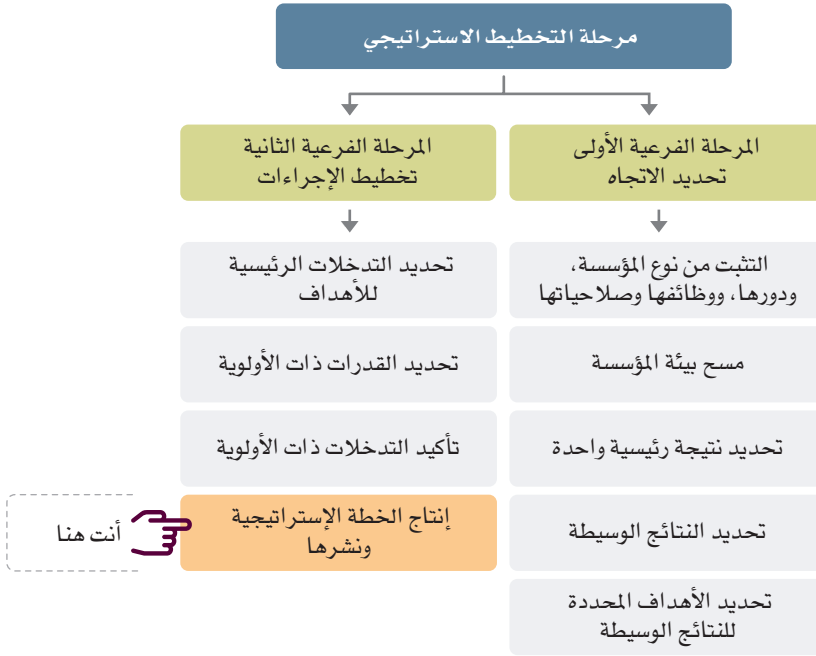
أما دور إدارة التخطيط والجودة في هذه الخطوة فهو العمل مع وكيل الوزارة والمدراء لتعريف عدد محدود من التدخلات ذات الأولوية العالية في الخطة الاستراتيجية.^٦

^٦ تتضمن المادة العلمية لورشة عمل التخطيط المبني على النتائج وسيلة معاونة للمساعدة في اختيار التدخلات والنشاطات ذات الأولوية العالية ووسيلة مساعدة لتحديد التدخلات والنشاطات ذات المخاطر العالية مقابل المخاطر المنخفضة.

ب-٤. صياغة ونتاج الخطة الاستراتيجية ونشرها

صياغة ونتاج الخطة الاستراتيجية وتعميمها

الشكل رقم ٢٣



بعد إنجاز إعداد الخطوات التي تقدم عرضها تأتي خطوة إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية بحدود ٣٥ صفحة، متضمنة ما يلي (على سبيل الاستئناس):

١. تمهيد (نصف إلى ثلاثة أرباع الصفحة)
٢. مقدمة (صفحتان)
٣. البيئة التشغيلية (صفحتان إلى ثلاث صفحات)
٤. النتيجة الرئيسية والنتائج الوسيطة (خمس صفحات)
٥. الأهداف المحددة والتدخلات (عشرين صفحة)
٦. القدرات ذات الأولوية (صفحتان إلى ثلاث صفحات)
٧. التدخلات ذات الأولوية. (صفحة واحدة)

وبطبيعة الحال، يمكن أن يوجد إلى جانب ذلك أوراق خلفية ودراسات ذات صفحات عديدة.

- صمم وثيقة الخطة الاستراتيجية بشكل جذاب، مستخدماً لغة بسيطة بحيث تكون سهلة القراءة، ويكون الانتقال سهلاً عبر مختلف فقراتها، مع جدول واضح للمحتويات، وهوامش واسعة، وصور. ومن المستحسن عمل جدول في النهاية أو في أحد الملاحق يبين بشكل موجز العلاقة بين كل نتيجة وسيطة وأهدافها المحددة ومؤشرات قياس هذه الأهداف.
- حالما يتم التوقيع على وثيقة الخطة الاستراتيجية المبنية على النتائج، يمكنك تعميم الخطة الكاملة إلى الموظفين والأطراف ذوي العلاقة
- يجب ألا يكون تعميم الخطة الاستراتيجية أمراً مفاجئاً لأصحاب المصلحة الرئيسيين- يجب أن يكونوا قد أُشركوا أساساً في تطوير الخطة وبلورتها.
- ضع الخطة الاستراتيجية في موقعك الإلكتروني بحيث يمكن للمؤسسات أخرى استخدامها



- ويوضح القسم الثالث في هذا الدليل الخطوات التي ينصح بأن تتبعها الوزارة/الجهة الحكومية من أجل إعداد واعتماد وثيقة الخطة الاستراتيجية

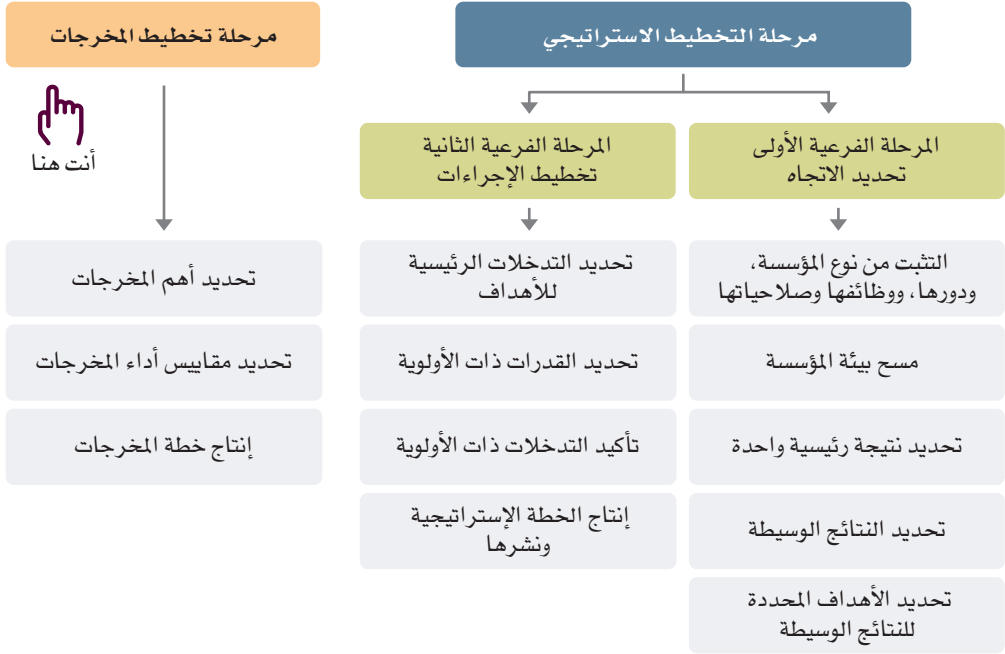
المرحلة الرئيسية الثانية

تخطيط المخرجات Output Planning

يشتمل العمل التخطيطي في هذه المرحلة على مايلي :

- تحديد أهم المخرجات.
- تحديد مقاييس أداء المخرجات.
- إنتاج خطة المخرجات.





إن انجاز الإطار العام للخطة الاستراتيجية يعتبر عملاً كبيراً وهاماً ويتطلب جهوداً كثيرة، فالخطة الاستراتيجية في إطارها العام وثيقة تخطيطية الغاية منها العمل على إحداث الانتقال من الواقع الحالي إلى واقع أفضل، وهذا لا يتحقق إلا إذا وضعت خطط المخرجات السنوية (Annual Output Plans) لتنفيذ الأهداف التي جاءت في الخطة الاستراتيجية، وفق منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج.

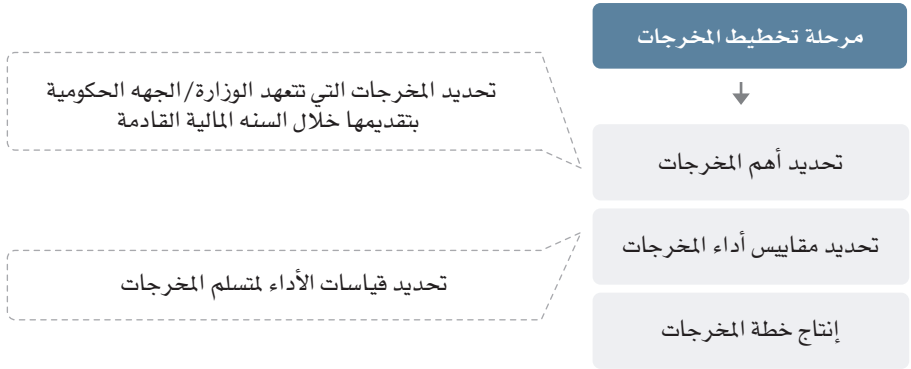
ما هي خطة المخرجات السنوية وماذا توفره ؟

١. توفر أوصافاً تفصيلية للمخرجات التي ستجزها الوزارة/الجهة الحكومية والأهداف والنتائج الوسيطة التي ستحققها في السنة القادمة
٢. الاطار الزمني لخطة المخرجات سنة واحدة (مقارنة بالاطار الزمني للخطة الاستراتيجية الذي يستحسن أن يتسق مع الاطار الزمني لاستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ والتي هي خمس سنوات)
٣. تشتمل على مقاييس الأداء والمعايير الخاصة بكل مخرج
٤. بمثابة السجل الواضح لما يتوقع من المدراء إنجازهم وتقديمه
٥. خطة المخرجات ينبغي أن تعد ويتم الاتفاق عليها قبل بداية السنة المالية للحكومة.
٦. يجب ان تكون خطة المخرجات دوماً المصدر المرجعي للمعلومات المتعلقة بالمخرجات التي تنجزها الوزارة/الجهة الحكومية خلال السنة
٧. اذا كان هناك تغيير في الانجاز (المتسلمات) ، يجب تحديث خطة المخرجات فوراً

١. تحديد أهم المخرجات

تحديد أهم المخرجات

الشكل رقم ٣٥



تعريف المخرجات:

هي المنتجات الملموسة وغير الملموسة التي تتجم عن تنفيذ التدخل. وينظر إليها بأنها اية سلعة، أو خدمة، تنتجها الوزارة/الجهة الحكومية لصالح طرف آخر خارج تلك الوزارة/الجهة الحكومية متمثل بشخص أو مجموعة اشخاص أو وزارة أخرى أو مؤسسة.

أمثلة على المخرجات:

من أمثلة المخرجات ما يلي:

١. إصدار مئة رخصة قيادة.
٢. بناء طرق جديدة وفق المواصفات القطرية بطول مئة كيلومتر.
٣. تقديم ورقة سياسات للجهات العليا بخصوص تخفيض التضخم في الدولة المعنية.
٤. إصدار تقرير توضيحي ربع سنوي حول خطة مخرجات الجهاز لعرضه على الجهات العليا.
٥. قيام وزارة التخطيط التنموي والاقتصاد باعداد واصدار استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢.

وينبغي تجنب الخلط بين المخرجات وأشياء أخرى كـ "المدخلات"، و"السلع والبضائع الداخلية أو الوسيطة"، و"الأثر".
وفيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية:

- المدخلات: هي الموارد المستخدمة في الانتاج مثل العمل، والمستلزمات، ونظام الحاسوب لغرض إنتاج مخرج معين.
- السلع والبضائع الداخلية أو الوسيطة: وهي السلع أو الخدمات التي تنتجها إدارة/قسم في وزارة/جهة حكومية لصالح إدارة/قسم آخر من تلك الوزارة/الجهة الحكومية، ولا تعتبر مخرجاً لصالح طرف آخر خارجي، مثال: خدمات الحاسوب في إدارة المرور، أو الخدمات التي تقدمها إدارة الشؤون المالية والإدارية في وزارة التخطيط التنموي والإحصاء إلى موظفي الوزارة وبقية اداراتها.
- الأثر: هو التأثير الإيجابي أو السلبي البعيد المدى الذي يساهم به التدخل من مخرجات على عموم المجتمع. مثل التحسينات في مجال السلامة العامة.

أمثلة على ما هو ليس بمخرجات:

١. تقديم مشورة متعلقة بالسياسات أو دعم لإدارة في نفس الوزارة/الجهة الحكومية - داخلي
٢. تعيين خمسة موظفين جدد لتعزيز القدرات في مجال تطوير السياسات - مدخل

دور ادارة التخطيط والجودة

يتجلى دور إدارة التخطيط والجودة في مجال تحديد المخرجات بما يلي :

١. مساعدة المدراء على تحديد المخرجات التي يتعهدون بتسليمها ، والمنطق العقلاني الذي يدفعهم لاختيار المخرجات.
٢. مساعدة المدراء على توضيح مقاييس الأداء التي سوف يطبقونها.
٣. توفير المشورة لفريق الإدارة العليا بخصوص المخرجات والمقاييس.
٤. اعداد جدول ملخص بالمخرجات، ويجب أن يبين ما يلي من المعلومات:
وصف المخرج، الهدف ذو الصلة، التكلفة، جدوى المخرج، المخاطر، المقياس الكمي، مقياس النوعية / الجودة، مقياس الإطار الزمني. وكما في الجدول التالي:

ت	الفقرة	الشرح
١	وصف المخرج	يشمل وصف محدد للمخرج
٢	الهدف من المخرج	يشمل الهدف أو الأهداف التي يسعى المخرج لتحقيقها
٣	التكلفة	وضع تقدير لإجمالي تكلفة تسليم المخرجات في السنة المالية القادمة
٤	جدوى المخرج	بين المبررات والمنطق وراء اختيار هذا المخرج
٥	المخاطر المتوقعة	أذكر أهم ثلاثة مخاطر يتوجب على الوزارة/الجهة الحكومية أن تديرها لتسليم المخرجات
٦	المقياس الكمي	يشمل مقياس أداء كمي للمخرج
٧	المقياس النوعي	يشمل مقياس جودة للمخرج
٨	مقياس الإطار الزمني	يشمل مقياس زمني للمخرج (يتم تحديد مواعيد التسليم في خطة المخرجات على أساس ربع سنوي. ويمكن وضع تواريخ أكثر تحديداً في خطط المشاريع للمخرجات الرئيسية)

ان بناء هذا الجدول لا يعتبر أمراً روتينياً يتمثل بمجرد سرد للمتغيرات المذكورة، لكونه يوضح العلاقة والترابط بين الجانب التخطيطي والجانب التنفيذي من العملية التخطيطية، ومن جهة ثانية يعمق الترابط بين الجانب التخطيطي والجانب المالي (هذا الترابط الذي سبق أن أشرنا، في فقرة سابقة، إلى صيغة أولية له).

٢. تحديد مقاييس (مؤشرات) أداء المخرجات

تعريف مؤشر (مقياس) الأداء:

مؤشر الأداء هو متغير Variable يمكن من قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الغاية المرغوبة . ولغرض تقييم المتسلمات تقييماً فعالاً، ينبغي أن يكون للمخرجات ثلاثة أنواع من قياسات الأداء

- قياسات الوقت
- قياسات الكمية
- قياسات النوعية / الجودة

ويجب مراعاة ما يلي بما يخص مؤشرات الأداء عند إعداد خطة المخرجات:

- مصدر / مصادر جمع البيانات: ينبغي أيضاً وضع مصادر جمع البيانات الخاصة بكل من مؤشرات الأداء، كما يجب أن تكون عملية جمع البيانات هذه عملانية وذات تكلفة محدودة، وإلا تتعدم الفائدة من وضع مؤشر الأداء.

- ينبغي وضع مؤشر الأداء ومصدر / مصادر جمع البيانات حين إعداد الخطة التنموية وليس بعد البدء بالتنفيذ كي يمكن تقييم فاعلية المؤشر وصلاحيته مصدر / مصادر جمع البيانات في الوقت المناسب.

كما ينبغي تخصيص بعض الوقت لمناقشة وصف المخرجات من أجل الوضوح الكامل ونظراً للأهمية.

والجدول أدناه يحتوي على نماذج اضافية من مؤشرات قياس الأداء.

١	قاعدة بيانات متطورة عن حالات الزواج والطلاق
٢	عدد الدراسات والبحوث التي أعدتها الإدارة
٣	المبالغ المالية الموزعة على المستفيدين
٤	الوقت اللازم للكشف للرد على استفسارات المستفيدين
٥	فاعلية تطبيق الإجراءات
٦	كفاءة محاضر الاجتماعات المنفذة
٧	عدد المستفيدين
٨	عدد الجهات المشاركة في الأنشطة المختلفة للمنظمة
٩	عدد التقارير التي اصدرتها الإدارة
١٠	عدد اللجان الفنية الدائمة المشكلة في المنظمة
١١	ازدياد الوعي بخدمات المنظمة
١٢	عدد الورش التدريبية المنفذة
١٣	نسبة الولادات في العيادة الطبية
١٤	نتائج مسح الاتجاهات السائدة
١٥	جودة التوصيات التي خرج بها البرنامج
١٦	عدد المقترحات المقدمة
١٧	مستوى وحجم القيم والتقاليد والسلوكيات الجديدة الصالحة التي اكتسبها المستفيدون
١٨	مدى زيادة الوعي بصحة البيئة والحفاظ عليها من التلوث
١٩	فاعلية عملية التفتيش والرقابة
٢٠	سرعة تنامي الاتجاهات والسلوكيات الصالحة الجديدة

٣. إنتاج خطة مخرجات الوزارة/الجهة الحكومية

تتمثل هذه الخطوة بتجميع المخرجات ومؤشرات الأداء المتفق عليها لهذه المخرجات، وإنتاج وثيقة خطة المخرجات. وتشكل خطة المخرجات أساساً لخطط تنفيذ المشاريع.

ويمكن أن تتكون محتويات خطة المخرجات عموماً مما يلي:

١. بيان عام عن اهداف الخطة ونطاقها (بحدود صفحة واحدة).
٢. تعاريف أساسية استخدمت في الخطة (صفحة واحدة)
٣. الأطراف والتوقع - إبراز أهم الأطراف في الخطة والاتفاق حولها (صفحة واحدة) ..
٤. جدول زمني لانجاز المخرجات (المتسلمات) لكل ربع سنة - يحدد مؤشرات الأداء للمخرجات (١٠ - ١٥ صفحة).
٥. بذلك يكون الإجمالي بحدود ٢٠ صفحة.

هذا، علماً أن عدد صفحات الأوراق الخلفية لبناء خطة المخرجات يمكن أن يختلف اختلافاً كبيراً من جهة لأخرى.

القسم الثالث
خطوات اعداد واعتماد وثيقه
الخطة الاستراتيجية في الوزارة
/ الجهة الحكومية



تتضمن عملية بناء واعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية في الوزارة / الجهة الحكومية كافة المراحل التي تم شرحها في القسم الثاني ” منهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج “. وفيما يلي بعض الخطوات العملية التي من شأنها مساعدة الوزارات/ والجهات الحكومية في بناء واعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية الخاصة بها:

الخطوة الأولى :

تقوم وزارة التخطيط التنموي والاحصاء باصدار المنشور الخاص باعتماد استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ والتي تشمل على :

١. الأولويات الاستراتيجية للتنمية الوطنية
٢. الاستراتيجيات القطاعية في الدولة sectorial strategies وتحدد كل استراتيجية قطاعية النتائج الاستراتيجية الرئيسية Strategic Outcomes، والنتائج الوسيطة Intermediate Outcomes، والأهداف المحددة للنتائج الوسيطة Specific Targets، ومؤشرات الأداء لهذه الأهداف.
٣. تحديد الوزارات والجهات الحكومية المالكة (المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية القطاعية) ، وتحديد الوزارات والجهات الحكومية الداعمة في عملية التنفيذ.

الخطوة الثانية :

تقوم إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الادارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي) بالوزارة/الجهة الحكومية بدراسة استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ وتنظيم ورشه عمل بمشاركة قيادات وخبراء تلك الوزارة/الجهة الحكومية ، وان تطلب الامر بالاستعانة بخبرات متخصصه في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويتم فيها تطوير نتيجة رئيسة واحدة Single Major Outcome على مستوى الوزارة/الجهة الحكومية ، وذلك على هدى النتائج الاستراتيجية القطاعية Sectoral Strategic Outcomes ، تمهيداً لإعداد الخطة الاستراتيجية لتلك الجهة ، وكما ذكر في الفصل السابق يجب ان تتميز النتيجة الرئيسية بالخصائص التالية :

١. تصف بشكل موجز مستقبلاً مرغوباً تسعى له الوزارة/الجهة الحكومية.
٢. النتيجة الرئيسية لا تتغير على المدى المتوسط
٣. النتيجة الرئيسية عامة بحيث توفر مظلة لجميع الاعمال التي تقوم بها الوزارة/الجهة الحكومية حالياً ومستقبلاً.

الخطوة الثالثة :

بالتنسيق مع إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الادارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي) وبدعم فني منها، تقوم كل إدارة في الوزارة/الجهة الحكومية وكل ضمن تخصصها، بتطوير النتائج الوسيطة Intermediate Outcomes وهي عبارات تصف المتطلبات الاساسية اللازمة لتحقيق النتيجة الرئيسية الخاصة بتلك الوزارة/الجهة الحكومي

الخطوة الرابعة :

بالتنسيق مع إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الادارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي) وبدعم فني منها، تقوم كل إدارة في الوزارة/الجهة الحكومية وكل ضمن تخصصها، بتطوير وصياغته هدف محدد او عدد محدود من الأهداف المحددة Specific Targets لكل نتيجة وسيطة متضمنة مؤشرات الأداء Indicators اللازمة لقياس مدى تحقق تلك الأهداف خلال فترة الخطة

الخطوة الخامسة :

بدعم فني من إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الادارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي)، تقوم كل إدارة بتحديد المشاريع/الانشطة (التدخلات) Interventions التي يتوجب الاضطلاع بها لبلوغ الأهداف المحددة، واثركل من التدخلات على تحقيق الهدف والفترة الزمنية للتاثير، والمخاطر Risks المحتملة من جراء كل من التدخلات، مع تقدير تكلفة ذلك التدخل.

الخطوة السادسة:

تقوم كل إدارة في الوزارة / الجهة الحكومية بتحديد القدرات ذات الأولوية Priority Capabilities التي تحتاج لها في الحاضر وفي المستقبل خلال فتره الخطة (في اطار السعي لتحقيق الأهداف ومن ثم تحقيق النتائج) لإنجاز التدخلات وذلك من خلال تحديد القدرات اللازمة لتنفيذ كل تدخل وتحديد القدرات الحالية لدى الإدارة ومن ثم تحديد كل من فجوات القدرات بصفه عامة والقدرات ذات الأولوية بصفه خاصه

الخطوة السابعة :

تقوم كل إدارة في الوزارة / الجهة الحكومية بدعم فني من إدارة التخطيط والجودة (أو الوحدة الادارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي) بتحديد الانشطة الرئيسية اللازمة لبناء وتعزيز القدرات ذات الأولوية اللازمة لكل تدخل من التدخلات

الخطوة الثامنة :

بعد التنسيق فيما بين الادارات تقوم إدارة التخطيط والجودة (او الوحدة الادارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي) في الوزارة / الجهة الحكومية بوضع كافة محتويات الخطة الاستراتيجية للإدارات في شكل مسودة وثيقة واحدة متكاملة على مستوى تلك الوزارة/الجهة الحكومية بحيث تكون متسقة فيما بين مكوناتها ومع استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢

الخطوة التاسعة :

تقوم إدارة التخطيط والجودة (او الوحدة الادارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي) في الوزارة/الجهة الحكومية بتنظيم ورشة عمل يحضرها كافة المسؤولين والخبراء والموظفين المعنيين بتنفيذ الخطة (ولربما بعض المستفيدين Stakeholders) لاستعراض محتويات مسودة وثيقة الخطة الاستراتيجية للوزارة وتطويرها (يمكن تحديث البيانات استناداً الى مخرجات الورشة)

الخطوة العاشرة :

بالتنسيق بين إدارة التخطيط والجودة (او الوحدة الادارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي) والإدارة المالية في الوزارة /الجهة الحكومية المعنية تتم ترجمة الخطة الي خطة مالية . أي اعداد مقترح الموازنة المالية Budget الخاصة بالوزارة/الجهة الحكومية (في ضوء أنشطة الخطة) وتكاليف تلك الأنشطة، والتعليمات الصادرة من وزارة المالية، بشأن اعداد الموازنة المالية السنوية وتقسيماتها المختلفة .

الخطوة الحادية عشرة:

تقوم إدارة التخطيط والجودة (او الوحدة الادارية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي) في الوزارة/الجهة الحكومية بإرسال مسودة وثيقة الخطة الاستراتيجية وخطة المخرجات، بعد اعتمادها من الوزير المعني، الى وزارة التخطيط التنموي والاحصاء للقيام بمراجعة الخطة بغرض التأكد من :

- سلامتها من ناحية هيكلية واتباعها لمنهجية التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج
- اتساقها مع رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ واستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ باستيفائها لمتطلبات الخطة الاستراتيجية القطاعية وعدم تعارضها مع الخطط الاستراتيجية للوزارات/ الأجهزة الحكومية الأخرى.

الخطوة الثانية عشرة :

بعد تسلم الوزارة/الجهة الحكومية رد وزارة التخطيط التنموي والاحصاء على الخطة الاستراتيجية الخاصة بها وأنها مستوفية للنواحي الهيكلية واتباعها التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ومتسقة مع استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢، تقوم الوزارة / الجهة الحكومية بإرسال الخطة ومقترح الموازنة الى وزارة المالية لاعتمادها .

الخطوة الثالثة عشرة :

بعد اعتماد وزارة المالية لموازنة الوزارة /الجهة الحكومية، تقوم إدارة التخطيط والجودة في الوزارة/الجهة الحكومية بإرسال نسخه منها بشكلها النهائي مع خطة مخرجات السنة الأولى للخطة الاستراتيجية الى وزارة التخطيط التنموي والاحصاء لغرض البدء في عملية متابعة وتقييم التنفيذ.^٧

^٧ ملاحظة: يجوز للوزارة/الجهة الحكومية أن تعدل خطتها الاستراتيجية سواء قبل أو بعد مراجعتها من قبل وزارة التخطيط التنموي ، بل إن هذا أمر مرغوب في حال حدوث مستجدات تتطلب مثل هذا التعديل. إلا أن مثل هذا التعديل ينبغي أن يتم بالتنسيق مع وزارة التخطيط التنموي والاحصاء وجميع الجهات المعنية. أما المستند التخطيطي والمنطقي لهذا الجواز ، فنجدّه فيما يلي:

١. تنص استراتيجية التنمية الوطنية (الأولى) ٢٠١١-٢٠١٦ على ذلك، إذ أنها تؤكد أن الجهة المالكة للبرنامج/ للمشروع تنظر في التفاصيل المتعلقة بالبرامج / بالمشاريع.
٢. إن التقديرات المتعلقة بالبرامج والمشاريع الواردة في استراتيجية التنمية الوطنية تكون عادة ذات طابع تقريبي، وتلائم الطرف الزمني الذي وضعت فيه. فإذا طرأت أحداث مستجدة ومهمة تتطلب التعديل وجب إجراء هذا التعديل.
٣. إن من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي في البلدان ذات "الاقتصاد الحر" المرونة والتوافق مع الظروف المستجدة.

القسم الرابع
الترابط بين الجانب التخطيطي
والجانب المالي في استراتيجية
التنمية الوطنية



"وأود هنا التأكيد أن الخطط لا توضع فقط لغرض إتمام الإجراءات شكلياً، فهي توضع لتُطبَّق. ومن هنا يجب أن تُصمَّم بحرص وعناية، وأن تكون قابلةً للتنفيذ في إطار المعطيات، بما فيها الميزانيات المتاحة، ويجب أن تعتاد مؤسساتنا بدورها على احترام الخطة الموضوعية والمحاسبة بناءً عليها وعلى أهدافها".^٨

إن منهج التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج منهج تخطيط متكامل. والخطة الاستراتيجية أو خطة المخرجات السنوية التي لا تحتوى على تقدير لتكلفتها لا تعتبر متبعة لهذا المنهج. ووفق هذا الدليل فإن الخطة الاستراتيجية هي "أداة إدارية عالية المستوى:

- توثق أي قرارات تتعلق بالتخطيط.
 - تخبر الموظفين كيفية ملاءمة عملهم في الصورة الكبرى.
 - تعم التنسيق بين الأجهزة والإدارات.
 - تركز الإنفاق على تلك المخرجات التي تدعم وتدفع بأولويات الحكومة إلى الأمام.
 - توفر الأساس اللازم لتقييم التقدم في العمل ورفع التقارير اللازمة بشأنه"
- وحسب منهج التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج يجب تقدير تكلفة التدخلات مما يهيئ تلقائياً وضع إطار مالي لكل خطة استراتيجية أو خطة مخرجات.

والجدول أدناه والذي سبق وأن تمت الإشارة إليه في القسم الثاني من هذا الدليل والواضح بذاته، هو أحد جداول العرض المفيدة التي تستخدم في منهج التخطيط المبني على النتائج.

ترتيب التدخلات تبعاً للنتيجة الوسيطة والأهداف المحددة

جدول رقم ٩

الهدف	التدخل	التأثير على الهدف	وقت التأثير	متطلبات القدرة	المخاطر	التكلفة
١	ضمن وصفاً مختصراً للتدخل	- أذكر التأثير المتوقع للتدخل على الهدف - لخص منطق التأثير المتوقع	حدد الوقت المتوقع للتأثير بالسنوات	حدد القدرات المطلوبة لتنفيذ التدخل	قدم وصفاً لأعلى ثلاثة مخاطر يجب إدارتها بهذا التدخل. ضمن تأثير واحتمال كل خطر	حدد التكلفة المتوقعة في السنة المالية القادمة وفي السنوات التي تليها
٢						
٣						

^٨ من خطاب سمو الأمير الشيخ تميم بن حمد آل ثاني في افتتاح دور الانعقاد الثالث والأربعين لمجلس الشورى في ١١ نوفمبر ٢٠١٤.

وكما جاء في القسم الأول من هذا الدليل يقترح أن تكون تقديرات التكلفة عامة لكل تدخل. أما مصادر معلومات التكلفة فيمكن أن تكون :

- التكلفة الفعلية لتدخلات مماثلة سابقة
- الاستفسار من الموردين (المقاولين) المحتملين
- الاستعانة بالخبراء في الموضوع

التشريعات المالية وموازنات الاستراتيجيات والخطط:

١. جاء في قانون النظام المالي للدولة الصادر بالقانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٥، في المادة رقم (١٠) أن تقديرات الوحدات المالية الحكومية (أي الجهات الحكومية) لموازناتها التي تتقدم بها إلى وزارة المالية وأولويات هذه التقديرات يجب أن تكون متوافقة مع استراتيجية التنمية الوطنية، وللوزارة تحديد أولويات المشاريع التنموية ومعايير اختيارها وفقاً لأهداف السياسة المالية للدولة كما يجوز لها الإستعانة بالجهات ذات الصلة لإبداء مرئياتها بشأن تلك الأولويات والمعايير.
٢. يعني هذا أن الخطط التنموية الاستراتيجية والتنفيذية للجهات الحكومية والأولويات التي تتضمنها هذه الخطط، يجب أن تكون متوافقة مع استراتيجية التنمية الوطنية لأن الأصل هو أن تكون تقديرات الجهات الحكومية لموازناتها تعبير مالي عن الخطط التنموية، وما تحويه من مشاريع تنموية، مع الإشارة إلى أن أسلوب التقدير المالي لتكلفة مختلف المشاريع ودقة هذا التقدير هما حصراً من مسؤوليات وزارة المالية حسب الاختصاصات.
٣. وبحسب المادة رقم ١٥ من القرار الأميري رقم ١٦ لسنة ٢٠١٤ بتعيين اختصاصات الوزارات، فإن وزارة التخطيط التنموي والإحصاء هي الجهة المعنية بوضع وتطوير الرؤية الشاملة للدولة، بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة، وإعداد استراتيجيات التنمية الوطنية، ومتابعة تنفيذها، بالتنسيق مع الجهات المعنية، وإعداد الدراسات المتعلقة بهذه الاستراتيجيات، ودعم عملية التخطيط في الجهات الحكومية، ومتابعة تقدم تنفيذ الخطط.
٤. وحيث أن التقدير المالي لتكلفة البرامج والمشاريع في استراتيجية التنمية الوطنية وتحديد سقف القدرات المالية للدولة يقع ضمن اختصاص وزارة المالية، فمن المعتاد أن يصدر ضمن المنشور السنوي للموازنة العامة للدولة الذي ينص على هذا الإجراء أو أي إجراء آخر بديل يصدر في هذا الشأن في حينه وحسب تطورات الوضع المالي للدولة .

وعلى أساس ما تقدم يمكن ملاحظة الترابط العضوي بين الجانبين التخطيطي والمالي عند صياغة برامج ومشاريع استراتيجية التنمية الوطنية والتي تقوم على إحداث التوازن بين القدرات المالية للاقتصاد الكلي والموارد السنوية وبين الحاجات التمويلية لتغذية البرامج والمشاريع.

أما آلية تأمين الترابط بين الجانبين التخطيطي والمالي عند صياغة برامج ومشاريع استراتيجية التنمية الوطنية من قبل الوزارات والجهات الحكومية والتدفقات المتبادلة في عملية التعاون والعمل المشترك بين تلك الجهات ووزارة

التخطيط التنموي والاحصاء ووزارة المالية فيمكن ان يتم من خلال المسلسل الاجرائي التالي:

الخطوة الأولى:

الجهة الحكومية تقوم بإعداد خطتها الاستراتيجية وفق اسلوب التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ومتسقة مع استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ وتتضمن النتيجة الرئيسية والنتائج الوسيطة والأهداف ومؤشرات الأداء والبرامج والمشروعات والتقديرات المالية الأولية عن كل الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية مع الالتزام بما ينص عليه المنشور السنوي الصادر عن وزارة المالية والذي يتضمن السياسة المالية للدولة.

الخطوة الثانية:

الجهة الحكومية تعرض وثيقة خطتها الاستراتيجية إضافة الى الخطة التنفيذية (المخرجات) للسنة الأولى على وزارة التخطيط التنموي والإحصاء لمراجعتها والتأكد من سلامة هيكلتها واتساقها مع استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢

الخطوة الثالثة:

وزارة التخطيط التنموي والاحصاء تتأكد من سلامة إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية من الناحية الهيكلية ومن توافقها مع استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢ ثم تعيد الخطة للجهة الحكومية مع ملاحظاتها.

الخطوة الرابعة:

في حالة عدم وجود ملاحظات من وزارة التخطيط التنموي والاحصاء على وثيقة الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية تقوم تلك الجهة بوضع أولويات مشاريع الخطة الاستراتيجية ، وإعداد وثائق مشروعاتها متضمنة موازنة مالية سنوية مفصلة لكل مشروع وتقدمها الى وزارة المالية.

الخطوة الخامسة:

الجهة الحكومية تلتقي بوزارة المالية بشأن توفير التمويل السنوي لمشروعاتها وفقا للضوابط والقدرات المالية وأولويات التمويل.

الخطوة السادسة:

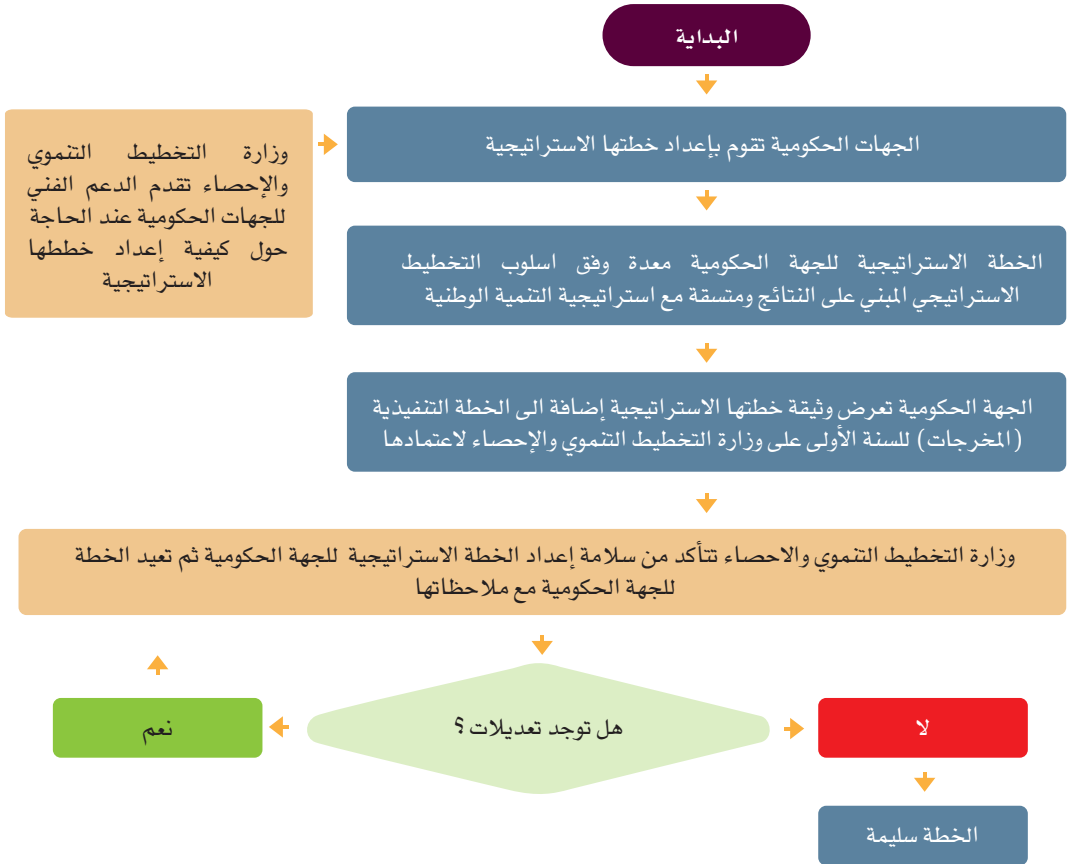
اعتماد موازنة الجهة الحكومية وفق السياقات الرسمية للدولة. ووفقا لتطبيق القانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٥ الخاص بالنظام المالي للدولة، وتنفيذاً للمادة (٩) من هذا القانون، التي تنص على:

" تخضع إجراءات إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة للقواعد والإرشادات الفنية التي يحددها المنشور السنوي الذي تصدره وزارة المالية للموازنة العامه للدولة قبل بداية السنة المالية بخمسة أشهر على الأقل"، وأن وزارة المالية تقدم أهم الإرشادات والأهداف بمنشور الموازنة العامه للدولة للسنة المالية والتي تبدأ من بداية يناير وتنتهي في ديسمبر وفق الأسس والقواعد المحددة في اصدار المنشور السنوي ."

يوضح الشكل رقم (٣٦) أدناه مخططاً لدور وزارة التخطيط التنموي والإحصاء في تنفيذ الخطوات أعلاه ويوضح الشكل رقم (٣٧) أدناه مخططاً لدور وزارة المالية وخطوات اعداد الموازنة العامة لكافة الوزارات والجهات الحكومية

مخطط لدور وزارة التخطيط التنموي والإحصاء في مراجعة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية/المخرجات السنوية للوزارات والجهات الحكومية

الشكل رقم ٣٦



إصدار منشور الموازنة العامة



قيام الوزارات والأجهزة الحكومية بتقديم مشاريع الموازنة باستثناء الباب الأول لوزارة المالية على أن يتم مراعاة التالي:



- ١ تحقيق أهداف التنمية الوطنية
- ٢ اعداد خطط وبرامج تمويل موازنات المشاريع العامة على أساس تكاليف مدخلاتها وخدماتها وكفاءة وفعالية المخرجات
- ٣ الالتزام بكافة التعليمات والقواعد الفنية الصادرة عن الوزارة والمتعلقة بتنفيذ السياسات المالية وآليات اعداد وتنفيذ الموازنة العامه للدولة .
- ٤ المؤشرات التي يتضمنها المنشور السنوي للموازنة العامة للدولة والقواعد والإرشادات الفنية لإعدادها .
- ٥ المؤشرات الأخرى التي تعدها الوزارة بالتنسيق مع الوحدات الحكومية .



مناقشة مشاريع الموازنة مع الوزارات والأجهزة الحكومية



تقديم مشروع الموازنة العامة للدولة إلى مجلس الوزراء



موافقة مجلس الشورى على مشروع الموازنة العامه للدولة بعد موافقة مجلس الوزراء



اعتماد سمو الأمير للموازنة العامة للدولة واصدار القانون السنوي

ملحق

**مفهوم «الخطط التنفيذية»
وفق التشريعات الصادرة في
دولة قطر**



مقدمة :

يرمي هذا الملحق إلى إزالة ما قد يبدو تناقرا بين مصطلحات التخطيط "الفنية" المستخدمة في دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج والمصطلحات التشريعية الواردة في التشريعات التي تحكم أو تنظم مهام التخطيط في الدولة. وكما سيتضح لنا فإن هذا التناظر الظاهري ليس له أي مردود عملي سالب. فالعلوم بمختلف أنواعها والمهن المتنوعة تستخدم ألفاظا ومصطلحات فنية قد تتفاوت بسبب اللغة أو المكان أو الزمان، ولكن العبرة دائما بالمضمون والغاية التي يرمي لها المصطلح لا بالمصطلحات الفنية المجردة.

ومن ناحية أخرى لا بد للخبراء والفنيين، لتحقيق النجاح في رسالتهم، من الاتسام بسعة الأفق والمرونة في التفكير والتأويل، حتى يتسنى إعمال النصوص التشريعية بدل تعطيلها. وعلينا جميعا مراعاة أن ما يهم الدولة العليا من أي نص تشريعي هو ما يحقق تنفيذه وتطبيقه بكفاءة وفعالية، وليس إغراق النص في بحر من الشروح والتفسير التي تحوله إلى لغز من الألغاز. وقد درج فقهاء الشريعة الإسلامية على القول: "العبرة بالمقاصد والمعاني لا بالألفاظ والمباني".

نقاط التركيز في الاستراتيجيات والخطط لدى قيادة دولة قطر:

حرصت دولة قطر في مجال التخطيط على استخدام عبارات تؤكد على أن "الاستراتيجيات والخطط" إنما يتم إعدادها ل"تنفيذ". وانعكست باكورة هذا التوجه مع إنشاء أول كيان تخطيطي في الدولة بموجب القرار الأميري رقم ٤ لسنة ١٩٨٩ بإنشاء المجلس الأعلى للتخطيط. وكذلك كان هذا التوجه واضحا في القرار الأميري رقم (١) لسنة ١٩٩٨ بإنشاء مجلس التخطيط الذي حل محل المجلس الأعلى للتخطيط.

ثم صدر القرار الأميري رقم (٣٩) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء "الأمانة العامة للتخطيط التنموي" وأصبح ساريا بعد سنة من تاريخ صدوره أي اعتبارا من تاريخ ١٠/٠٦/٢٠٠٧. وقد جاء في الفقرتين (٦) و (٧) من المادة ٤ منه أن من اختصاصات الأمانة العامة المذكورة:

"مراجعة الخطط التنفيذية التي تضعها الجهات المختلفة والتنسيق فيما بينها، والتأكد من تجانسها، مع الخطة الاستراتيجية العامة للتنمية، ومن عدم وجود تعارض بين الخطط التنفيذية المقدمة من مختلف الجهات بالدولة، مع إبلاغ الأجهزة المعنية والجهات العليا في حال وجوده."

"المتابعة الدورية لدى تقدم تنفيذ الخطط، وإعداد التقارير الخاصة بتقييم الأداء ومتابعة التنفيذ، متضمنة الإجراءات التصحيحية الضرورية".

وتم اعتماد نفس النصوص عند اصدار القرار الأميري رقم (٥٠) لسنة ٢٠٠٩ بتنظيم الأمانة العامة للتخطيط التنموي. وعلى نفس النسق تماما جاء القرار الأميري رقم ٢٩ لسنة ٢٠٠٩ بتنظيم الأمانة العامة لمجلس الوزراء حينما حدد في الفقرتين (٤) و (٥) من المادة (٧) منه اختصاصات إدارة التخطيط والسياسات الحكومية (آنذاك) بما يلي:

"مراجعة الخطط التنفيذية للجهات الحكومية، والتنسيق فيما بينها، والتأكد من تجانسها مع الخطة الاستراتيجية العامة للتنمية، وذلك بالتنسيق مع الأمانة العامة للتخطيط التنموي".

"متابعة مدى تقدم تنفيذ الخطط متوسطة وقصيرة المدى للجهات الحكومية، وفق المؤشرات القياسية الموضوعية، وإعداد التقارير الخاصة بذلك، متضمنة معوقات التنفيذ والإجراءات التصحيحية المطلوبة".

لقد كان ذلك كله سابقا على تبني الدولة لمنهج التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج في يوليو ٢٠١١.

غير أن هذا النسق من التركيز على تنفيذ الخطط استمر بنفس الوتيرة في القرار الأميري رقم (٧٧) لسنة ٢٠١١ بإنشاء اللجنة العليا للتخطيط التنموي التي شكلت آنذاك. ففي الفقرة (٥) من المادة ٢ منه.

ثم صدر القرار الأميري رقم (١٦) لسنة ٢٠١٤ بتعيين اختصاصات الوزارات وتضمن في المادة (١٥) منه اختصاصات وزارة التخطيط التنموي والإحصاء. وقد نصت الفقرة (٣) على اختصاص متابعة تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية، بالتنسيق مع الجهات المعنية، بينما نصت الفقرة (٧) على متابعة تقدم تنفيذ الخطط.

وقد استكمل القرار الأميري ٢٨ لسنة ٢٠١٤ بالهيكل التنظيمي لوزارة التخطيط التنموي والإحصاء والمكمل للقرار الأميري رقم ١٦ لسنة ٢٠١٤، في المادة (١١) منه هذا النسق المضطرد حيث أنشأ إدارة كاملة تسمى "إدارة متابعة تنفيذ الاستراتيجية" ومن اختصاصاتها ما يلي:

١. مراجعة الخطط التنفيذية للجهات الحكومية، والتنسيق فيما بينها، والتأكد من تجانسها مع استراتيجية التنمية الوطنية.
٢. متابعة تنفيذ الخطط التنفيذية بالجهات الحكومية، وفق الجدول الزمني المعد لها
٣. رصد مشاكل ومعوقات إنجاز الخطط، واقتراح الحلول المناسبة بشأنها
٤. إعداد تقارير المتابعة الدورية عن مدى تقدم تنفيذ الخطط.

المدلول التشريعي لمصطلح "الخطط التنفيذية":

يتضح من هذا الاستقراء لنصوص التشريعات الحاكمة أن اهتمام الدولة انصب عبر السنين، وتحديدًا منذ عام ١٩٨٩، على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط، دون الوقوف عند التسميات الفنية التي يتداولها المختصون في هذه الاستراتيجيات والخطط. وبسبب هذا التركيز على المؤدى النهائي للاستراتيجيات والخطط، اختارت القيادة العليا للدولة، وهي سلطة إصدار التشريعات، اختارت لباقة الأدوات التخطيطية التي تعد لتنفيذ استراتيجيات التنمية الوطنية اسما "تشريعيًا" هو: الخطط التنفيذية. ويعكس هذا الاسم عمق واستمرارية رغبة القيادة الرشيدة في التركيز على النتائج والمخرجات. ولا يمنع هذا المسمى التشريعي الفنيين من إطلاق المصطلحات والتسميات الفنية في الأدلة والشروح التي يقدمونها وفي المناهج التخطيطية المختلفة. ذلك أن تنفيذ الخطط وتحقيق النتائج هو الذي يشغل بال القيادة الرشيدة. ويؤكد على هذا خطاب سمو الأمير المفدى في افتتاح الدورة ٤٤ لمجلس الشورى الموقر في ٢ نوفمبر ٢٠١٥، حيث قال حفظه الله:

" النتائج الحقيقية الملموسة هي معيار نجاح الاستراتيجية. صحيح أن التصنيفات العالمية التي تنشرها الصحف من حين لآخر حول ترتيب قطر في هذا المجال أو ذاك مشجعة ومثيرة للتفاؤل، ولكن الأهم هو تقييمنا نحن للنتائج، وكم هي حقيقية وملموسة....."

وكان سمو الشيخ/ تميم بن حمد آل ثاني ، أمير البلاد المفدى- حفظه الله- قد أكد هذا المفهوم العملي في خطابه في افتتاح الدورة الثالثة والأربعين لانعقاد مجلس الشورى في ١٠ نوفمبر ٢٠١٤ حيث قال سموه:

" وأود هنا التأكيد أن الخطط لا توضع فقط لغرض إتمام الإجراء شكليا، فهي توضع لتُطبَّق...".

وعليه، ومنعا للتضارب بين المصطلحات الفنية المعتمدة في نظام التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، والمسمى التشريعي فإن عبارة الخطط التنفيذية، فسرت في هذا الدليل على انها تشير الى خطة المخرجات السنوية (Annual Output Plan) لانه عن طريق هذه الخطط السنوية يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للوزارة أو الجهة الحكومية.

والله الموفق

المراجع

١. التشريعات:

- القرار الأميري رقم ٤ لسنة ١٩٨٩ بإنشاء المجلس الأعلى للتخطيط.
- القرار الأميري رقم (١) لسنة ١٩٩٨ بإنشاء مجلس التخطيط
- القرار الأميري رقم (٣٩) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء "الأمانة العامة للتخطيط التنموي"
- القرار الأميري رقم (٥٠) لسنة ٢٠٠٩ بتنظيم الأمانة العامة للتخطيط التنموي
- القرار أميري رقم (٧٧) لسنة ٢٠١١ بإنشاء اللجنة العليا للتخطيط التنموي
- القرار الاميري رقم ١٦ لسنة ٢٠١٤ بتعيين اختصاصات الوزارات
- القرار الاميري رقم (٢٨) لسنة ٢٠١٤ بالهيكل التنظيمي لوزارة التخطيط التنموي والاحصاء
- قانون النظام المالي للدولة المرفق بالقانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٥

٢. توجيهات سمو الأمير:

- خطاب سمو الأمير في افتتاح الدورة الثالثة والأربعين لانعقاد مجلس الشورى في ١٠ نوفمبر ٢٠١٤
- خطاب سمو الأمير في افتتاح دورة الانعقاد الرابعة والأربعين لمجلس الشورى بتاريخ ٣ نوفمبر ٢٠١٥
- خطاب سمو الأمير في افتتاح الدورة الخامسة والأربعين لمجلس الشورى في الأول من شهر نوفمبر ٢٠١٦.

٣. الإصدارات :

- وزارة التخطيط التنموي والاحصاء: رؤية قطر الوطنية ٢٠٢٠، يوليو ٢٠٠٨
- وزارة التخطيط التنموي والاحصاء: استراتيجية التنمية الوطنية (الأولى) ٢٠١١-٢٠١٦، مارس ٢٠١١
- وزارة التخطيط التنموي والاحصاء: ملخص برامج استراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١١-٢٠١٦، نوفمبر ٢٠١١.
- الأمانة العامة للتخطيط التنموي: ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ١٧-٢٥ مايو ٢٠٠٩: (المادة التدريبية) .
- الأمانة العامة للتخطيط التنموي: دليل التخطيط الاستراتيجي المرتكز على النتائج، يوليو ٢٠٠٩
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء: دليل التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج (النسخة الأولى) يوليو ٢٠١١.
- التقارير القطاعية لاستراتيجية التنمية الوطنية ٢٠١٨-٢٠٢٢

٤. المؤلفات:

- الدكتور/ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الدوحة ٢٠١٤ (رقم الايداع بدار الكتب القطرية ٤٠١٤/٣٥٨).

فكرة الغلاف : الفاضلة / فاطمة راشد الخاطر

