

Deloitte.



استراتيجية التنمية الوطنية  
الثالثة لدولة قطر  
ترجمة الطموح إلى واقع

MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS

since 1845

## مقدمة

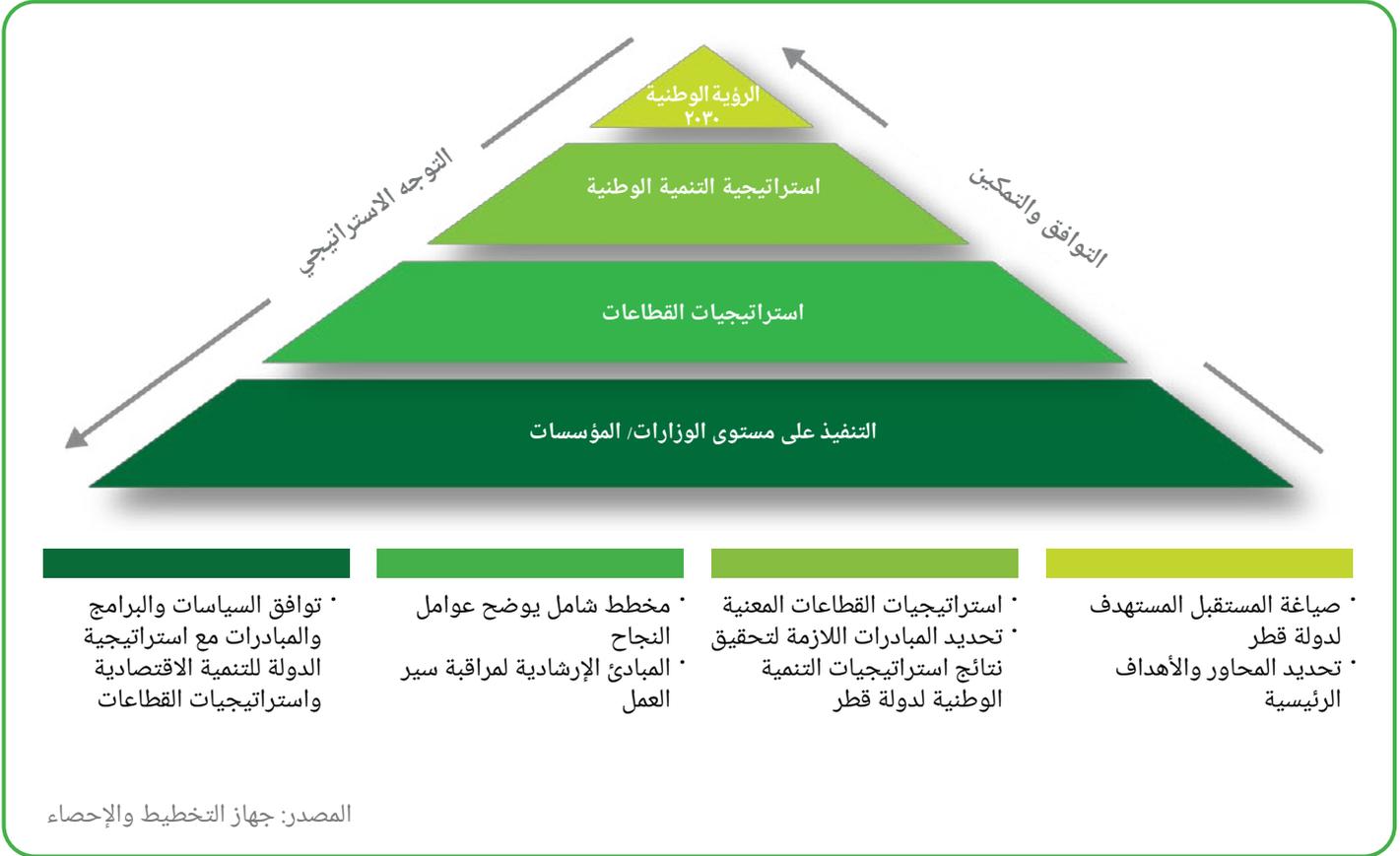
تُعلن استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة لدولة قطر عن بداية المرحلة النهائية من رحلة وطنية قائمة على الطموح والبصيرة. فبعد الإعلان عن الاستراتيجية مؤخرًا، ينتقل التركيز إلى **عوامل رئيسية لترجمة الاستراتيجية إلى نتائج ناجحة.**

تتضمن استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة مجموعة من **الأهداف الطموحة** التي تهدف الدولة إلى تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠، ومنها الوصول إلى معدل نمو اقتصادي بنسبة ٤٪، وجذب استثمارات أجنبية مباشرة بقيمة ١٠٠ مليار دولار أمريكي، وجعل قطر في الطليعة في مجال بيئة الأعمال والتنافسية الرقمية.

نستعرض في هذا المقال **أهم العوامل الجوهرية المطلوبة للتطبيق الفعال لاستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة** لدولة قطر وضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بحلول عام ٢٠٣٠.



وضعت دولة قطر إطاراً منظماً للتخطيط الاستراتيجي يتضمن أهداف الرؤية بشكل متدرج وصولاً إلى المؤسسات الحكومية.

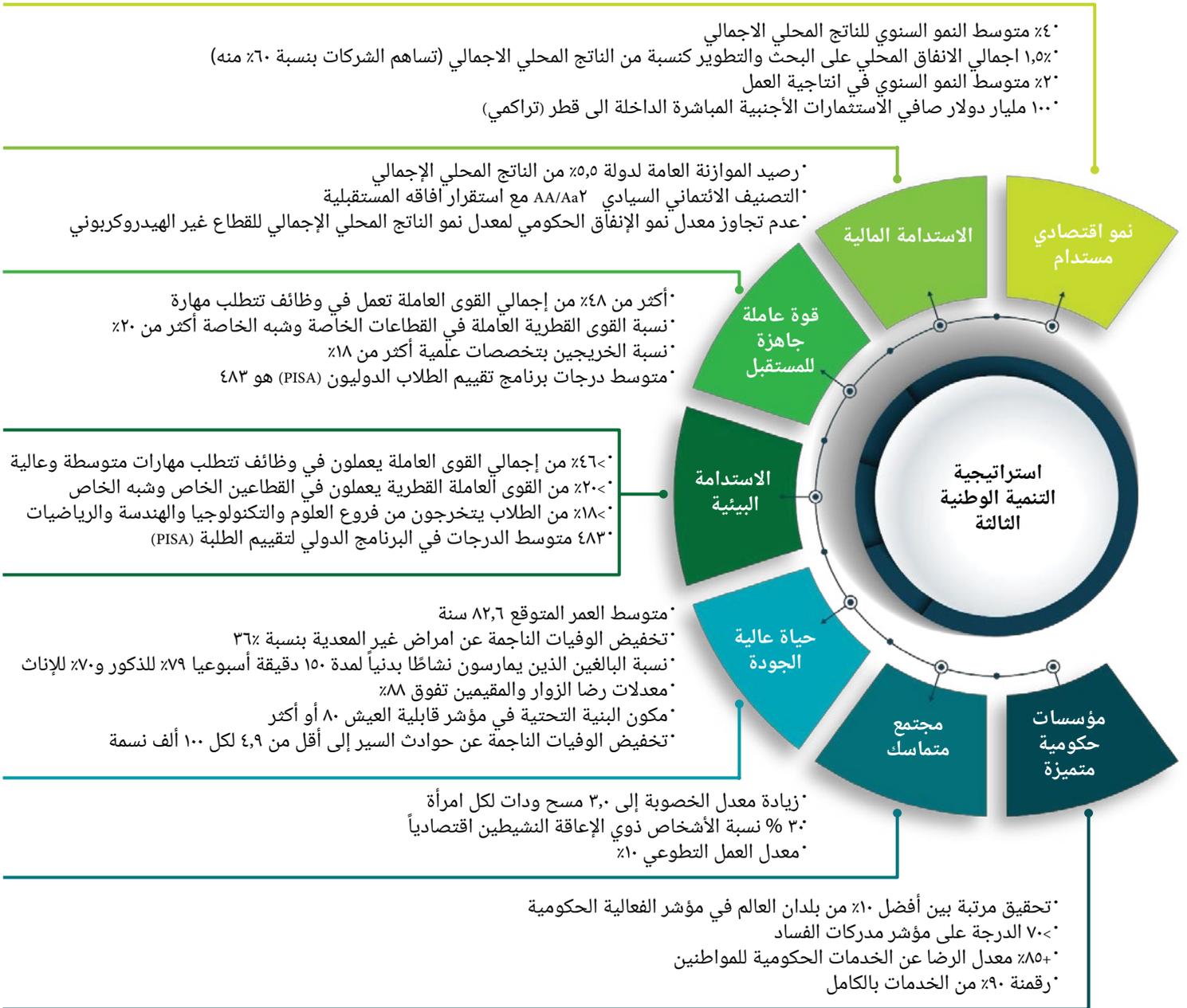


ويعتبر الانتقال من الاعتماد على النفط والغاز إلى اقتصاد متنوع في صميم رؤية قطر الوطنية. ويتحقق ذلك من خلال التركيز على التحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة والتركيز على التعليم وتعزيز المهارات والابتكار لدعم التنوع الاقتصادي. ويعد الاستثمار الاستراتيجي في البنى التحتية التعليمية وبيئة داعمة للأبحاث والتطوير من مؤشرات هذا التحول. كما عملت الدولة على تمكين النساء من خلال التشجيع على مشاركتهن بشكل أكبر في القوى العاملة والتعليم وهو جزء لا يتجزأ من تحقيق الأهداف الشاملة الموضحة في الرؤية الوطنية ٢٠٣٠.

شهدت دولة قطر تنمية اقتصادية كبيرة خلال العقود الأخيرة. في عام ٢٠٠٨، أعدت الدولة رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠، وهي إطار عمل استراتيجي مصمم لتوجيه أهداف التنمية والمستقبل. تتضمن رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ رؤية مفصلة للتنمية المستدامة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والبيئية.

ويتم تفصيل الرؤية الوطنية بشكل أكبر من خلال استراتيجيات التنمية الوطنية. تتضمن هذه الاستراتيجيات علامات الإنجاز المتعلقة بالأهداف طويلة الأجل للرؤية التي تضع أهدافاً معينة للقطاعات المتنوعة بالإضافة إلى خارطة طريق للوزارات والقطاعات لتضع خططها الخاصة.

وضعت استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة أهدافاً طموحة ليتم تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠ تماشياً مع الطموحات الأشمل للرؤية الوطنية ٢٠٣٠



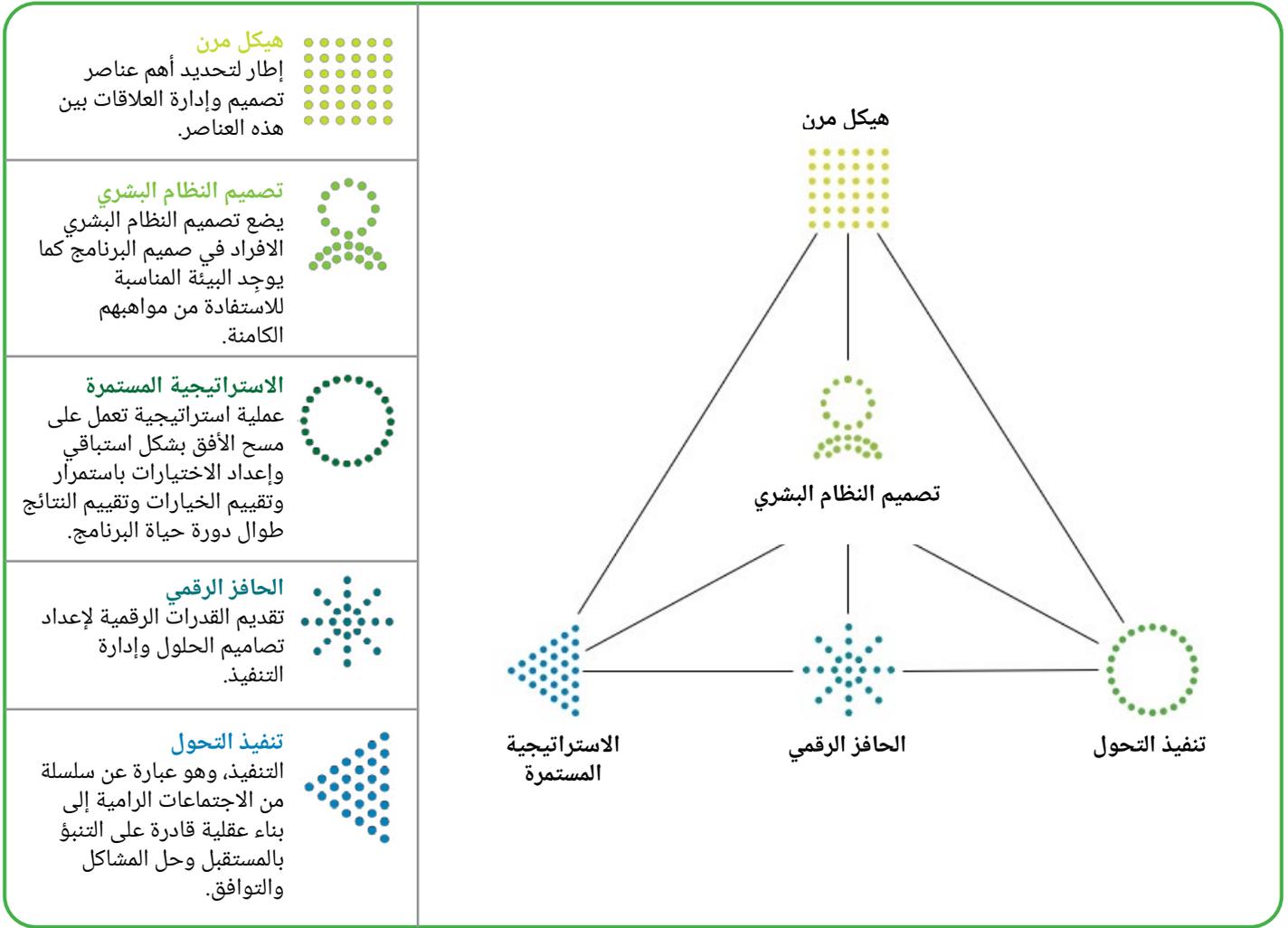
المصدر: جهاز التخطيط والإحصاء

استهلاك المياه بما يصل إلى ٣١٠ لترات للفرد في اليوم. ولا يمكن إهمال التنمية البشرية، حيث استهدفت الاستراتيجية بلوغ نسبة العاملين المهرة أكثر من ٤٦٪، وبأن يعمل ٢٠٪ من القطريين في القطاع الخاص وأن يتخرج ١٨٪ من الطلاب في تخصصات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. تركز الأهداف الاجتماعية على إيجاد مجتمع مترابط بمؤشرات جودة حياة أفضل مثل وصول نسبة الخصوبة إلى ثلاثة وزيادة النشاط الاقتصادي بين الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة وارتفاع متوسط عمر الفرد إلى ٨٢,٦ عاماً. كما تلقي الخطة الضوء على تميز الحوكمة واستهداف تحقيق أعلى مراتب الفاعلية الحكومية والتحول إلى الخدمات الرقمية.

تعتبر استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة لدولة قطر المرحلة النهائية من تحقيق رؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠ وهي تضع مجموعة من الأهداف الطموحة التي سيتم تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠ تشمل عدة أوجه من التنمية الوطنية وتستوجب بذل جهود موحدة عبر كافة المؤسسات الحكومية وجهات القطاع الخاص كي تتحقق.

يضع هذا البرنامج الهام أهدافاً اقتصادية قوية منها تحقيق نمو سنوي في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٤٪ وجذب صافي استثمارات أجنبية مباشرة بقيمة ١٠٠ مليار دولار أمريكي واحتلال مكانة بين أفضل ١٠ بيئة أعمال. كما تم وضع أهداف مكملة تتمثل في أهداف بيئية مثل خفض انبعاث غازات الدفيئة بنسبة ٢٥٪ وحماية ٣٠٪ من الأراضي والمساحات البحرية الطبيعية وتحديد

هناك خمس مكونات أساسية هامة لضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة للدولة.



- قدرات فعالة على تنفيذ التحول: دفع التغيير وتسهيل اتخاذ القرارات المدروسة
- الحافز الرقمي: يعمل على دمج وتنسيق والتنبؤ بالمخاطر والأداء
- يركز تصميم النظام البشري في صميمه إلى وجود الموارد الصحيحة لدعم سير وتنفيذ البرنامج

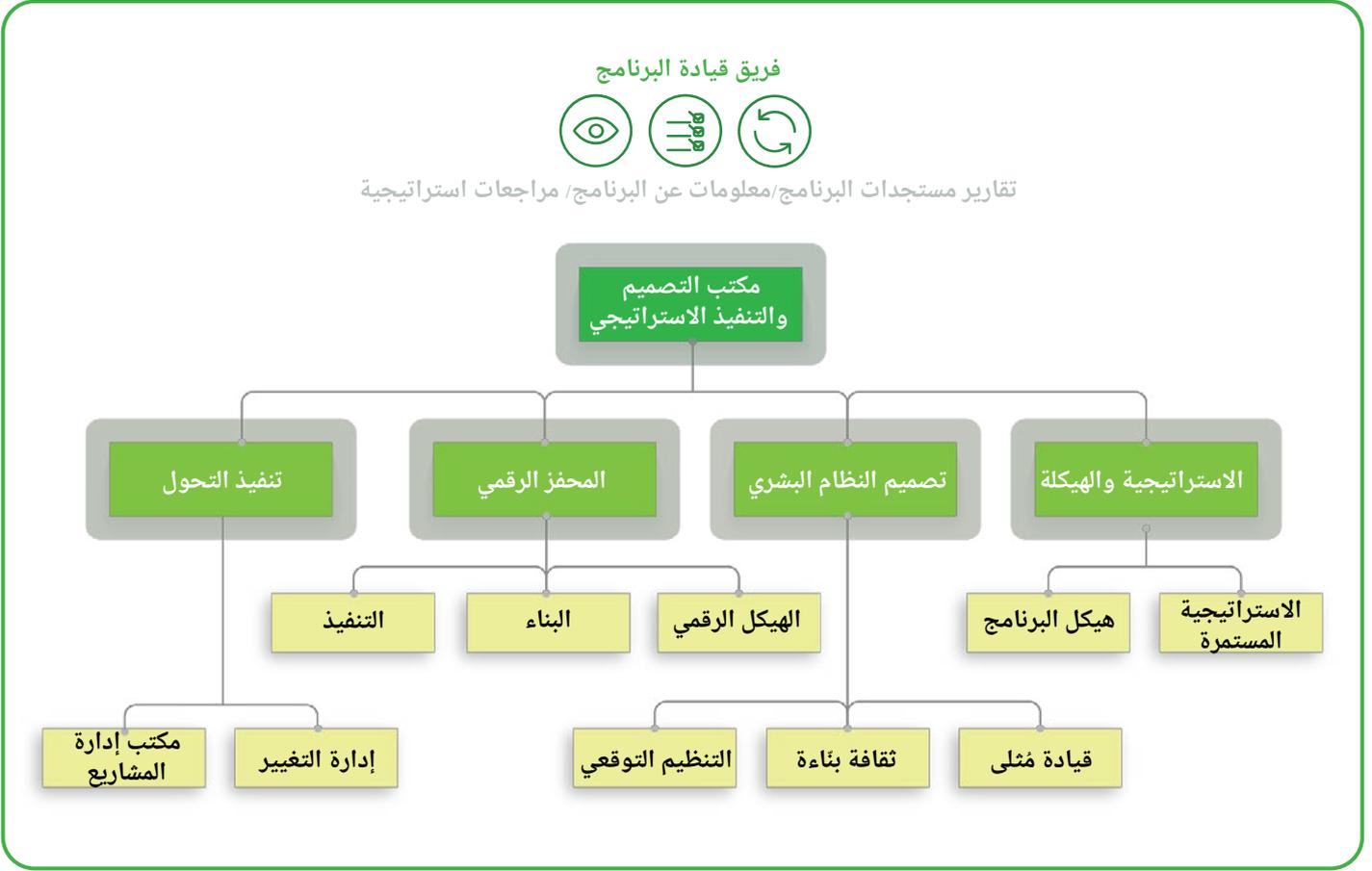
وتشكل هذه العناصر مجتمعة نموذجاً شاملاً يمهّد الطريق نحو تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة من خلال توفير آليات جوهرية لتحقيق الأهداف المنصوص عليها بنجاح.

وقد انتقل التركيز الآن إلى تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة لدولة قطر، وهي برنامج هام يستوجب توحيد جهود القطاعين العام والخاص لضمان استكماله بنجاح. ولأجل توضيح النهج الذي سنتبعه بخصوص العوامل الأساسية، سوف نوظف خبراتنا في تنفيذ برامج مشابهة إلى جانب معرفتنا العميقة بالسوق القطري وإطار عمل "Deloitte's Programme @Aerodynamics" الخاص بديلويت.

ويركز إطار العمل هذا على خمس عناصر أساسية لنجاح البرامج الكبرى:

- هيكل البرنامج: يؤسس نموذج عمل وحوكمة يجمعان بين القوة والمرونة
- القدرة على التخطيط الاستراتيجي المستمر: الاستجابة للتغيرات الاقتصادية

صورة النجاح	العوامل الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة ضمن شبكة أطراف معنية منسقة بشكل جيد</li> <li>• إنشاء نموذج تشغيلي قوي وقابل للتكيف مع تغيرات البيئة</li> <li>• ضمان الحوكمة القوية من خلال هيكل يتيح التعاون الفعال عبر القطاعات والتفاعل مع الأطراف المعنية</li> <li>• تنفيذ إجراءات مفصلة للحوكمة والمشتريات ونظم المعلومات المصممة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية</li> </ul>	 <p>هيكل مرن</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز ثقافة قيادية متماسكة ومدفوعة بالأداء، تتطور مع مراحل البرنامج</li> <li>• تصميم هيكل برنامج قابلة للتغيير والتوسع، تستوعب تحديات ديناميكيات الفريق المتنوعة</li> <li>• التأكد من أن جميع أجزاء البرنامج مستوفاة بفهم واضح لأدوارهم ومساهماتهم في الاستراتيجية العامة</li> <li>• خلق بيئة تشجع على التبني المبكر للابتكارات، مع التدريب والتطوير لتزويد الفرق بالمهارات اللازمة</li> </ul>	 <p>تصميم النظام البشري</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة وتحديث التوجه الاستراتيجي بانتظام لضمان توافقه مع الأهداف المتغيرة</li> <li>• تحديد المخاطر والحد منها بشكل استباقي مع الاستفادة من الفرص الجديدة</li> <li>• التأقلم مع المعلومات الجديدة من خلال تعديل التوجه الاستراتيجي للحفاظ على الترابط والفاعلية</li> <li>• إجراء تقييمات معززة لفهم مدى التقلبات والتعقيدات الحالية وبناء التخطيط الاستراتيجي عليها بحيث يتم التدخل في الوقت المناسب</li> </ul>	 <p>الاستراتيجية المستمرة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دمج أدوات التحليل المتقدمة والتقنيات المستجدة مثل المحاكاة والتوأمة الرقمية لتقديم معلومات يمكن العمل بناء عليها</li> <li>• توظيف الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لإجراء التحليلات التوقعية وتعزيز إمكانية التنبؤ بنتائج ومخاطر البرنامج</li> <li>• تطوير أدوات رقمية تنظم إجراءات البرنامج وتشجع على تصميم الحلول المبتكرة</li> </ul>	 <p>الحافز الرقمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الأدوات والخدمات المعيارية للرقابة المتزنة للبرنامج والحفاظ على الزخم</li> <li>• التشجيع على إجراءات تنفيذية متكاملة تتيح اتخاذ القرارات بشكل سريع ومدروس</li> <li>• التنسيق الفعال بين مختلف مجموعات الأطراف المعنية للحفاظ على التوافق مع أهداف البرنامج</li> <li>• تنظيم اجتماعات على فترات متسقة لضمان تبليغ الأطراف المعنية واتخاذ القرارات في المواعيد المناسبة</li> </ul>	 <p>تنفيذ التحول</p>



وتعمل هذه الشبكة المنظمة على بناء "محرك تنفيذ" قوي يدفع وينسق جهود البرنامج عبر كافة الأطراف المعنية ويرفع مستوى تحقيق الأهداف الطموحة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة. من خلال المقارنة بالمبادرات الإقليمية الأخرى، يمكن اعتبار إنشاء "مكاتب تحقيق الرؤية" في المملكة العربية السعودية عبر مختلف الكيانات نهجاً قابلاً للمقارنة لضمان تحقق النتائج الاستراتيجية.

وتعتبر مكاتب التصميم والتنفيذ الاستراتيجي أساسية لإنجاح تنفيذ استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة حيث تعمل كمراكز عصبية حيوية تضمن التوافق الاستراتيجي والتميز التشغيلي.

لتنفيذ العوامل الخمس المركزية المكونة للبرنامج بفاعلية، يمكن إنشاء مكاتب للتصميم والتنفيذ الاستراتيجي على عدة مستويات ضمن إطار استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة بحيث يتم تكييف وظائفها وحجمها لتناسب مع مستواها التشغيلي.

على رأس برنامج استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة، يؤدي مكتب التصميم والتنفيذ الاستراتيجي دوراً محورياً في دفع ودمج وتسهيل اتخاذ القرارات على المستوى الوطني. ويضمن هذا المكتب المركزي توافق التوجيهات الاستراتيجية مع أهداف الدولة ونشرها بشكل فعال. أما على مستوى القطاعات أو الوزارات، فستؤدي مكاتب التصميم والتنفيذ الاستراتيجي مسؤوليات مشابهة ولكنها ستتخذ نهجاً أكثر تحديداً حيث أنها تركز على تفاصيل ومواصفات مجالاتها المعنية.

# " تنتقل قطر عبر استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة إلى المرحلة القادمة من مسيرة التطور نحو اقتصاد مستدام يقوده المواطنون والمقيمون والقطاع الخاص، مع المحافظة على قيمنا وهويتنا ونسيجنا الاجتماعي."

صاحب السمو الشيخ محمد بن عبد الرحمن بن جاسم آل ثاني  
رئيس الوزراء ووزير الخارجية

ومع انتقال استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة لدولة قطر من التخطيط الاستراتيجي نحو التنفيذ، لا بد من الاستفادة من الخبرات المكتسبة من المراحل السابقة والتميز في العوامل الأساسية الخمس للبرنامج. ويعتبر هذا النهج جوهرياً لتحقيق الأهداف الطموحة لاستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة ورؤية قطر الوطنية ٢٠٣٠.

ويمكن أن يؤدي إنشاء مكاتب التصميم والتنفيذ الاستراتيجي عبر مختلف مستويات استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة وبين الأطراف المعنية دوراً حيوياً "كمحركات للتنفيذ". ستقوم هذه المكاتب بدور مركزي في توجيه التنفيذ ودعم التعاون والتمكين من اتخاذ القرارات بشكل سريع عبر المنظومة كي يتحول الطموح إلى واقع.



## نقاط الاتصال الرئيسية

علاء تفاحة  
شريك  
البرامج الكبرى  
atuffaha@deloitte.com

حسن الرئيس  
شريك  
خدمات تطوير القيمة  
helrayes@deloitte.com

لاكي تشينا  
شريك  
المسؤول عن خدمات الاستشارات المالية في  
قطر  
lchhina@deloitte.com

محمد جويلي  
مدير تنفيذي مساعد  
خدمات تطوير القيمة  
mjwili@deloitte.com

رامي خلف  
شريك  
الخدمات الاستشارية  
rkhalaf@deloitte.com



# Deloitte.

تمت كتابة هذه النشرة بشكل عام وبالتالي، لا يمكن الاعتماد على شموله لحالات معينة؛ كما أن تطبيق المبادئ المحددة يعتمد على الظروف المحددة ذات الصلة ونحن نوصيكم بالحصول على الاستشارات المهنية الخاصة بكم قبل التصرف أو الامتناع عن التصرف بناء على أي من محتويات هذا المستند.

سيكون من دواعي سرور ديلويت أند توش - فرع قطر تقديم المشورة للقاء حول كيفية تطبيق المبادئ الموضحة في هذا المستند على الظروف الخاصة بهم. لا تتحمل ديلويت أند توش - فرع قطر أي مسؤولية تجاه أي خسائر قد يتعرض لها أي شخص يتصرف أو يمتنع عن التصرف بناء على أي مما ورد في هذا المستند.

ديلويت أند توش (الشرق الأوسط) هي شركة تابعة مرخصة من الباطن لديلويت شمال وجنوب أوروبا المحدودة (NSE)، دون أي ملكية قانونية تابعة لشركة ديلويت توش توماتسو المحدودة ("DTTL"). ديلويت شمال وجنوب أوروبا المحدودة (NSE) هي شركة مرخصة تابعة لشركة ديلويت توش توماتسو المحدودة.

يستخدم اسم "ديلويت" للدلالة على واحدة أو أكثر من شركات الأعضاء المرخص لها من قبل "ديلويت توش توهاماتسو المحدودة". تتمتع الأخيرة وكل من الشركات المرخص لها بشخصية قانونية مستقلة خاصة بها. لا تقدم ديلويت توش توهاماتسو المحدودة أو ديلويت ن س إي أو د إم إي أي خدمات للعملاء. يرجى زيارة الموقع [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) للاطلاع على المزيد.

تعتبر ديلويت شركة عالمية رائدة في مجال التدقيق والمراجعة، والاستشارات الإدارية والمالية، وخدمات استشارات المخاطر، والضرائب والخدمات المتعلقة بها. وهي توفر خدماتها لأربع من بين خمس شركات على قائمة مجلة فورتشن العالمية لأفضل ٥٠٠ شركة، بفضل شبكة عالمية مترابطة من الشركات الأعضاء المرخص لها في أكثر من ١٥٠ دولة. تعرف على الأثر الذي تتركه ديلويت وموظفوها بقوام ٤٥٧,٠٠٠ شخص من خلال الموقع [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

د إم إي هي واحدة من الشركات الرائدة في تقديم الخدمات المهنية الاستشارية وقد تأسست في منطقة الشرق الأوسط ويمتد وجودها منذ سنة ١٩٢٦ في المنطقة. إن وجود شركة د إم إي في منطقة الشرق الأوسط مكّس من خلال الشركات الحائزة على ترخيص لتقديم الخدمات وفقاً للقوانين والمراسيم المرعية الإجراء في البلد التابعة له وتمتع بالشخصية القانونية المستقلة. لا تستطيع الشركات والكيانات المرخصة من قبلها إلزام بعضها البعض و/أو إلزام شركة ديلويت الشرق الأوسط. وعند تقديم الخدمات، تتعاقد كل شركة أو كيان بشكل مستقل مع العملاء الخاصين بهم وتكون هذه الشركات والكيانات مسؤولة فقط عن أفعالها أو تقصيرها.

تقدم ديلويت الشرق الأوسط خدماتها من خلال ٢٣ مكتباً في ١٥ دولة وأكثر من ٧٠٠٠ شريك ومدير وموظف. كما حصلت على العديد من الجوائز خلال السنوات الأخيرة الماضية مثل جائزة "Great Place to Work" في الإمارات لعامي ٢٠٢٢ و٢٠٢٣، وجائزة "Great Place to Work" في السعودية لعام ٢٠٢٣ وشركة الضريبة الأولى في الشرق الأوسط.