



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي والرؤى المستقبلية في الدول العربية

د. الوليد أحمد طلحة

صندوق النقد العربي

يونيو 2020

© صندوق النقد العربي 2020
حقوق الطبع محفوظة

يُعد أعضاء الدائرة الاقتصادية، وأعضاء الدوائر الفنية الأخرى بصندوق النقد العربي دراسات اقتصادية، وأوراق بحثية، يصدرها الصندوق، وينشرها على موقعه الرسمي بشبكة الإنترنت. تتناول هذه الإصدارات قضايا تتعلق بالسياسات النقدية والمصرفية والمالية والتجارية وأسواق المال وانعكاساتها على الاقتصادات العربية. الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تمثل بالضرورة وجهة نظر صندوق النقد العربي. لا يجوز نسخ أو اقتباس أي جزء من هذا الكتاب أو ترجمته أو إعادة طباعته بأي صورة دون موافقة خطية من صندوق النقد العربي إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

توجه جميع المراسلات إلى العنوان التالي:

الدائرة الاقتصادية

صندوق النقد العربي

ص.ب. 2818، أبوظبي – دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 6171552 – 2 – 971+

فاكس: 6326454 – 2 – 971+

البريد الإلكتروني: economic@amfad.org.ae

الموقع الإلكتروني: <http://www.amf.org.ae>



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

تقديم

يلعب التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي دوراً بالغ الأهمية في الاقتصادات العربية منذ ستينيات القرن الماضي مع انتهاج العديد من الدول العربية خططاً استراتيجية تؤسس لبرامج اقتصادية تسعى من ورائها إلى تحقيق أهداف اقتصادية عدة لعل أهمها حفز النمو الاقتصادي، وتعزيز الاعتماد على الذات، وخلق المزيد من فرص العمل، ودعم التنويع الاقتصادي، وغيرها. بالتالي تحديد موجبات استراتيجية لعملية صنع القرار الاقتصادي في الجهات المعنية بتنفيذ هذه الخطط وأيضاً توفير أطر يمكن في ضوئها المقاربة ما بين مستويات التنفيذ الفعلي والمستهدف بما يُمكن من المراجعة الدورية للمستهدفات والسياسات الاقتصادية.

في ظل التحديات التي شهدتها الدول العربية مع مطلع الألفية الجديدة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى تكثيف الجهود لتحقيق النمو الشامل والمستدام المستند إلى قاعدة اقتصادية متنوعة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، إضافة إلى تهيئة الاقتصادات العربية للاستفادة من التقنيات التي برزت في غمار الثورة الصناعية الرابعة، اتجهت الدول العربية إلى تبني رؤى مستقبلية تمتد المدى الزمني لبعضها إلى 2030 أو 2035 ويصل في دول أخرى إلى 2071. تعكس هذه الرؤى الاستراتيجية النهج الذي تطمح الدول العربية إلى السير في ضوئه للتغلب على التحديات القائمة واقتناص الفرص وتعزيز القدرات لرسم مستقبل أفضل.

في هذا السياق، وفي إطار استراتيجيته الخمسية (2020-2025) و"رؤية صندوق النقد العربي 2040"، يعكف الصندوق على دراسة الرؤى والخطط الاستراتيجية الاقتصادية متوسطة وطويلة الأجل للدول العربية بهدف التعرف على منهجياتها وأولوياتها لتعزيز تلبية تطلعات الدول الأعضاء. في هذا الإطار، يستهدف الكتاب تحقيق جملة من الأهداف لعل من أهمها التعرف على: الرؤى / الخطط الاستراتيجية الاقتصادية متوسطة وطويلة الأجل في الدول العربية على المستويين الوطني والمؤسسي بهدف تبادل التجارب بين الدول العربية. علاوة على الوقوف على منهجية قياس الأداء بإطار الرؤى/ الخطط الاستراتيجية الاقتصادية للدول العربية ومؤسساتها الاقتصادية الرئيسية. وكذلك أهداف وأولويات وتحديات الدول العربية في المجالات الاقتصادية والنقدية والمالية في إطار رؤاها وخططها الاستراتيجية/ الاقتصادية المعلنة، لتعزيز اتساق برامج ومبادرات صندوق النقد العربي مع تلك الأولويات. وهو ما يصب في مجمله في إطار تبادل الخبرات والتجارب العربية في مجال التخطيط الاقتصادي ورسم السياسات الاقتصادية لدعم النمو والتنمية الاقتصادية.

والله ولي التوفيق،،،،،

عبد الرحمن بن عبدالله الحميدي
المدير العام رئيس مجلس الإدارة
صندوق النقد العربي

قائمة المحتويات

3	تقديم
11	ملخص تنفيذي
14	أولاً: خلفية عن التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية
14	أ. خبرة الدول العربية في التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي
16	ب. أهداف التخطيط الاستراتيجي في الدول العربية
17	ج. منهجية قياس أداء الخطط الاستراتيجية في الدول العربية
19	د. تمويل الخطط الاستراتيجية في الدول العربية
21	هـ. الجهة المعنية بمتابعة أداء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية
25	ثانياً: التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في عدد من الدول العربية
26	المملكة الأردنية الهاشمية
26	"رؤية الأردن 2025"
26	مقدمة
26	الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية
27	الخطط والاستراتيجيات القطاعية
29	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة للتغلب عليها
30	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
30	"مخطط عمل الحكومة 2020"
30	مقدمة
31	الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية
32	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة للتغلب عليها
32	التوجهات المستقبلية
34	المملكة العربية السعودية
34	"رؤية المملكة العربية السعودية 2030"
34	مقدمة
35	المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم
36	الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية
37	تمويل الرؤية الاستراتيجية
39	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها
39	التوجهات المستقبلية



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

40	جمهورية السودان
40	الاستراتيجية ربع القرنية (2007 – 2031).....
40	مقدمة
40	الخطط الاستراتيجية الأحدث
41	مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، ومستهدفاتها
42	المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم
44	الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية
46	تمويل الرؤية الاستراتيجية
46	الخطط والاستراتيجيات القطاعية
47	التحديات التي واجهت الخطة الاستراتيجية في السودان والجهود المبذولة
48	التوجهات المستقبلية
51	الجمهورية العربية السورية
51	"البرنامج الوطني التنموي لسورية فيما بعد الحرب "سورية 2030".....
51	مقدمة
51	أهداف البرنامج الوطني التنموي لسورية فيما بعد الحرب:
52	المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم
53	الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:
53	تمويل الخطة الاستراتيجية
53	التحديات التي واجهت الخطة الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها
54	التوجهات المستقبلية:
56	جمهورية العراق
56	"رؤية العراق للتنمية المستدامة 2030".....
56	مقدمة
56	المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم
57	الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
57	تمويل الخطة الاستراتيجية
58	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها
58	التوجهات المستقبلية
60	سلطنة عُمان
60	"رؤية عُمان 2040".....
60	مقدمة
60	الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

62	المنهجية، ومؤشرات قياس أداء الخطة الاستراتيجية
63	الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
64	تمويل الخطة الاستراتيجية
65	الخطط والاستراتيجيات القطاعية
65	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها
66	التوجهات المستقبلية
67	دولة الكويت
67	"رؤية الكويت 2035"
67	مقدمة
68	الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث
68	المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم
69	الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية
72	تمويل الرؤية الاستراتيجية
74	الجمهورية اللبنانية
74	"رؤية لبنان الاقتصادية 2025 و2035"
74	مقدمة
74	الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث
76	المنهجية ومؤشرات قياس أداء الرؤية
76	الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية
77	تمويل الرؤية الاستراتيجية في لبنان
77	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها
78	التوجهات المستقبلية
80	دولة ليبيا
80	"رؤية إحياء ليبيا 2023"
80	مقدمة
80	الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
81	الخطط والاستراتيجيات القطاعية
81	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها
83	جمهورية مصر العربية
83	استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030"
83	مقدمة
84	الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

86	المنهجية، ومؤشرات قياس أداء الرؤية.....
87	الجهة المعنية بمتابعة أداء الرؤية الاستراتيجية.....
88	تمويل الخطط الاستراتيجية.....
88	الخطط والاستراتيجيات القطاعية.....
89	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها.....
89	التوجهات المستقبلية.....
91	المملكة المغربية.....
91	"رؤية المغرب 2030".....
91	مقدمة.....
92	المنهجية ومؤشرات قياس الأداء والتقييم.....
93	الجهات المعنية بتنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعتها.....
94	الأطر التشريعية والقانونية.....
96	الخطط والاستراتيجيات القطاعية.....
102	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة.....
103	التوجهات المستقبلية.....
105	الجمهورية الإسلامية الموريتانية.....
105	"الاستراتيجية الوطنية للنمو الاقتصادي والرفاه المشترك".....
105	مقدمة.....
106	المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم.....
107	الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.....
109	تمويل الخطط الاستراتيجية.....
109	الخطط والاستراتيجيات القطاعية.....
109	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة.....
110	التوجهات المستقبلية.....
111	دولة فلسطين.....
111	"رؤية فلسطين 2030".....
111	مقدمة.....
111	الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث.....
112	المنهجية، ومؤشرات قياس أداء الرؤية.....
113	تمويل الخطط الاستراتيجية.....
113	التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة.....
115	جمهورية جيبوتي.....

115	"رؤية جيوتي 2035"
115	مقدمة
116	المنهجية، ومؤشرات قياس أداء الرؤية
116	الجهات المعنية بتنفيذ الخطط ومتابعتها
116	التحديات التي واجهت الخطة الاستراتيجية والجهود المبذولة
117	التوجهات المستقبلية
118	جمهورية القمر المتحدة
118	"رؤية جزر القمر الناشئة 2030"
118	مقدمة
119	الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية
121	تمويل الخطط الاستراتيجية
121	الخطط والاستراتيجيات القطاعية
122	التحديات التي واجهت التخطيط الاستراتيجي والجهود المبذولة
123	التوجهات المستقبلية
124	ملحق (1) المدى الزمني للخطط الاستراتيجية في الدول العربية
124	ملحق (2) مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الدول العربية
125	ملحق (3) الوسائل المستخدمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الدول العربية
125	ملحق (4) المنهجية المستخدمة لمتابعة الخطط الاستراتيجية في الدول العربية
126	ملحق (5) دورية متابعة الخطط الاستراتيجية في الدول العربية
126	ملحق (6) دورية مراجعة الخطط الاستراتيجية في الدول العربية
127	ملحق (7) الخطط القطاعية والمؤسسية في المملكة المغربية



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

قائمة الجداول

- جدول رقم (1) مصادر تمويل الخطط الاستراتيجية في الدول العربية.....21
جدول رقم (2) الجهات المنفذة للخطط الاستراتيجية في الدول العربية.....25
جدول رقم (3) الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجزائر.....32
جدول رقم (4) الخطط والبرامج القطاعية الداعمة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.....39
جدول رقم (5) المشروعات الداعمة للخطة الاستراتيجية في السودان.....45
جدول رقم (6) الجهات المسؤولة عن مهام صياغة وتنفيذ الرؤى الاستراتيجية في السودان.....47
جدول رقم (7) الخطط القطاعية والمؤسسية في لبنان.....80
جدول رقم (8) الجهات المسؤولة عن مهام صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية في موريتانيا.....108
جدول رقم (9) الجهات المسؤولة عن مهام صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية في فلسطين.....113
جدول رقم (10) الجهات المسؤولة عن مهام صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية في جزر القمر.....121

قائمة الاشكال

- شكل رقم (1) ركائز محور الاقتصاد والتنمية في رؤية عُمان 2040.....63
شكل رقم (2) اللجان وفرق العمل المشاركة في إعداد رؤية عُمان 2040.....65
شكل رقم (3) الجهات المعنية بصياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في الكويت.....73
شكل رقم (4) منهجية قياس الأداء السنوي والتراكمي للرؤية الاستراتيجية في مصر.....88
شكل رقم (5) محاور منظومة التربية والتدريب والبحث العلمي في المغرب (2015 – 2030).....103

قائمة الأطر

- الإطار رقم (1) أهداف الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي الأردني (2020 – 2022).....28
الإطار رقم (2) الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في الأردن (2016 – 2025).....29
الإطار رقم (3) المحاور الرئيسية لرؤية عُمان 2040.....67
الإطار رقم (4) أهداف رؤية لبنان الاقتصادية 2025 و2035 "خطة ماكينزي".....76
الإطار رقم (5) مخطط المغرب الأخضر.....99
الإطار رقم (6) إستراتيجية المغرب الرقمي التربوية والتدريب والبحث العلمي.....100
الإطار رقم (7) القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتدريب والبحث العلمي.....102
الإطار رقم (8) الأهداف العشرة الرئيسية لـ"رؤية جيبوتي 2035".....117
الإطار رقم (9) أهداف رؤية جزر القمر الناشئة 2030.....123



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

يستند هذا الكتاب إلى نتائج استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض وتم استيفائه من قبل الجهات المعنية في الدول العربية. في هذا السياق، يتقدم صندوق النقد العربي بخالص الشكر والتقدير للسادة مستوفي الاستبيان من البلدان الأعضاء، ونخص بالذكر كل من:

المملكة الأردنية الهاشمية: طارق عبد الله المحيسن، "اقتصادي رئيس"، البنك المركزي الأردني. **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية:** عبد الباسط رعاش، "مدير العلاقات مع الهيئات الرسمية والمتعددة الأطراف"، المديرية العامة للدراسات، بنك الجزائر. **المملكة العربية السعودية:** صالح بن فهد الشهري، "اخصائي تخطيط بوزارة الاقتصاد والتخطيط"، ومحمد بن عتيق آل جريد، "مستشار اقتصادي" بوزارة المالية. **جمهورية السودان:** أفاق يوسف احمد عثمان، وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي، والتجاني إدريس صالح، "الأمين العام المكلف"، الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي. **الجمهورية العربية السورية:** السيد فضل الله غرز الدين، "معاون رئيس الهيئة لشؤون التخطيط"، هيئة التخطيط والتعاون الدولي. **جمهورية العراق:** جنان إسماعيل إبراهيم، "مدير عام دائرة الإحصاء والأبحاث"، البنك المركزي العراقي. **دولة فلسطين:** السيد محمد عطا الله، "مدير دائرة الأبحاث والسياسة النقدية"، سلطة النقد الفلسطينية. **دولة الكويت:** خالد عبد الصاحب عبد الأمير مهدي، "الأمين العام للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية"، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية. **الجمهورية اللبنانية:** منال سويد، وزارة الاقتصاد والتجارة، مصلحة الديوان، دائرة الدراسات القانونية. **دولة ليبيا:** طارق سالم الصليل، "رئيس قسم الاستقرار المالي"، مصرف ليبيا المركزي، وجمال مصطفى بوبر، "مراقب مالي"، وزارة المالية. **جمهورية مصر العربية:** وزارة المالية، وحدة السياسات المالية الكلية، ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. **المملكة المغربية:** منصف الدرقاوي، "مدير الدراسات والتوقعات المالية"، وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة. **الجمهورية الإسلامية الموريتانية:** شيخنا الشافعي، نفيسة الطلة، احمدناه احمدناه، رئيس مصلحة البرامج الجهوية، ورئيسة مصلحة أهداف التنمية المستدامة، مستشار جهوي على التوالي (وزارة الاقتصاد والصناعة - الإدارة العامة للسياسات واستراتيجيات التنمية). **وجمهورية جيبوتي:** خضرة احمد سعيد، "مسؤولة متابعة الاقتصاد الكلي والتخطيط"، وزارة الاقتصاد والمالية، إدارة الاقتصاد والتخطيط. **جمهورية القمر المتحدة:** على ممد، "مدير الدراسات والتقديرات الميزانية"، الإدارة العامة للميزانية.

ملخص تنفيذي

يلعب التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي دوراً بالغ الأهمية في الاقتصادات العربية منذ ستينيات القرن الماضي مع انتهاج العديد من الدول العربية خططاً استراتيجية تؤسس لبرامج اقتصادية تسعى من ورائها إلى تحقيق أهداف اقتصادية عدة لعل أهمها حفز النمو الاقتصادي، وتعزيز الاعتماد على الذات، وخلق المزيد من فرص العمل، ودعم التنوع الاقتصادي، وغيرها. بالتالي تحديد موجبات استراتيجية لعملية صنع القرار الاقتصادي في الجهات المعنية بتنفيذ هذه الخطط وأيضاً توفير أطر يمكن في ضوئها المقاربة ما بين مستويات التنفيذ الفعلي والمستهدف بما يُمكن من المراجعة الدورية للمستهدفات والسياسات الاقتصادية.

لكل خطة استراتيجية أهداف تسعى إلى تحقيقها، ربما تختلف أو تتشابه حسب الهياكل الاقتصادية للدولة والموارد المالية المتاحة، حيث تسعى **الدول العربية المُصدرة للنفط** إلى تحقيق تقدم ملحوظ على صعيد تنوع قاعدة مواردها الذاتية، وتقليل الاعتماد على النفط بما يتيح لها التصدي للصدمات الاقتصادية والمالية الخارجية والداخلية، حيث تلجأ إلى ربط خططها الاستراتيجية بمجموعة من الأهداف مثل (التنوع الاقتصادي، والتحول نحو اقتصاد المعرفة، ومواكبة التحولات الرقمية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فضلاً عن دعم رأس المال البشري من خلال التركيز على إصلاح النظام التعليمي والصحي لإعداد جيل بقدرات تنافسية، وتحسين بيئة ومناخ الأعمال بما يستهدف توفير معايير الشفافية والمساءلة الرقابية وفعالية الجهاز الحكومي، وتطوير البنية التحتية وتحسين جودة الخدمات).

أما على مستوى **الدول العربية المستوردة للنفط**، فإن التخطيط الاستراتيجي دائماً ما يكون موجهاً إلى التغلب على التحديات الهيكلية التي تواجهها، وعلى رأسها توليد الدخل وخلق فرص عمل لائقة للجميع، بالتالي يأتي على رأس أولويات خططها الاستراتيجية الأهداف التالية: (زيادة معدلات النمو الاقتصادي، وخفض معدلات البطالة وتوفير المزيد من فرص العمل، والتحول الرقمي، وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تقوية برامج شبكات الأمان الاجتماعي مما يساهم في تقليل حدة الفقر، وتعزيز التنافسية والإنتاجية، وتحقيق الكفاءة والعدالة الضريبية، ورفع مستويات التنمية البشرية، وتحسين بيئات الأعمال، تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومن بينها تمكين المرأة وخفض الفقر وتقليل مستويات التفاوت في توزيع الدخل، بالإضافة إلى الإصلاح التشريعي وتعزيز النزاهة وسيادة القانون وكفاءة عمل الحكومات، وكذلك الإدارة البيئية المستدامة والإدارة الفعالة للحد من مخاطر الكوارث الطبيعية).



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

تتضمن الاستراتيجيات تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية، وتحديد المؤشرات المناسبة للقياس، وبطبيعة الحال تتضمن مؤشرات الأداء التي يتم قياسها باستخدام منهجية بطاقات توازن الأداء في بعض الدول العربية، مؤشرات ترتبط بأداء الاقتصاد الكلي من بينها:

- متغيرات الاقتصاد الكلي الرئيسية (معدل النمو الاقتصادي، متوسط دخل الفرد الحقيقي، معدل التضخم، سرعة دوران النقود، سعر الصرف، نسبة عجز الموازنة العامة إلى الناتج المحلي الإجمالي، عجز الميزان الجاري إلى الناتج المحلي الإجمالي، معدلات البطالة).
- نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي.
- مساهمة القطاع غير النفطي في الناتج المحلي الإجمالي والتشغيل والصادرات.
- مساهمة قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي والتشغيل والصادرات.
- خلق فرص العمل.
- صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.
- ترتيب الدولة في المؤشرات المتعلقة بالتنافسية الدولية وتيسير أداء الأعمال.
- ترتيب الدولة في مؤشرات الابتكار والتنمية البشرية.
- ترتيب الدولة في مؤشرات جودة مؤسسات البحث العلمي، ومؤشر كفاءة الحكومة، ومكافحة الفساد.
- أصول الصناديق السيادية.
- مؤشرات استخدام التقنيات الحديثة.
- مؤشرات الاقتصاد الرقمي.
- مؤشرات الالتحاق بمختلف كافة مراحل التعليم.
- مؤشرات جودة التعليم مع التركيز على مجالات العلوم والتقنيات والهندسة والرياضيات.
- حصة المحاصيل النقدية إلى إجمالي المحاصيل الزراعية.
- نسبة صادرات الصناعات عالية التقنية إلى إجمالي الصادرات.
- مؤشر النفاذ إلى الخدمات الأساسية.

تتباين الدول العربية من حيث آليات تنفيذ، ومتابعة، وتقييم الخطط الاستراتيجية من خلال استخدامها لمنهجيات مختلفة. ففي بعض الدول العربية تشمل منهجية إعداد الخطط الاستراتيجية على عدة خطوات متتابعة ومتزامنة، تبدأ بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتنتهي بوضع الخطة الاستراتيجية اللازمة، ورسم مراحلها. وهي منظومة برامج مترابطة تمثل خارطة طريق لتحقيق الرؤية، تتم تحت مراقبة الجهات المعنية بمتابعة الأداء والمبادرات.

يتم بإطار الخطط رصد تقدم الإنجازات في المشاريع المدرجة بخطة التنمية السنوية بشكل دوري ضمن آلية متابعة تنفيذ الخطة السنوية بواسطة عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية ((Key Performance Indicators (KPIs)) لقياس التقدم الذي تحرزه الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتوجهاتها. من ناحية أخرى تشمل

مؤشرات قياس الأثر (Impact assessment) المتضمنة في الرؤى الاستراتيجية عدد قليل من مؤشرات قياس الأثر ذات الطابع الاستراتيجي.

يتم عادة متابعة التنفيذ وقياس الأداء من خلال تحديد جهة لمتابعة تنفيذ السياسات والبرامج والمشروعات وتحقيق النتائج ومراجعة وتحديث الاستراتيجية بشكل دوري وفقاً للمنهجية المتفق عليها وتقييم وقياس الآثار المترتبة على تنفيذ الاستراتيجية.

تتبنى الدول العربية وبخلاف الخطط الاستراتيجية القومية خطأً على المستوى القطاعي والمؤسسي تتضمن رؤى خاصة ببعض القطاعات الاقتصادية أو الجهات العاملة في الدولة. **على مستوى البنوك المركزية** تتمثل أولويات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الشمول المالي، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، وتعزيز الأمن السيبراني بهدف توفير الحماية اللازمة لمستخدمي التقنيات المصرفية، وبناء الثقة بينهم وبين مقدمي الخدمات المالية الرقمية، والحفاظ على سلامة وكفاءة نظام المدفوعات الوطني، وتعزيز منظومة حماية المستهلك المالي ونشر وتعميق الثقافة المالية والمصرفية، ودعم مبادرة الحوكمة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي. **من ناحية أخرى تتركز أولويات التخطيط الاستراتيجي على مستوى وزارات المالية في التصحيح الهيكلي لمالية الحكومة، وتنويع هيكل الإيرادات العامة وزيادة حصيلتها الإيرادات غير النفطية، وتحقيق الانضباط المالي والاستدامة المالية، وتحسين إدارة المالية العامة، ورقمنة الخدمات الحكومية والإجراءات والإدارات الضريبية والجمركية من أجل إرساء دعائم الحوكمة المالية والإدارية بالإضافة إلى ضمان تكافؤ الفرص.** من جانب آخر، تتبنى الدول العربية عدد من الاستراتيجيات القطاعية تغطي مجالات الحماية الاجتماعية، والتنمية البشرية، والتحول الرقمي، وتطوير القطاع المالي، والشمول المالي، وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، واستراتيجيات على مستوى القطاعات الاقتصادية مثل القطاع الصحي، والقطاع الزراعي.

في ظل التحديات التي شهدتها الدول العربية مع مطلع الألفية الجديدة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى تكثيف الجهود لتحقيق النمو الشامل والمستدام المستند إلى قاعدة اقتصادية متنوعة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، إضافة إلى تهيئة الاقتصادات العربية للاستفادة من التقنيات التي برزت في غمار الثورة الصناعية الرابعة، اتجهت الدول العربية إلى تبني رؤى مستقبلية يمتد المدى الزمني لبعضها إلى ما بعد عام 2030. تعكس هذه الرؤى الاستراتيجية النهج الذي تطمح الدول العربية إلى السير في ضوئه للتغلب على التحديات القائمة واقتناص الفرص وتعزيز القدرات لرسم مستقبل أفضل.

في السياق نفسه، تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في الدول العربية مجموعة من التحديات، حيث تتباين التحديات على مستوى الدول العربية. رغم ذلك تشترك الدول العربية في اعتبار أن تحديات البيئة الاقتصادية الدولية تعتبر من أهم التحديات التي تواجه بل وقد تعيق بعض الأحيان الوصول إلى المستهدفات المتضمنة في إطار الخطط الاستراتيجية. كما تشترك عدد من الدول العربية في قلة الكفاءات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والحاجة إلى بناء القدرات على مستوى التخطيط الاستراتيجي. علاوة على ضعف متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية وتقييم الأثر وكذلك عدم توفر البيانات الإحصائية الكافية لتقييم سير أداء الخطط الاستراتيجية. إلى جانب ذلك تواجه بعض الدول العربية تحديات تتعلق بالأوضاع الداخلية الاستثنائية غير الممكنة لتنفيذ استراتيجيات ذات أهداف طموحة.

كذلك فإن التحديات المتعلقة بالتمويل خاصة التمويل طويل الأجل تُعد من أبرز التحديات التي تواجه الدول العربية في ظل ضعف الحيز المالي المتاح لتنفيذ المشروعات والإصلاحات المشمولة في الخطط والرؤى الاستراتيجية. بناءً عليه، لجأت العديد من الدول العربية إلى تشجيع مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ الخطط الاستراتيجية سواء عبر مشروعات الشراكة مع القطاع الخاص أو عبر السعي إلى تبني إصلاحات لتحسين البيئة الاستثمارية ومناخ الأعمال.

على ضوء ما سبق، يهتم هذا الكتاب بعرض تجربة الدول العربية في مجال التخطيط الاستراتيجي والرؤى الاقتصادية المستقبلية حيث يعرض ملامح الخطط الاستراتيجية الحالية، ومستهدفاتها، والجهات المعنية بصياغتها ومتابعة تنفيذها، وآليات التمويل المختلفة، والمؤشرات المستخدمة لقياس الأداء والأثر، والتحديات القائمة، وعدد من الجوانب الأخرى ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي في الدول العربية. استند هذا الكتاب إلى نتائج استبيان أُعد خصيصاً لهذا الغرض وتم استيفائه من قبل الجهات المعنية في الدول العربية.

أولاً: خلفية عن التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية

أ. خبرة الدول العربية في التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي

يرجع تاريخ التخطيط الاستراتيجي إلى زمن بعيد، غير أن مفهومه أخذ في التوسع خلال الفترة (1961-1965)، تحت حكم الرئيس الأمريكي ليندون جونسون الذي تبناه وأصدر قراراً بتطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث

انتقل إلى القارة الأوروبية مع أواخر الستينات ومن ثم إلى الدول النامية. أعقب ذلك استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي في العلوم الاجتماعية والسياسية ومجالات الاقتصاد الكلي والجزئي على نطاق واسع¹.

من ناحية أخرى، تبنت الدول العربية نهج الخطط الاستراتيجية في سبيل تحقيق الاستقرار الاقتصادي والسياسي، حيث يرجع تاريخ أول خطة استراتيجية قومية عربية إلى عام 1952 حينما وضعت **الكويت** ما يُعرف بالمخطط الهيكلي الأول الذي شمل الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية. وفي **سورية**، تم إصدار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية في عام 1960، وما زالت الدولة تنوي تبني خطط استراتيجية أخرى مع بداية عام 2020. وخلال عقد الستينات تبنت **الجزائر** أول خطة استراتيجية قومية "**المخطط الثلاثي الأول 1966 – 1969**" بينما يعتبر "**مخطط عمل الحكومة لعام 2020**" بمثابة أحدث خطة استراتيجية تتبناها الجزائر. في **السعودية** تم إصدار أول رؤية إستراتيجية اقتصادية في عام 1970، وتعتبر "**رؤية المملكة العربية السعودية 2030**" (خطة ما بعد النفط) من أبرز الرؤى في العصر الحديث، حيث تم الإعلان عنها في 25 إبريل 2016.

من جانب آخر، أصدرت الحكومة **الليبية** خطتها الاستراتيجية الوطنية في عام 1973، وما زالت مستمرة في إنجاز الخطط الاستراتيجية منذ سنوات، بمدى زمني قصير الأجل (سنوي)، وبعضها متوسط الأجل (3 - 5 سنوات). في نفس العام، أصدرت **الأردن** أول خطة استراتيجية اقتصادية وطنية ويصل المدى الزمني للخطة الاستراتيجية في الأردن إلى خمس سنوات، تستند على رؤية مفادها "تحفيز نمو الاقتصاد الأردني، واستعادة زخم النمو الاقتصادي، عبر تسخير الإمكانيات الواعدة والكامنة تحقيقاً للتنمية في المملكة".

كذلك اتجهت بعض الدول العربية حديثاً لتبني رؤى وخطط استراتيجية اقتصادية، مثل **لبنان** التي أصدرت أول رؤية إصلاحية في عام 2001 الذي تم فيه عقد مؤتمر باريس الأول الذي تزامن مع إطلاق "**الاستراتيجية الاقتصادية الجديدة للحكومة اللبنانية**". أما في **موريتانيا**، فتعمل الدولة في الوقت الحالي على تنفيذ استراتيجية وطنية تسمى "**الاستراتيجية الوطنية للنمو الاقتصادي والرفاه المشترك 2016-2030**". كما تعتبر "**خطة جزر القمر الناشئة 2010 – 2030**" أول خطة استراتيجية وطنية تهدف إلى تعزيز أسس التحول الهيكلي للاقتصاد في **جزر القمر** بهدف تحقيق نمو اقتصادي شامل ومستدام. كما تبنت **جيبوتي** خطة استراتيجية تنموية طويلة الأجل، تسمى "**رؤية جيبوتي 2035**"، تنقسم إلى أربع خطط متتالية مدتها خمس سنوات تغطي الفترة (2015 – 2019). وفي يناير 2019 أطلقت **سلطنة عُمان** "**رؤية عُمان 2040**" للفترة (2021 – 2040) وجاري إعداد خطة التنمية

¹ جامعة فرحات عباس، "تطور الفكر والتخطيط الاستراتيجي" جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الخمسية العاشرة (2021 - 2025) باعتبارها الخطة التنفيذية الأولى لرؤية عُمان 2040. كذلك، تقوم **فلسطين** بتبني خطة أجندة السياسات الوطنية التي تشمل الفترة (2017 - 2022)، حيث يتوقع أن يتم الانتهاء من تنفيذها مع نهاية عام 2022. في **العراق** تم تدشين "رؤية العراق للتنمية المستدامة 2030" المستندة على خمسة محاور رئيسة مستمدة من ركائز التنمية المستدامة الأممية المتمثلة في (بناء الإنسان، الحكم الرشيد، اقتصاد متنوع، وبيئة مستدامة). كما أطلقت الحكومة الأردنية "رؤية الأردن 2025" تحت مسمى الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016 - 2025)، تحت عنوان التعليم من أجل الازدهار.

ب. أهداف التخطيط الاستراتيجي في الدول العربية

لكل خطة استراتيجية أهداف تسعى إلى تحقيقها ربما تختلف أو تتشابه حسب الهيكل الاقتصادي للدول والموارد المتاحة. على سبيل المثال، دائماً ما تسعى الدول العربية المصدرة للنفط إلى تحقيق تقدماً ملموساً على صعيد تنوع قاعدة مواردها الذاتية، بما يتيح لها التصدي للصدّات الخارجية والداخلية، بالتالي تلجأ إلى ربط خططها الاستراتيجية بأهداف ذات صلة بالتحويلات الرقمية واقتصادات المعرفة والتنوع الاقتصادي. على سبيل المثال تهدف "رؤية المملكة العربية السعودية 2030" إلى تطوير وبناء قاعدة الاقتصاد المعرفي من خلال مراجعة وتبني الأدوات والمنهجيات الاقتصادية والاجتماعية لتعزيز انطلاق الاقتصاد المعرفي ومواكبة التحويلات الرقمية المصاحبة. كما تركز "رؤية الكويت 2035" على عدد من البرامج والمشروعات الاستراتيجية التي تهدف إلى إصلاح النظام التعليمي لإعداد جيل بقدرات تنافسية وإنتاجية، وإصلاح الممارسات الإدارية والبيروقراطية لتعزيز معايير الشفافية والمساءلة الرقابية وفعالية الجهاز الحكومي، بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية وتحسين جودة الخدمات. من جانب آخر، يهدف "مخطط عمل الحكومة الجزائرية 2020" إلى توفير نمط جديد للحكم يتسم بالشفافية وذلك بإجراء إصلاحات مالية واقتصادية واسعة النطاق من خلال مراجعة النظم الضريبية واعتماد قواعد جديدة لحوكمة الموازنة العامة للدولة، وتحديث النظام المصرفي والمالي بما يتواءم مع التطورات الرقمية المتسارعة، وتحفيز الإنتاج الوطني، وتعزيز القدرات المؤسسية في مجال التطوير الصناعي والتعديني.

أما على مستوى الدول العربية المستوردة للنفط، فإن التخطيط الاستراتيجي دائماً ما يكون موجهاً إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي، وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تقوية برامج شبكات الأمان الاجتماعي، والتحول إلى اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، مما يساهم في تخفيف حدة الفقر وتخفيض معدلات البطالة، ذلك وفقاً لما تتضمنه الرؤى والخطط الاستراتيجية لبعض الدول العربية مثل **الأردن، والجزائر، وجيبوتي، ومصر، والسودان، وسورية، والمغرب، وفلسطين، وجزر القمر، وموريتانيا، وليبيا، ولبنان.**



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

على سبيل المثال، تحرص **جزر القمر** على تسريع النمو الاقتصادي من أجل توليد الدخل وخلق فرص عمل لائقة للجميع، تمشياً مع "أهداف التنمية المستدامة 2030"، و"برنامج عمل الإتحاد الأفريقي 2063"، حيث تنطوي الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية على أهداف مرحلية قابلة للقياس خلال سنوات الخطة تستهدف بحلول عام 2030 تحقيق معدل نمو يصل إلى 7.5 في المائة، ومعدل استثمار يزيد عن 25 في المائة من إجمالي الناتج المحلي، إضافة إلى تعزيز التنافسية وتحقيق زيادة كبيرة في الإنتاجية، والوصول إلى مؤشر عالي للتنمية البشرية بزيادة تصل إلى 0.8 في المائة، والوصول إلى معدل ضغط ضريبي يتعدى 17 في المائة من إجمالي الناتج المحلي، ومعدل تصدير أعلى من 35 في المائة من إجمالي الناتج المحلي، علاوة على تحقيق التوظيف الكاملة.

ج. منهجية قياس أداء الخطط الاستراتيجية في الدول العربية

تتباين مؤشرات القياس المستخدمة من قبل الدول العربية حسب الغرض المراد تحقيقه. حيث يتم الاعتماد على مؤشرات قياس الأداء الرئيسية لقياس التقدم الذي تحرزه الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتوجهاتها في مختلف المجالات (الاجتماعية، الاقتصادية، والإحصائية). بينما تشتمل مؤشرات قياس الأثر (Impact assessment) المتضمنة في الرؤى الاستراتيجية الاقتصادية للدول العربية كل من معدل الاستثمار كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي، نسبة الفقر، ونسبة النمو الاقتصادي، ومؤشر التنمية البشرية، وعدد الوظائف اللائقة التي يتم توفيرها سنوياً، نسبة البطالة، ونسبة النمو السكاني.

في **السعودية** يتم تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية وفق ستة معايير تتمثل في الوضوح، والأهمية، والقيمة المضافة، والكفاءة، وقابلية الرصد، وقابلية القياس. مثل قياس كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام وتقييمها وتحليلها، وقياس أداء الأجهزة العامة، ومتابعة مدى التقدم في تنفيذ البرامج والمبادرات، وقياس مستوى مخرجات التعليم بشكل سنوي، وقياس أداء جودة العمل. في المغرب يعتبر معدل الإنجاز السنوي لكل هدف، أحد مؤشرات الأداء الرئيسية [Key Performance Indicators (KPIs)] قياس التقدم الذي تحرزه الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتوجهاتها. أما مؤشرات قياس الأثر (Impact assessment) المتضمنة في الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، فتشمل نسب المساهمة في القيمة المضافة القطاعية والإجمالية، وعدد فرص العمل الجديدة، ومستوى الزيادة في الصادرات. من ناحية أخرى، يتم تقييم الخطط الاستراتيجية في **جزر القمر** على أساس سنوي وفقاً لأداء الحكومة في تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم في هذا الخصوص إعداد تقرير سنوي يشمل تقييم مؤشرات القياس المستخدمة، بالإضافة إلى تقييم مؤشرات الأثر من خلال خبرة مستقلة لتغذية صياغة الحوار حول مدى فعالية السياسات الاقتصادية والاجتماعية.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

في **لبنان** يتم استخدام عدد من المؤشرات لتقييم مدى تقدم الاستراتيجية الاقتصادية، تُصنف وفقاً للقطاعات الاقتصادية والإنتاجية المختلفة لقياس التقدم المُحرز فيها. في مجال الزراعة على سبيل المثال، تسعى **لبنان** لتكون سلة الغذاء الشرق الأوسطية للمحاصيل الاستراتيجية، حيث تستخدم مؤشرات مثل حصة المحاصيل الضخمة (أكثر من ألف هكتار) ذات الإنتاج الأكبر كنسبة من إجمالي المحاصيل المنتجة في **لبنان**، بالإضافة إلى الوزن النسبي للصادرات الزراعية (باستثناء الأغذية المصنعة). في مجال الصناعة تسعى **لبنان** إلى الريادة الإقليمية المتخصصة في الصناعات المبتكرة والاستراتيجية ويتم الاعتماد على صادرات المجموعات الفرعية ذات الأولوية، بالإضافة إلى عدد المناطق الصناعية النشطة كمؤشرات قياس. أما في القطاع السياحي، فتُستخدم مؤشرات مثل عدد السياح (بالملايين)، وعدد غرف الفنادق في الواجهات الرئيسية، (بالآلاف). على مستوى الخدمات المالية، تستهدف السلطات اللبنانية أصحاب الأرصدة المالية المتوسطة والكبيرة من خلال استخدام "مؤشر المركز المالي العالمي" [The Global Financial Center Index (GFCI)] ، وكذلك مؤشر نسبة الأصول غير المصرفية إلى إجمالي الأصول.

في **مصر**، يلعب كل من المجتمع المدني والقطاع الخاص الدور الأساسي في صياغة الاستراتيجية من خلال مجموعات العمل التي تشكلت مع مطلع عام 2014. كما تم على مدار الأعوام السابقة تنظيم عدد من ورش العمل المتخصصة واللقاءات المفتوحة للحوار المجتمعي لمناقشة الاستراتيجية مع ممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية. حيث تبنت الخطط الاستراتيجية في **مصر** عدد من الإصلاحات التي شملت القطاع التعليمي وعدد من القطاعات الاستراتيجية الأخرى، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات لقياس الأداء في محاور الاستراتيجية الاقتصادية.

من أهم مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس مدى تقدم الرؤية الاستراتيجية في **السودان**، معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، ومعدل التضخم، وسرعة دوران النقود، ودرجة الشمول المالي. كما يتم الاعتماد على مؤشرات قياس الأثر المتضمنة في الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، المتمثلة في زيادة إنتاج الكهرباء وبالتالي زيادة المستفيدين من الكهرباء، ونسبة القبول للصف الأول في مرحلة التعليم الأساسي، ونسبة زيادة الاستيعاب في مرحلتَي التعليم الأساسي والثانوي. أما في **الجزائر**، فيستهدف المخطط الاستراتيجي لعمل الحكومة 2020، رفع متوسط دخل الفرد، وتحقيق نمو اقتصادي مستدام، وزيادة التوظيف بما يضمن تخفيض معدلات البطالة إلى المستويات المقبولة اقتصادياً، وتخفيض معدلات التضخم، وتخفيض العجز في رصيد الموازنة العامة بما يضمن استمرارية الدين العام للدولة، فضلاً عن تقليل العجز في الميزان الجاري ومن ثم تخفيض عجز ميزان المدفوعات.

د. تمويل الخطط الاستراتيجية في الدول العربية

لا شك في أن التمويل يلعب دوراً كبيراً في دعم وتسيير العملية التنموية وتحريك محددات النمو الاقتصادي. كما يُعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية للدول العربية. نشير في هذا الصدد إلى ثلاثة أنواع من التمويل. **النوع الأول** يُعرف بالتمويل الخارجي (External Finance)، المتمثل في القروض والمنح من المؤسسات الدولية. أما **النوع الثاني**، فيتمثل في التمويل الحكومي (Government Finance) من موارد الموازنة العامة، أما **النوع الثالث** فهو التمويل المعتمد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP Finance) وذلك لدعم الخطط الاستراتيجية في الدول العربية، وفي هذه الحالة يتم في أغلب الأحيان استقطاع نسبة معينة من الإنفاق الحكومي لتمويل عملية تنفيذ الاستراتيجيات.

في هذا الصدد، تتباين الدول العربية في اعتمادها على مصادر التمويل المذكورة أعلاه، في حين تعتمد بعض الدول على ثلاثة مصادر للتمويل (الموازنة العامة، والقطاع الخاص، بالإضافة إلى المنح الخارجية)، مثل **(العراق، وجزر القمر، وفلسطين، والمغرب، وسورية)**. نجد أن دول أخرى تعتمد على الموازنة العامة والقطاع الخاص كمصدر رئيس لتمويل الرؤى الاستراتيجية مثل **(السودان، ومصر، والأردن، والكويت، ولبنان، وعمان)**. من ناحية أخرى، يتم تمويل الخطط الاستراتيجية الاقتصادية في **موريتانيا** بواسطة الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، بالإضافة إلى مؤسسات التمويل الدولية والإقليمية.

تعتمد كل من **جزر القمر، وفلسطين** على الموازنة العامة للدولة لتمويل الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى الاعتماد على الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، ودعم المانحين. كما تعتمد **الجزائر، والأردن** على مصادر تمويل مختلفة لدعم الخطط الاستراتيجية مالياً من خلال الموازنة العامة للدولة، حيث تخصص **الأردن** نسبة محددة من الإنفاق الحكومي للخطط الاستراتيجية القومية. كذلك تعتمد المملكة على الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني كأحد الموارد المهمة لتمويل الاستراتيجية القومية.

من جانب آخر، تحرص الدول العربية على تعزيز دور القطاع الخاص في تمويل استراتيجيات الدولة بإشراكه في عملية التنمية الاقتصادية ودعم الرؤى الاستراتيجية في الدولة، ذلك من خلال الحوافز المقدمة من الحكومة لتعزيز دوره في تمويل استراتيجيات الدولة. مثلاً، تقدم حكومة **جزر القمر** حوافز تشجيعية لحفز القطاع الخاص على القيام بدوره والمشاركة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية. من الآليات المتبعة في هذا الشأن، استخدام الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل الخطة الاستراتيجية من خلال تعبئة الموارد المالية اللازمة لتمويل استثماراتها لاسيما في

مجال البنية التحتية، والفنادق، والألياف الضوئية، وغيرها بمشاركة القطاع العام الذي يشارك بنسبة 15 في المائة في تطبيق سيناريو استباقي مشترك مع القطاع الخاص.

في **الأردن**، تحرص المملكة على تقنين عملية إشراك القطاع الخاص في تمويل الرؤى الاستراتيجية وذلك من خلال إصدار "**قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص رقم (17) لسنة 2020**"، وكذلك تعزيز هذه الشراكة من خلال حزمة من المزايا المتمثلة في تقديم الإعفاءات الضريبية الملائمة لزيادة مستويات إقبال القطاع الخاص على الاستثمار في المشاريع التي تدعم النمو الاقتصادي الشامل والمتوازن، بالإضافة إلى ترسيخ أسس التشاور والحوار البناء مع القطاع الخاص، فضلاً عن زيادة كفاءة النفقات الرأسمالية. وتتبع **الكويت** مجموعة من الآليات لحفز القطاع الخاص على تنفيذ الرؤى الاستراتيجية، حيث تم في هذا الصدد إنشاء "**هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص**" التي تقوم بدورها بدراسة المشاريع، وتجهيزها للعرض على القطاع الخاص. كما سعت الحكومة الكويتية أيضاً إلى تأهيل بيئة الأعمال لتمكين القطاع الخاص من القيام بدوره في التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى إزالة الأعباء والقيود وفتح المجالات والمنافسة، وتسهيل ممارسة الأعمال.

في **لبنان**، أجريت بعض التعديلات على الأطر التشريعية والمؤسسية لتقنين عملية إشراك القطاع الخاص في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، حيث صدر "**قانون تنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص**" في عام 2017. عليه، هناك حاجة إلى بعض التعديلات البسيطة في القوانين لكي تتلاءم مع هذا القانون إلى جانب دعمه بالقوانين التي تساهم في تعزيز أطر الشفافية لتشجيع المستثمرين على عقود الشراكة. في **فلسطين**، تم إجراء بعض التعديلات في الأطر التشريعية والمؤسسية التي تتطلبها عملية إشراك القطاع الخاص في تنفيذ الخطة حيث تم تعديل "**قانون الاستثمار الفلسطيني لسنة 1999**" بهدف تشجيع الاستثمار، وبما يتوافق مع مستهدفات الخطة الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية في فلسطين. في **سورية** اعتمدت الاستراتيجية "**برنامج التشاركية بين القطاع العام والخاص**". حيث يهدف البرنامج إلى زيادة كفاءة تشغيل المنشآت العامة، وإلى تشجيع استثمارات القطاع الخاص المحلي والأجنبي في المشاريع الوطنية الجديدة خاصة منها مشاريع البنى التحتية، وإعادة تأهيل المشاريع المتضررة، والمشاركة في المخاطر. في هذا السياق، تم إصدار "**قانون التشاركية في عام 2016**" الذي أسس لبيئة قانونية وتشريعية ملائمة لتنفيذ المشاريع المشتركة بين القطاعين العام والخاص.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

جدول رقم (1) مصادر تمويل الخطط الاستراتيجية في الدول العربية

الدولة	الموازنة العامة للدولة	الشراكة بين القطاع الخاص والعام	أخرى (قروض ومنح)
المملكة الأردنية الهاشمية	√	√	×
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	√	×	×
جمهورية جيبوتي	√	×	√
المملكة العربية السعودية	√	×	×
جمهورية السودان	√	√	×
الجمهورية العربية السورية	√	√	√
جمهورية العراق	√	√	√
سلطنة عُمان	√	√	×
دولة فلسطين	√	√	√
جمهورية القمر المتحدة	√	√	√
دولة الكويت	√	√	×
الجمهورية اللبنانية	√	√	×
دولة ليبيا	√	×	×
جمهورية مصر العربية	√	√	×
المملكة المغربية	√	√	√
الجمهورية الإسلامية الموريتانية	√	×	×

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية".

هـ. الجهة المعنية بمتابعة أداء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية

تستند عملية متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية على التجميع والتحليل المستمر للبيانات لتقدير مدى التقدم في أداء المشروعات المتضمنة ومقارنتها بالأداء المتوقع. تتم المتابعة بصورة دورية تختلف من دولة لأخرى (ربع سنوية، نصف سنوية، أو سنوية) لمراجعة الأداء والوقوف على النجاحات والتحديات التي تواجه قياس التقدم المحرز نحو بلوغ الأهداف والاستغلال الأمثل للموارد. تساعد عملية متابعة الأداء على معرفة تقدم تنفيذ المشاريع واتخاذ قرارات في الوقت المناسب لضمان الإنجاز المشروع بكفاءة وفعالية.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

تستهدف عملية المتابعة مقارنة التقدم الفعلي بالتقدم المخطط وتحديد حالات التأخير، والتحديد السريع للتحديات، بالإضافة إلى مراقبة التكاليف والموارد الأخرى، والتحديد المبكر لحالات تجاوز التكاليف والتحديات المحتملة بالنسبة لتدفق الموارد أو الانحراف عن المخطط. كذلك يعتبر التقييم المستمر لأداء الخطط الاستراتيجية جزءاً مهماً، حيث تقوم الوزارات القطاعية في هذا الصدد بإصدار إطاراً متفق عليه تستخدمه لمتابعة وتقييم الأداء لقياس مستوى الإنجاز وذلك حسب جداول التنفيذ المتفق عليها.

من ناحية أخرى، تختلف الجهة المنفذة للتخطيط الاستراتيجي من دولة لأخرى، ففي بعض الدول يتم إنشاء وزارة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي على المستوى القومي كما هو الحال في **(السودان، والأردن، وجزر القمر، وليبيا)**، في حين تقوم وزارات الاقتصاد في دول أخرى بمهام متابعة وتنفيذ الاستراتيجيات الوطنية للدول، كما هو الحال في **(السعودية، والكويت، وفلسطين، وموريتانيا)**، بينما يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية في **الجزائر** بواسطة رئاسة الحكومة الجزائرية.

في **جزر القمر** أنشئت المفوضية العامة للخطة الاستراتيجية لتعمل بجانب الوكالة الوطنية لتصميم وتنفيذ المشاريع، ذلك للقيام بمهام إعداد وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية. كما تشترك بعض الجهات الأخرى في وضع الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، مثل الأمانة العامة للحكومة، ووزارة الاقتصاد والاستثمار، والمفوضية العامة للخطة، ووزارة المالية والميزانية. كما تشرف المفوضية العامة للخطة على اجتماعات الاستراتيجية، وتقوم بدعوة الجهات والوزارات ذات الصلة لحضور اجتماعات الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية. فيما تقوم وزارة **الاقتصاد والتخطيط في جيبوتي**، باعتبارها الجهة المنوط بها متابعة تنفيذ وتقييم الاستراتيجية، بالاتصال بجميع إدارات المراقبة والتقييم في الوزارات القطاعية للحصول على نظرة عامة حول تطور أداء الاستراتيجية.

في **الأردن** تعتبر "وزارة التخطيط والتعاون الدولي" الجهة المعنية بإعداد وتنفيذ والإشراف على الاستراتيجية الاقتصادية حيث تشترك مع جميع الوزارات بالإضافة إلى الهيئات المستقلة والمؤسسات الحكومية المستقلة بما فيها البنك المركزي الأردني في وضع الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية. في **السعودية** يقوم مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية التابع لمجلس الوزراء السعودي بمهام متابعة الأمور الاقتصادية والتنموية، وتنسيقها ووضعها في إطار متسق بنحو يساعد الدولة على توحيد توجهاتها في كل ما يتعلق بشؤون الاقتصاد والتنمية، وبالشكل الذي يمنع الازدواجية، ويحقق مزيداً من الارتباط بين الوزارات المعنية بأعمال المجلس. كما تقوم الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي في **السودان** بإعداد وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، بالتعاون مع الوزارات الاقتصادية المتمثلة في (المالية والتخطيط الاقتصادي، الزراعة والموارد الطبيعية، الصناعة والتجارة، الطاقة والتعدين، الري والموارد المائية، الثروة الحيوانية، البنى التحتية والنقل، إضافة إلى بنك السودان المركزي). وفي

مصر، تقوم وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بمهام تقييم تنفيذ الرؤى الاستراتيجية وذلك بالتعاون مع الوزارات الأخرى.

في **الكويت** تُعنى وزارة الدولة للشؤون الاقتصادية، بمسؤولية إعداد ومتابعة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية لدولة **الكويت** والإشراف عليها بالتعاون مع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية التي تقوم بتقديم الدعم الفني، بالإضافة إلى مهمة الإشراف على الاجتماعات الدورية لمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية. شارك في وضع الرؤية الاستراتيجية لدولة الكويت "**كويت جديدة 2035**" حوالي 119 شخصية وطنية ووزيراً وقيادياً، وبعض نواب مجلس الأمة والمجلس البلدي الكويتي، بالإضافة إلى شركاء التنمية (القطاع الحكومي، القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني، والمنظمات الدولية)

في نفس السياق، فإن الجهة المعنية بإعداد وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في **فلسطين** هي **وزارة الاقتصاد الوطني** بالتعاون والشراكة مع باقي المؤسسات الحكومية وهيئات الحكم المحلي، وكافة الوزارات الوطنية بالإضافة إلى الشراكة مع القطاع الخاص. ويقوم مكتب رئيس مجلس الوزراء بمتابعة كافة الملفات والتطورات المتعلقة بتنفيذ الخطة الوطنية، ومتابعة ذلك مع المؤسسات العامة من خلال الاجتماعات الدورية التي يعقدها رئيس الوزراء مع باقي الجهات المعنية بتنفيذ الخطة الوطنية وخاصة الوزارات الحكومية وهيئات الحكم المحلي والتي تُدعى لحضور اجتماعات الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية. كما تُشرف وزارة الاقتصاد الوطني إلى جانب مكتب مجلس رئيس الوزراء، على اجتماعات الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية.

في **المغرب**، ميز الدستور المغربي بين السياسات العمومية والسياسات القطاعية، وتشير الفصول من 1 إلى 93 من الدستور إلى أن مسؤولية الوزارات المعنية تنحصر في تنفيذ السياسات الحكومية كل في القطاع المكلف به، أما بالنسبة للسياسات القطاعية فهي سياسات مرتبطة بالقطاعات الحكومية المختلفة كل بحسب اختصاصه". بيد أن الأمر يتعلق بالفصل 93 الذي ينص على أن "الوزراء مسؤولون عن تنفيذ السياسة الحكومية كل في القطاع المكلف به، وفي إطار التضامن الحكومي". أما بالنسبة للسياسات القطاعية فهي سياسات مرتبطة بالقطاعات الحكومية المختلفة كل حسب اختصاصه. وينص الفصل 13 من الدستور على ضرورة أن "تعمل السلطات العمومية على إنشاء هيئات للتشاور، بهدف إشراك مختلف الفاعلين الاجتماعيين في إعداد السياسات الحكومية وتفعيلها وتنفيذها وتقييمها. من ناحية أخرى، ولمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في **لبنان**، يتم الاعتماد في الوقت الراهن على "**فريق رؤية مؤقت**" يكون معنياً بكل المواضيع الاقتصادية والمبادرات على أن يتبع الفريق لوزارة قائمة ويترأسه وزير مكلف. تنحصر مهام الفريق في إمداد مكتب رئاسة مجلس الوزراء بالتقارير الدورية بشكل منتظم،

وذلك إلى حين إنشاء آلية التنفيذ الكاملة التي لا تزال قيد التنفيذ. هناك مقترحات لاستحداث إدارة تكون معنية بإدارة البرامج والسياسات الداعمة لتنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية.

يتم إعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في **ليبيا** على المستوى القومي بشقيه المركزي والفيديري، وتُعدى **وزارتي التخطيط (مجلس التخطيط العام) والمالية** بالإضافة إلى الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، بينما تلعب كافة الوزارات والهيئات والمصالح العامة الأخرى دور الدعم والمساندة في وضع الرؤية الإستراتيجية الاقتصادية كل حسب اختصاصه. في **سورية**، تتولى **هيئة التخطيط والتعاون الدولي** مهام متابعة الرؤية الاقتصادية من خلال الوزارات المختصة على المستوى الكلي، والقطاعي، والمحلي، والبنى التحتية، والطاقة، والتعاون الدولي. بالإضافة إلى ذلك، تقوم **مديرية التخطيط التنموي بالأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط بسلطنة عُمان** بمتابعة استراتيجية "رؤية عُمان 2020"، متضمنة الاستراتيجية الاقتصادية التي تتمثل في التنوع الاقتصادي وتنمية القطاع الخاص بالإضافة إلى المديرية العامة للمتابعة والتقييم والتي تقوم بمتابعة قطاعات التنوع الاقتصادي والمشاريع الاستراتيجية الكبرى. كما قام البنك الدولي باعتباره جهة محايدة بتقييم "رؤية عُمان 2020"، كما قامت جامعة السلطان قابوس بتقييم "رؤية عُمان 2020". في **العراق** تقع مسؤولية تقييم ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على عاتق قسم إعداد ومتابعة الخطط التنموية بدائرة السياسات الاقتصادية والمالية، **بوزارة التخطيط.**

في **موريتانيا** تعتبر **لجنة التنسيق والمتابعة** الجهة المسؤولة عن متابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية ويتألف أعضاء اللجنة ورئيسها من وزراء الاقتصاد والصناعة والمالية. جدير بالذكر، أن رئيس اللجنة هو المدير العام للسياسات واستراتيجيات التنمية بالوزارة المكلفة بالاقتصاد. تتمثل مهمته في متابعة وتطبيق قرارات وتوجيهات اللجنة الوزارية واللجنة المحلية للتشاور. بالإضافة إلى خمسة أعضاء هم: المدير العام للاستثمارات العمومية والتعاون الاقتصادي، والمدير العام للدراسات والإصلاحات والمتابعة والتقييم، والمدير العام لترقية القطاع الخاص، والمدير العام للميزانية، والمدير العام للمكتب الوطني للإحصاء. تنحصر مهام اللجنة في إعداد ومتابعة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية. على ضوء ما سبق، يهتم الجزء التالي بإلقاء المزيد من الضوء على الأبعاد المختلفة لعملية التخطيط الاستراتيجي في عدد من الدول العربية. في **الجزائر**، يلعب **المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي** دور الاستشاري لرئاسة الحكومة في القضايا ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي، حيث يعتبر أحد الهيئات الاستشارية التي تعتمد عليها رئاسة الحكومة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الدولة، كما بإمكان المجلس الوطني المبادرة من تلقاء نفسه بتقديم النصح والإرشاد للحكومة في أمور يراها ذات أهمية. إضافة إلى ذلك، يتولى المجلس الوطني تقديم تقارير حول الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، من ثم تتولى اللجان الدائمة والمتخصصة مهمة

متابعة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع الحكومية، ومن خلال توصياته تتم المشاركة الفعلية في رسم السياسة العامة للدولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

جدول رقم (2) الجهات المنفذة للخطط الاستراتيجية في الدول العربية

الدولة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ والتقييم
المملكة الأردنية الهاشمية	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	رئاسة الحكومة - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي - اللجان الدائمة والمتخصصة
جمهورية جيبوتي	وزارة الاقتصاد والتخطيط.
المملكة العربية السعودية	مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
جمهورية السودان	الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.
الجمهورية العربية السورية	هيئة التخطيط والتعاون الدولي.
جمهورية العراق	قسم إعداد ومتابعة الخطط التنموية بدائرة السياسات الاقتصادية والمالية، بوزارة التخطيط.
سلطنة عُمان	مديرية التخطيط التنموي بالأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط - المديرية العامة للمتابعة والتقييم - جامعة السلطان قابوس - البنك الدولي.
دولة فلسطين	وزارة الاقتصاد الوطني
جمهورية القمر المتحدة	المفوضية العامة للخطة الاستراتيجية، الوكالة الوطنية لتصميم وتنفيذ المشاريع.
دولة الكويت	وزارة الدولة للشؤون الاقتصادية، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
الجمهورية اللبنانية	فريق رؤية مؤقت.
دولة ليبيا	مجلس التخطيط العام ووزارة المالية.
جمهورية مصر العربية	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
المملكة المغربية	تكون كل وزارة مسؤولة فيما يليها قطاعياً وحكومياً.
الجمهورية الإسلامية الموريتانية	لجنة التنسيق والمتابعة (وزارات الاقتصاد والصناعة والمالية).

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في عدد من الدول العربية

في هذا الجانب، سيتم التطرق إلى تجارب الدول العربية في مجال التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي من خلال عرض تجارب الدول العربية المتضمنة في صورة ملفات قطرية، تستعرض بشيء من التفصيل خلفية عن تاريخ الخطط الاستراتيجية المنفذة في هذه الدول، وأحدث الخطط والرؤى الاستراتيجية المتبناة، بالإضافة إلى تضمين عدد من الجوانب القطاعية والمؤسسية التي تتضمنها هذه الخطط والرؤى المتمثلة في الجهات المعنية بتنفيذ ومتابعة الخطط والرؤى الاستراتيجية. كما يتناول هذا الجانب الخطط القطاعية المنفذة في الدول العربية كأحد أدوات تحقيق أهداف الرؤى الاستراتيجية الوطنية. علاوة على الإشارة إلى التحديات التي واجهت الدول العربية في هذا الصدد والجهود المبذولة للتغلب عليها.

المملكة الأردنية الهاشمية² "رؤية الأردن 2025"

مقدمة

تسعى "الخطة الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية" في الأردن التي يتم تنفيذها على المستويين القومي والمحلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتضمن اتخاذ اجراءات ملائمة لتحسين بيئة الأعمال ومن ثم التقدم في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال، وإجراء الإصلاحات اللازمة للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية مما يدعم التحول الرقمي، بالإضافة إلى تحديث وتطوير ومضاعفة البنية التحتية لمواكبة النمو السكاني، وزيادة الاستثمار في كل من قطاعي الطاقة الكهربائية والمياه، اللذان يعتبران من الخدمات الداعمة لمحركات النمو في مختلف القطاعات. لذلك تهدف رؤية الأردن 2025 لإعادة تأهيل القطاع الصناعي، وتحديد وإرساء الروابط التجارية والشراكات مع القطاع الخاص، بالإضافة إلى توفير التسهيلات الائتمانية. تركز الخطة الاستراتيجية على ثلاثة محاور رئيسة تتمثل في تخفيض عجز الموازنة العامة، وخفض نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي، وتحقيق النمو الاقتصادي الشامل.

تُنَفَّذ الخطة من خلال السياسات والبرامج والإجراءات المتضمنة بها ويتم اعتماد نظام المتابعة المتزامنة لتقسيم الإنجاز بصورة دورية كل عام مما يسفر عن بعض التغييرات في الأهداف والسياسات والآليات المستخدمة. تستخدم المملكة الأردنية مجموعة من المؤشرات الاقتصادية الكلية لتقييم تنفيذ سير الاستراتيجية الاقتصادية ومتابعة تحقيق الأهداف في الأجلين القصير والمتوسط وتقييم مدى تزامن تحقيقها مع الفترات الزمنية المحددة مسبقاً باستخدام عدد من المؤشرات، مثل معدل النمو الاقتصادي، ومعدل التضخم، ومعدل البطالة، بالإضافة إلى متغيرات القطاع الخارجي مثل الحساب الجاري، والدخل السياحي، وتحويلات العاملين، والاستثمار الأجنبي، حيث تُستخدم هذه المؤشرات بغرض متابعة تحقيق الأهداف.

الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية

تُعنى وزارة التخطيط بمهام محددة تتمثل في صياغة الخطة وتحديد الأهداف، وإعداد تقارير الاستراتيجية وتحليلها وعرضها، وجمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الاستراتيجية، والتنسيق لعقد اجتماعات الاستراتيجية. بينما تقوم الوزارات المعنية ببعض المسؤوليات الأخرى مثل وضع الخطط للمشاريع والمبادرات الاستراتيجية، ومتابعة التنفيذ، والإشراف على المشاريع الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يوجد مكتب لمتابعة الرؤية الاستراتيجية

² صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية"، المملكة الأردنية الهاشمية، مارس.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

الاقتصادية يتبع مباشرةً لوحدة الإنجاز الحكومي التابعة لرئاسة الوزراء. يتأسس وحدة متابعة الأداء الحكومي وتقييمه مدير إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات المرتبطة بوزير الدولة لتطوير الأداء المؤسسي.

يقوم المكتب المسؤول بمتابعة الاستراتيجية بعدد من المهام تشمل الإسهام في إعداد الاستراتيجية الوطنية، وإعداد الخطط والبرامج التشغيلية، ومراجعة مؤشرات أداء الاستراتيجية الوزارية، ومتابعة أدائها، وإعداد تقرير لرئيس مجلس الوزراء بسير العمل للمشاريع المُلتزم بها، بالإضافة إلى تزويد وسائل الإعلام بالتقارير حول مؤشرات الإنجاز للتخاطب مع المواطنين وإعلامهم بتقدم سير عمل الحكومة تجاه إنجاز التزاماتها بإطار الخطط الاستراتيجية.

تُشرف وزارة التخطيط والتعاون الدولي على اجتماعات الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية التي تدعو لها جميع الجهات المعنية بالإعداد للاستراتيجية الوطنية بما يشمل أعضاء الفريق الاقتصادي (اللجنة الوزارية برئاسة رئيس مجلس الوزراء، وعضوية الوزراء الاقتصاديين والمعنيين في الفريق الحكومي)، ويتم التشاور مع القطاعات المختلفة من قبل الوزارات لوضع التصور العامة. بناء عليه، يتم إعداد الخطة الاستراتيجية للحكومة. حيث يتم عقد اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية ما بين الجهات المذكورة سابقاً.

تمويل الرؤية الاستراتيجية

تعتمد **الأردن** في تمويلها للخطط الاستراتيجية على موارد الموازنة العامة للدولة بالإضافة إلى دور القطاع الخاص كشريك في التمويل بجانب القطاع العام من خلال اتفاقية الشراكة بينهما. في هذا الصدد، تُمنح العديد من المزايا والحوافز للقطاع الخاص حتى يقوم بالدور المنوط به في تمويل الخطط الاستراتيجية. من بين هذه الحوافز تقديم الإعفاءات الضريبية الملانمة لزيادة قابلية القطاع الخاص على الاستثمار في المشاريع التي تخدم النمو الاقتصادي الشامل والمتوازن. بالإضافة إلى زيادة كفاءة النفقات الرأسمالية وتعظيم مساهمة القطاع الخاص في مشاريع الشراكة لتعزيز النمو الاقتصادي.

الخطط والاستراتيجيات القطاعية

هناك خطط استراتيجية على المستوى المؤسسي والقطاعي يتم تطبيقها في الأردن، من أهمها **الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي الأردني (2020 – 2022)**³ التي جاءت إيماناً من البنك المركزي بأهمية العمل المؤسسي من خلال التخطيط الاستراتيجي كمنهج يساعد على ديمومة وضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية والرؤى الملكية

(3) د. زياد فريز، محافظ البنك المركزي الأردني، الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي الأردني (2020 – 2022).



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

في سبيل المساعدة في التنمية الاقتصادية الشاملة. حيث تُوَطر هذه الاستراتيجية جهود البنك المركزي الأردني في تعزيز الشمول المالي ومواكبة التطورات التقنية الحديثة. كما تولي الأهمية القصوى لتعزيز الأمن السيبراني بهدف توفير الحماية اللازمة لمستخدمي التقنية المصرفية وبناء الثقة بينهم وبين مقدمي الخدمات المالية الرقمية.

كذلك أطلقت الحكومة الأردنية **الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية (2019 – 2025)** التي سلطت الضوء على إمكانات الحكومة في توفير الموارد المتاحة للمواطنين، وتأمين الحماية الاجتماعية لهم وذلك من خلال استهداف الأسر الفقيرة وذوي الدخل المحدود، بالتركيز على ثلاثة محاور عمل رئيسية، تتمثل في محور العمل اللائق (Decent Work)، وتوفير فرص عمل لائقة تستهدف الأسر الفقيرة، ومحور الخدمات الاجتماعية (Social Services)، بحيث يشمل خدمات التعليم المبكر والأساسي، والرعاية الصحية الأولية والوقائية، ومحور المساعدات الاجتماعية (Social Assurances)، الذي يشمل تقديم الدعم المالي والعيني لتمكين الأسر الفقيرة من الحصول على الحاجيات الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق **الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في الأردن (2016 – 2025): التعليم من أجل الازدهار**، تحت الرعاية الملكية السامية في عام 2016 بمتابعة مستمرة من قبل جلالة الملك عبد الله الثاني، لتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع، تنعكس إيجاباً على رؤية ومسيرة التنمية في المملكة.

الإطار رقم (1) أهداف الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي الأردني (2020 – 2022)

ينبثق عن الأهداف الاستراتيجية التي يسعى البنك المركزي إلى تحقيقها أهداف تشغيلية تم تحديدها في ضوء نتائج تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالإستفادة من الفرص المتاحة ومعالجة نقاط الضعف ومنع وقوع المخاطر والحد من أثارها حال وقوعها. وقد رُوِيَ عند تحديد الأهداف التشغيلية أن تكون هذه الأهداف محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، ومحددة بإطار زمني. وللتأكد من واقعية هذه الأهداف، فقد تم الطلب من جميع الوحدات التنظيمية في البنك وبالأخص تلك الوحدات التي لها علاقة بالأهداف الاستراتيجية، تحديد أهدافها التشغيلية، بحيث يتم اشتقاق هذه الأهداف من الأنظمة والتعليمات التي تحكم عمل الوحدات التنظيمية. علاوة على ذلك، فقد حُدِّدت مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لكل هدف تشغيلي، لتقييم مستوى تحقيق كل هدف تشغيلي وذلك لتحديد الانحرافات وتفسيرها وتوضيح أسبابها.

بناءً عليه، تتمثل الأهداف الاستراتيجية للبنك المركزي الأردني في:

- المحافظة على الاستقرار النقدي.
- المحافظة على الاستقرار المصرفي والمالي.
- إدارة احتياطات المملكة من الذهب والعملات الأجنبية.
- المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي الشامل.
- المحافظة على الثقة والأمان في العملة الوطنية وتطبيق سياسة العملة النظيفة لضمان تحسين نوعية العملة الورقية المتداولة.
- الحفاظ على سلامة وكفاءة نظام المدفوعات الوطني.
- تعزيز منظومة حماية المستهلك المالي ونشر وتعميق الثقافة المالية والمصرفية.
- تعزيز الشمول المالي في المملكة.
- رفع مستوى جودة خدمات البنك والحفاظ على مستوى مقبول من أمن معلوماته.
- دعم مبادرة الحوكمة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي.
- المساهمة في تعزيز قدرة القطاع المالي والمصرفي على مواجهة مخاطر الأمن السيبراني والاستجابة لها.

المصدر: البنك المركزي الأردني، الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي (2020 – 2022).



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

الإطار رقم (2) الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية في الأردن (2016 – 2025): التعليم من أجل الازدهار

تحظى جهود تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية التي تم إطلاقها تحت الرعاية الملكية السامية في سبتمبر 2016 بمتابعة مستمرة من قبل جلالة الملك عبد الله الثاني، لتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع، تنعكس إيجاباً على رؤية ومسيرة التنمية والتطوير التي يصبو لها الجميع في الأردن. حيث وجه جلالة الملك عبدالله الثاني، بضرورة تطوير منظومة متكاملة للتعليم بمختلف مراحله وقطاعاته، لمواكبة أحدث المعايير الدولية، وتكامل جهود تنمية القوى البشرية وفق إطار عمل موحد من خلال تشكيل لجنة وطنية أعدت استراتيجية شاملة وواضحة المعالم لتنمية الموارد البشرية للأعوام (2016 - 2025) توظف عمل القطاعات المعنية بالتعليم، وتنسجم مع مخرجات "رؤية الأردن 2025"، والخطة التنفيذية "للاستراتيجية الوطنية للتشغيل والبناء"، وصولاً إلى تنمية بشرية قادرة على بناء قدرات أجيال الحاضر والمستقبل، وتسليحهم بأفضل أدوات العلم والمعرفة، وبما يحفز ويشجع على التميز والإبداع، ليكون الشباب مؤهلين وقادرين على المنافسة بكفاءة عالية محلياً، وإقليمياً، ودولياً، وفتح آفاق الفرص أمام الشباب الأردني، وإطلاق إمكاناتهم وقدراتهم. أشارت الاستراتيجية إلى الواقع الحالي لمنظومة التعليم وتحدياته، حيث تم تشكيل "اللجنة الوطنية لتنمية الموارد البشرية" التي أوكلت لها مهمة تشخيص الواقع الحالي ومعالجة الاختلالات الكامنة من خلال تطوير منظومة متكاملة واستراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية، لينبثق عنها مجموعة من الإصلاحات على شكل خطة تنفيذية تشكل خارطة طريق للسنوات العشر القادمة. ستتيح الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية تحقيق أهداف التنمية المستدامة، التي ستعكس على التطور في مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية. وتضمن للأجيال الحالية والقادمة القدرة على تطوير القدرات والمهارات الضرورية لضمان رفاه اجتماعي من خلال العمل بتعاون وثيق لتحقيق الطموحات للوصول إلى الأردن مزدهر قادر على التكيف مع المتغيرات العالمية والتحديات الداخلية والخارجية.

المصدر: المملكة الأردنية الهاشمية (2020)، الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2016 – 2025).

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة للتغلب عليها

واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الأردن بعض التحديات خلال السنوات الماضية، أبرزها تباطؤ النمو العالمي ككل والتجارة الخارجية مع أبرز الشركاء التجاريين، وأثر الأزمة المالية العالمية على الاقتصاد الأردني، بالإضافة إلى بعض التحديات السياسية لدول الجوار، كلها عوامل ألفت بظلالها على الاقتصاد الأردني، وعلى إمكانات تنفيذ الخطط الاستراتيجية. أدت الظروف الداخلية في كل من سورية والعراق إلى تدفق عدد كبير من اللاجئين إلى الأردن، مما شكل عبئاً متراكماً على البنية التحتية وقاد إلى عجوزات متتالية في الموازنة العامة تم تمويلها من الاقتراض الداخلي والخارجي، الأمر الذي قاد إلى ارتفاع نسبة الدين إلى الناتج المحلي الإجمالي. كما لعب إغلاق الحدود البرية مع سوريا والعراق دوراً هاماً في زيادة عجز الحساب الجاري، كما أن حالة عدم التأكد أثرت على البيئة الاستثمارية في الأردن. هذه الأمور مجملها أثرت على فعالية تحقيق الأهداف في الاستراتيجيات الوطنية مما أضر تحقيقها، أو تغيير معالمها في أحيان أخرى.

كان لهذه التحديات دوراً بارزاً في عملية صياغة الخطة الاستراتيجية الوطنية، لعبت الأوضاع الداخلية في دول الجوار دوراً هاماً في إعادة صياغة بعض أولويات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المنشودة. حيث تم التغلب على التحديات أعلاه من خلال الإصلاحات الهيكلية التي تمت بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، والحزم الاقتصادية المختلفة التي يجري تطبيقها حالياً لتحفيز الاقتصاد الوطني، والمساعدات والمنح المقدمة من دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والولايات المتحدة الأمريكية، والمجتمع الدولي. على صعيد أبرز الأولويات ذات الصلة بعملية بناء القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي، تحتاج المملكة في عقد دورات تدريبية محلياً لتطوير الكوادر البشرية، وكذلك إيفاد العديد من الموظفين في الوزارات والمؤسسات الحكومية للمشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل المنعقدة في الخارج في مجال التخطيط الاستراتيجي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية "مخطط عمل الحكومة 2020"⁴

مقدمة

تبنّت الجزائر أول خطة استراتيجية قومية منذ أواخر ستينات القرن الماضي، وتحديدًا في العام 1966 عندما أصدرت المخطط الاستراتيجي الثلاثي (1966 – 1969). إضافة إلى ذلك، اعتمدت الجزائر أسلوب التخطيط المركزي والشامل خلال الفترة (1967 – 1979)، ثم التخطيط اللامركزي أو التوازني للفترة (1980 – 1989)، هذه الفترة استصحب معها مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية مستهدفة القطاع الصناعي تمثلت في إعادة الهيكلة المالية والإدارية. خلال تلك الفترة مر الاقتصاد الجزائري بفترتين، الفترة الأولى، غلب عليها الاقتصاد الموجه أو المخطط لتنمية القطاع الصناعي في الدولة، أما الفترة الثانية، فتعتبر بمثابة فترة الانتقال إلى اقتصاد السوق حيث تميزت هذه الفترة بتنفيذ برنامج الإصلاح الهيكلي الذي استهدف استقرار الاقتصاد الجزائري، تبعته بعض الإصلاحات الهيكلية في القطاع الصناعي التي تمخض عنها خصخصة القطاع الصناعي⁵.

من ناحية أخرى، يعتبر مخطط عمل الحكومة الجزائرية 2020، أحدث خطة استراتيجية تبنتها الحكومة لتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية الاستراتيجية. اشتمل المخطط على خمسة محاور رئيسة تمثلت في نمط جديد للحكم يتمثل في مبدأ الشفافية والمحاسبة بما يضمن الممارسة الكاملة للحقوق والحريات، ومحور الإصلاح المالي والتجديد الاقتصادي، ومحور التنمية البشرية والسياسة الاجتماعية، ومحور السياسة الخارجية، ومحور تعزيز الأمن والدفاع الوطنيين. يسعى المخطط الاستراتيجي في الجزائر إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في الآتي:

- تبني سياسة اقتصادية ذات تأثير ايجابي على كل القطاعات (تنمية مستدامة).
- تكييف برامج الإصلاح بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل وذلك بتوفير فرص العمل وزيادة القوة الشرائية للفرد.
- ترشيد الانتشار الاقليمي للتنمية الصناعية والمنجمية.
- اعتماد قواعد حديثة لحوكمة الموازنة العامة.
- الانتقال الطاقني نحو نموذج أكثر عقلاني وبيئي.

⁴ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية"، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مارس.

⁵ الملتقى الوطني الأول حول: السياسات الاقتصادية في الجزائر: مسيرة التنمية الاقتصادية في الجزائر بين التخطيط واقتصاد السوق، د. بن حمود سكينه، مايو 2013.

- التحول إلى اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي السريع.
- التحسين الجوهرى لمناخ الأعمال.

تحتوي الخطة الاستراتيجية الاقتصادية على أهداف مرحلية يتم وضعها على مراحل تكون إما سنوية أو خمسية وذلك حسب خصوصيات كل قطاع، ومن أهم ملامح برامج الإصلاح الاقتصادي التي تضمنتها الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية إصلاح النظام الجبائي، وإصلاح النظام المالي والمصرفي، واعتماد قواعد جديدة لحوكمة الميزانية، وإصلاح نظام المعلومات الإحصائية، الاقتصادية والاجتماعية، ووظيفة الاستشراف والإحصاء.

الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية

تتولى رئاسة الحكومة والوزارات والدوائر الحكومية حسب القطاعات مهام تنفيذ الخطط الاستراتيجية، في حين يقتصر دور رئاسة الجمهورية، والمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، بالإضافة إلى الهيئات الاستشارية الأخرى على مهام تقييم الخطط الاستراتيجية. يتولى المجلس الوطني تقديم تقارير حول الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في الدولة وبهذه الطريقة تتابع اللجان الدائمة والمتخصصة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع الحكومية، ومن خلال توصياته تتم المشاركة الفعلية في رسم السياسة العامة للدولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية. من ناحية أخرى، تشارك جميع الوزارات المعنية بالمشاريع القطاعية كل حسب اختصاصه بالإضافة إلى وزارة المالية وبنك الجزائر وممثلي النقابات العمالية وممثلي أرباب العمل. يتم بشكل عام التنسيق ما بين كافة الجهات المعنية على مستوى الدولة في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية من خلال عقد لقاءات دورية بين الوزراء، وعقد لقاءات دورية للجان التقنية لهذه الوزارات، وتقديم دراسات وإخضاعها للنقد والمشاورة.

جدول رقم (3) الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجزائر

المهام	الجهة / الجهات المسؤولة
صياغة الخطة وتحديد الاهداف	رئاسة الجمهورية
وضع الخطة للمشاريع والمبادرات الإستراتيجية	مصالح الوزارة الأولى
تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية	كل الوزارات حسب الاختصاص
إعداد تقارير الاستراتيجية وتحليلها وعرضها	كل الوزارات حسب الاختصاص
جمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الاستراتيجية	وزارة الاستشراف والإحصاء والديوان الوطني للإحصاء
الإشراف على المشاريع الاستراتيجية	ولاية الجمهورية /الوزارات
التنسيق وإدارة الأمور اللوجستية بالنسبة لاجتماعات مراجعة الاستراتيجية	مصالح الوزارة الأولى

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية"، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مارس.

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة للتغلب عليها

تمثلت أبرز التحديات التي واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الجزائر في تذبذب أسعار المواد الأولية خاصة المحروقات منها وذلك لارتباط الموارد المتاحة بعوامل خارجية، بالإضافة الى معدل الاستيعاب الاقتصادي المحلي، فضلاً عن نقص خبرة المؤسسات في تنفيذ المشاريع الكبرى. بذلت الحكومة الجزائرية جهوداً مقدرة للتغلب على التحديات السابقة الذكر من خلال الاستعانة بمؤسسات أجنبية لتنفيذ المشاريع الكبرى، كما منحت الحكومة الفرصة للقطاع المحلي الخاص لتنفيذ بعض المشاريع بالشراكة مع الشركات الأجنبية.

من ضمن التحديات أيضاً تأثر تنفيذ التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الجزائر سلباً بالبيئة الاقتصادية الخارجية نظراً لتباطؤ نمو الاقتصاد العالمي، كما أن تقلبات أسعار النفط وتذبذب الطلب العالمي عليه فرض قيوداً على منح الأولوية لبعض المشاريع مما جعلها تنصدر مقدمة الإصلاحات. كما أن هناك عوامل أخرى تتمثل في عدم وجود أسواق اقليمية تكاملية، وعدم الاستفادة كثيراً من الاتفاقيات المبرمة لاسيما اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والمنطقة العربية الكبرى للتبادل الحر، بالإضافة إلى إعادة فتح ملف انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية، وإتمام ملف الانضمام إلى منطقة التبادل الحر للقارة الإفريقية.

تتمثل الحلول والسياسات المقترحة بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية لتعزيز بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار، في تجديد استقرار الإطار القانوني من أجل تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وإزالة العراقيل والأعباء البيروقراطية، وإنشاء شبكة تقييم وتعديل المزايا الممنوحة للمشاريع الاستثمارية، ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع إطار قانوني جديد لها.

التوجهات المستقبلية

اعتمدت الحكومة قواعد جديدة لحوكمة الموازنة العامة من خلال استعادة الانضباط وصرامة تنفيذ بنود الموازنة العامة للدولة التي سوف تنعكس على أداء الإنفاق العام وموائمة مع الموارد المالية المتاحة. وسيتم ضمان نجاعة الإنفاق العام من خلال انشاء آليات للمتابعة والتقييم الاقتصادي، كما سيتم فعالية الإنفاق العام من خلال تنفيذ اصلاح تدريجي وشامل لعمليات الدعم والتي يبلغ مستواها الى حوالي 25 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي التي تستهدف بدرجة أساسية الاسر الفقيرة وذوي الدخل المحدود.

بالنسبة للإصلاحات الضريبية، أجرت الحكومة مجموعة من التعديلات في النظم الضريبية تتمثل في مراجعة نظام الحوافز الضريبية، كما تحرص السلطات على المحافظة على زيادة الإنتاج والإنتاجية بما يعزز من القيمة المضافة

للاقتصاد الجزائري. إضافة إلى ذلك، تسعى الحكومة إلى وضع آلية للإعفاءات الضريبية بما يضمن تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الاعتماد على مواردها الذاتية في تمويل أنشطتها المختلفة.

لتوظيف مخرجات الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي المتسارعة في العالم لصالح تعزيز النمو والتنمية الاقتصادية في الجزائر، تعمل الحكومة من خلال مخطط عملها على تطوير نظام وطني للمعلومات الإحصائية بدمج معايير الشفافية وتوثيق البيانات لفائدة الباحثين ومؤسسات الدولة، ووضع اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي السريع تحت التنفيذ، بالإضافة إلى تطوير منشآت دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال. أما بالنسبة لدور اقتصاد المعرفة في عملية التنمية الشاملة في الجزائر، تم انشاء دائرة وزارية جديدة تُعنى بالمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة من خلال الاستفادة من خبرة الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج، واستحداث منفذ تمويلي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل وصول هذه المؤسسات الى خدمات الدفع الالكتروني، بالإضافة إلى ذلك، تم استحداث صندوق مُوجه خصيصاً لدعم تحويل التكنولوجيا.

ويعتبر انشاء دائرة وزارية جديدة خاصة باقتصاد المعرفة إحدى الخيارات الاستراتيجية التي من شأنها العمل على توفير الظروف المواتية للاندماج في اقتصاد المعرفة بشكل سريع ومنظم. كما أن التقييم السنوي والتغيرات العالمية سيما في المجال التقني يمنح المجال للتعامل مع المتغيرات لتنفيذ الاستراتيجيات دون المساس بالأهداف المرجوة.

كذلك يتضمن مخطط عمل الحكومة لسنة 2020، سياسات واضحة لتطوير القطاع المالي من خلال تعميم وسائل الدفع الالكترونية للتقليل من المعاملات النقدية، وانشاء بنوك متخصصة وصناديق استثمار متخصصة، وتشجيع المؤسسات البنكية والتأمينية على تنويع مصادر التمويل من خلال تنشيط سوق القروض، وتطوير سوق السندات، وتشجيع الادخار، وتجفيف السيولة المتداولة خارج النظام المصرفي، بالإضافة إلى متابعة ديون البنوك وتحصيلها تحت مراقبة سلطة بنك الجزائر.

لدعم رأس المال البشري في إطار مخطط عملها الاستراتيجي، تعمل الجزائر على تعزيز النشاطات في مجال التعليم وتعميمه لجميع الفئات بهدف المساواة بين الجميع في التعليم، واعداد مرجعيات للكفاءات المهنية، وتحسين جودة التدريب وتعزيز التعليم التقني والعلمي، بالإضافة إلى تثمين خبرات الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج.

المملكة العربية السعودية⁶ "رؤية المملكة العربية السعودية 2030"

مقدمة

اعتمدت المملكة العربية السعودية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 على مجموعة من الخطوات التمهيديّة على المستوى الوطني كان لها دوراً فعالاً في المساهمة في التنمية المستدامة إجمالاً والأهداف السبعة عشر على وجه الخصوص، ومن هذه الخطوات إطلاق **"رؤية المملكة العربية السعودية 2030"**، **"وبرنامج التحول الوطني 2020"** المنبثق عن هذه الرؤية، وكلاهما يشتمل على العديد من السياسات والبرامج والمبادرات التي تصب في نهاية المطاف في مصلحة التنوع الاقتصادي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. في هذا الصدد، أولت المملكة اهتماماً بقضية متابعة تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث صدر أمر سامي بتحديد جهة مسؤولة عن متابعة هذا الملف بالشراكة مع الوزارات والجهات الحكومية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، يجري تطوير المؤشرات اللازمة لمتابعة الأداء على المستوى الوطني في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، وتطوير آلية جمع البيانات ونشرها. من ناحية أخرى، ولتطوير القطاع المالي، تضمنت الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية سياسات مختلفة للتحفيز بهدف تطوير القطاع المالي لدعم تنمية الاقتصاد الوطني وتنوع مصادر دخله، وتحفيز الادخار والتمويل والاستثمار، من خلال تطوير وتعميق مؤسسات القطاع المالي وتطوير السوق المالية، بحيث يساهم ذلك في دعم نمو القطاع الخاص. كما حرصت **"رؤية المملكة العربية السعودية 2030"** على تعزيز بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار، حيث تم إنشاء هيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة لدعم وتنمية ورعاية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية عن طريق تنفيذ ودعم برامج ومشاريع لنشر ثقافة وفكر العمل الحر وروح ريادة الأعمال والمبادرة والابتكار، وتنوع مصادر الدعم المالي للمنشآت.

حرصت **"رؤية المملكة العربية السعودية 2030"** أيضاً على تعزيز المنفعة الاقتصادية ودعم رأس المال البشري، حيث تضمنت الرؤية برنامج تنمية القدرات البشرية بهدف تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم المبكر والتعليم والتدريب المستمر مدى الحياة، للوصول إلى المستويات العالمية، من خلال برامج تعليم وتأهيل وتدريب تواكب مستجدات العصر ومتطلباته وتواءم احتياجات التنمية وسوق العمل المحلي والعالمي المتسارعة والمتجددة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بالشراكة بين جميع الجهات ذات العلاقة محلياً ودولياً.

⁶ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية"، المملكة العربية السعودية، مارس.

المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم:

تشتمل منهجية إعداد الخطط الاستراتيجية في السعودية على عدة خطوات متتابعة ومتزامنة، تبدأ بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتنتهي بوضع الخطة الاستراتيجية اللازمة، ورسم مراحلها. وهي منظومة برامج مترابطة تمثل خارطة طريق لتحقيق الرؤية تتم تحت مراقبة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية وبتابع الحكمة وتفعيل أساليب متابعة المبادرات وتنفيذها. تتضمن "رؤية المملكة العربية السعودية 2030" حوالي 96 هدفاً استراتيجياً يتم تنفيذها من خلال 13 برنامجاً تنفيذياً تم وضعها بواسطة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

يبدأ القياس بتحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية، وتحديد المؤشرات المناسبة للقياس، وأخيراً يتم تحديد الانحراف الذي بناءً عليه يقوم صانع القرار بعمل الإجراءات اللازمة لتصحيح هذا الانحراف. كما يتم أيضاً قياس مؤشرات أداء الأجهزة العامة من خلال تطبيق نماذج ومنهجيات وأدوات موحدة لدعم كفاءتها وفعاليتها، وإصدار تقارير دورية عن مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وحالة مؤشرات الأداء، ومدى تقدم المبادرات نحو تحقيق رؤية المملكة وقياس رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية. بالإضافة إلى ذلك، وفي إطار "رؤية المملكة العربية السعودية 2030"، ووفقاً لوثيقة برنامج التحول الوطني (2016 – 2020)، تتبنى السعودية نموذجاً اقتصادياً كلياً يشتمل على السياسات الخاصة بتسريع النمو الاقتصادي، وتوزيع ثماره بصورة متوازنة بين مناطق المملكة والشرائح الاجتماعية المختلفة، من أهم ملامحه 7:

- تنفيذ 543 مبادرة بتكلفة 268 مليار ريال سعودي ما يعادل 71.5 مليار دولار بحلول عام 2020.
- تحقيق إيرادات غير نفطية قدرها 530 مليار ريال سعودي ما يعادل 141.3 مليار دولار بحلول 2020.
- خفض دعم الطاقة والمياه في المملكة بمقدار 200 مليار ريال سعودي ما يعادل 53.33 مليار دولار بحلول عام 2020.
- ترشيد الانفاق على بند الرواتب والأجور في الموازنة العامة إلى 456 مليار ريال سعودي ما يعادل 121.6 مليار دولار في 2020.
- رفع الاستثمار الأجنبي المباشر المتدفق للبلاد إلى 70 مليار ريال سعودي ما يعادل 18.7 مليار دولار بحلول عام 2020.
- الحفاظ على طاقة إنتاج النفط عند 12.5 مليون برميل يومياً حتى عام 2020، ورفع طاقة إنتاج الغاز الجاف إلى 17.8 مليار قدم مكعب يومياً في 2020 من 12 مليار قدم مكعب يومياً حالياً.

- زيادة قيمة صادرات السلع الأولية غير النفطية إلى 330 مليار ريال سعودي ما يعادل 88 مليار دولار بحلول 2020.
- خفض نسبة المشاريع الحكومية المتأخرة إلى 40 في المائة بحلول 2020 بدلاً من 70 في المائة حالياً عبر خطة التحول الوطني.
- تحقيق أصول غير نفطية بقيمة 5 تريليونات ريال سعودي ما يعادل 1.33 تريليون دولار بحلول 2020 صعوداً من 3 تريليونات ريال حالياً.
- رفع مساهمة الطاقة المتجددة إلى 3,450 ميغاوات من مزيج الطاقة بحلول عام 2020، بما يعادل 4 في المائة من إجمالي الاستهلاك.
- توفير 450 ألف فرصة عمل للسعوديين، وخفض معدل البطالة من 11.6 في المائة إلى 9 في المائة بحلول 2020.
- رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي.
- رفع نسبة تملك المواطنين للمساكن من 47 في المائة حالياً إلى 52 في المائة بحلول 2020.
- إنشاء صندوق ادخاري بمبلغ 20 مليار ريال سعودي ما يعادل 5.33 مليار دولار يستطيع المواطن الادخار فيه، والذي يؤهله للاقتراض أو المساعدة في تملك المنزل.

الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية

يتم التنسيق بشكل عام بين كل الجهات المعنية بالتنفيذ والمتابعة حيث تقوم الجهات بتقديم عروضها حول ما تم إنجازه من خطة برامج تحقيق "رؤية المملكة العربية السعودية 2030" في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وتقوم الجهات بالتنسيق فيما بينها من خلال المخاطبات الرسمية أو التواصل بالبريد الإلكتروني.

يوجد مكتب مخصص لمتابعة أداء الاستراتيجية يتبع مباشرة مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية الذي يتبع بدوره مجلس الوزراء السعودي ويختص بالأمور الاقتصادية والتنموية، ويهدف إلى تنسيقها ووضعها في إطار مُتسق بنحو يساعد الدولة على توحيد توجهاتها بكل ما يتعلق بشؤون الاقتصاد والتنمية، وبالشكل الذي يمنع الازدواجية، ويحقق المزيد من الارتباط بين الوزارات المعنية بأعمال المجلس. من مهام مكتب المتابعة الآتي:

- ❖ المساهمة في تحديد التوجهات والخطط الاستراتيجية للوزارة ومواءمتها مع "رؤية المملكة العربية السعودية 2030" ومستهدفات "برنامج التحول الوطني 2020".

- ❖ مراجعة الأداء بشكل دوري وقياس إنجاز الاستراتيجيات التي تعدها الوزارة ومدى تحقيقها للنتائج والمستهدفات المطلوبة.
- ❖ الدعم في تطوير الخرائط الاستراتيجية لقطاعات الوزارة وتطوير بطاقات الأداء المتوازن.
- ❖ تقديم الدعم في تحديد ومراجعة ميزانيات مبادرات برنامج التحول الوطني.
- ❖ تقديم الدعم في تحديد أولويات مبادرات ومشاريع الوزارة والتأكد من مواءمتها مع توجهات برنامج التحول الوطني.
- ❖ رفع تقارير الأداء الدورية عن مستوى إنجاز مستهدفات برنامج التحول الوطني.
- ❖ إدارة جميع الإجراءات المرتبطة بمركز الإنجاز والتدخل السريع ومركز قياس أداء الأجهزة العامة.

تمويل الرؤية الاستراتيجية

تُمول الخطط الاستراتيجية في المملكة من خلال الانفاق الحكومي عبر الموازنة العامة للدولة، كما يشارك القطاع الخاص في تمويل الاستراتيجية من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص. في هذا السياق توفر الدولة حوافز لمشاركة القطاع الخاص في تمويل الرؤى الاستراتيجية للمملكة من خلال:

- تنسيق السياسات المالية ومعالجة آثارها وتجنب الآثار الانكماشية وإتاحة الفرصة للتكيف مع الأنظمة الجديدة.
- وضع إطار مؤسسي شامل وقوي لزيادة مشاركة القطاع الخاص لتجنب الآثار السلبية على الاستثمار وتدفقات رؤوس الأموال.
- تحسين ممارسات الشفافية والمحاسبة والمشاركة مع القطاع العام من خلال نشر الخطط مسبقاً وإشراك الأطراف المعنية ذات الصلة، وفرض آليات المتابعة والتقييم المستمر.
- وضع نظام لتقييم كفاءة ومهارات قادة الجهات الحكومية المسؤولة عن السياسات الاقتصادية وزيادة قدرتهم على التواصل مع القطاع الخاص.
- الدعوة لإعادة النظر في نظام الشركات المملوكة للحكومة ونظام المنافسات والمشتريات الحكومية لإزالة المخاوف بشأن المنافسة غير العادلة من قبل الشركات المملوكة للدولة.
- الارتقاء بالتقنيات والابتكار وتبنيها بشكل قوي لجذب المواهب ورفع التنافسية والاستدامة وزيادة الصادرات وتوليد فرص عمل مناسبة للمواطنين.
- إعادة تشكيل سياسة حوافز التنويع الصناعي والمحتوى المحلي في القطاعات الواعدة لدعم التوجه الجديد في قطاعات السياحة والصحة والصناعات العسكرية.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

- تعزيز القدرات البشرية في البحث العلمي والابتكار من خلال وضع نظام تفاعل بين مراكز الأبحاث في الجامعات، والغرف التجارية، والصناعية، والشركات، بما يمكنها من المساهمة في رسم السياسات الاقتصادية.
- إعادة النظر في سياسة دعم الصادرات وتوفير البنية التحتية لتسهيل عمليات التصدير.
- إعادة تشكيل نظام الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والخصخصة.
- إعادة توجيه دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى المجالات الواعدة وذات الأولوية للتنمية ودخول الحكومة كصاحبة رأسمال استثماري جريء كشريك لتوسيع نطاق المخاطرة واحتمالية الاستثمار الناجح.
- تطوير برنامج وطني لحوكمة الشركات يعمل على مراجعة اللوائح القائمة التي تؤثر على عملية الدمج والاستحواذ وفصل الإدارة والملكية وتفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

جدول رقم (4)

الخطط والبرامج القطاعية الداعمة لرؤية المملكة 2030

القطاعات ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية	الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية	البرامج الداعمة للخطة الاستراتيجية
قطاع الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية. قطاع الاستثمارات العامة. قطاع الشراكات الاستراتيجية. قطاع ريادة الشركات الوطنية. قطاع تحسين نمط الحياة. القطاع المالي. قطاع تحقيق التوازن المالي. قطاع تعزيز الشخصية الوطنية. قطاع التوسع في الخصخصة. قطاع برنامج الإسكان.	وزارة الطاقة والصناعة. والثروة المعدنية. الهيئة العامة للرياضة. وزارة الاقتصاد والتخطيط. وزارة التجارة والاستثمار. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. وزارة الشؤون القروية والبلدية. وزارة الإسكان. وزارة النقل. وزارة الصحة. وزارة المالية. وزارة العدل. وزارة التعليم. وزارة البيئة والمياه والزراعة. وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. وزارة الخدمة المدنية. وزارة الثقافة والإعلام. وزارة الحج والعمرة. الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني.	برنامج التحول الوطني 2020. برنامج ريادة الشركات الوطنية. برنامج تحقيق التوازن المالي. برنامج صندوق الاستثمارات العامة. برنامج الإسكان. برنامج تطوير القطاع المالي. برنامج الشراكات الاستراتيجية. برنامج خدمة ضيوف الرحمن. برنامج جودة الحياة. برنامج التخصيص. برنامج تعزيز الشخصية السعودية. برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية.

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية"، المملكة العربية السعودية.

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها

واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي في السعودية مجموعة من التحديات من ضمنها انخفاض الأسعار العالمية للنفط الخام مما أثر سلبيًا على عائدات الصادرات والإيرادات العامة. بالإضافة إلى الحاجة إلى زيادة مستويات مرونة عمل الجهات الحكومية. تم التغلب على هذه التحديات من خلال التوجه نحو التخصص، وتبني رقمته المعاملات الحكومية.

التوجهات المستقبلية

يعتبر تخفيض نسبة الدين العام بالإضافة إلى تخفيض البطالة وتنفيذ المبادرات والمشاريع وفق الخطة الزمنية من أبرز التوجهات المستقبلية للرؤية الاستراتيجية على صعيد عملية بناء القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي. تتضمن الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية مقاربة حول كيفية التصدي لتحدي المديونية الخارجية وإدارة الدين العام من خلال تنوع أدواته المحلية والدولية، وإصدار صكوك محلية ودولية متوافقة مع الشريعة الإسلامية والمساهمة في تطوير السوق الثانوية عن طريق تسجيل وإدراج أدوات الدين المحلية عبر منصة شركة السوق المالية السعودية (تداول).

في نفس السياق، وفي إطار التوجهات المستقبلية "الرؤية المملكة العربية السعودية 2030"، أشارت الرؤية الاستراتيجية للمملكة إلى دور اقتصاد المعرفة في التنمية الشاملة من خلال النهوض بكفاءة الأداء لمجابهة تحديات ومعوقات تطوير نشاط اقتصاد المعرفة، وتعزيز إسهامات القطاعات الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي والنمو الاقتصادي، وتوظيف العمالة الوطنية وتحسين الإنتاجية، بالإضافة إلى التطوير المعلوماتي والمعرفي للاقتصاد الوطني لزيادة تنافسيته، ونشر المعرفة وتقليص الفجوة الرقمية. تم إتباع منهجيات مختلفة في هذا الخصوص مثل قياس المعارف والمهارات والقدرات وتقويمها، بمنهجية علمية إسهامًا في تحقيق العدالة والجودة، وتلبيةً للاحتياجات التنموية.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

جمهورية السودان⁸ الاستراتيجية ربع القرنية (2007 – 2031)

مقدمة

يعود تاريخ أول خطة استراتيجية إلى عام 1992 عندما تم إطلاق "الخطة الاستراتيجية القومية الشاملة" وهي خطة عشرية يتم تنفيذها عبر عدد من البرامج الإصلاحية. تتبنى الدولة حالياً الخطة الإستراتيجية ربع القرنية (2007 - 2031) والتي أيضاً يتم تنفيذها عبر خطط مرحلية خمسية تبدأ بالخطة الخمسية الأولى (2007-2011)، والخطة الخمسية الثانية (2012-2016)، والخطة الخمسية الثالثة (2017-2020)، حيث يتم تنفيذ الخطط المرحلية عبر ثلاثة قطاعات رئيسية، وهي قطاع الحكم والإدارة، والقطاع الاقتصادي، وقطاع التنمية الاجتماعية والثقافية، ويضم كل قطاع عدد من البرامج الإصلاحية.

الخطط الاستراتيجية الأحدث

نصت الاستراتيجية ربع القرنية (2007-2031) على بناء أمة سودانية موحدة، وآمنة، ومتحضرة، ومتقدمة، ومتطورة. نصت رؤية الخطة الخمسية الأولى (2007-2011) على مجتمع موحد قائم على قواعد الأمن الشامل والتعددية والفيدرالية والتداول السلمي للسلطة والتوزيع العادل للثروة، مستقر على أسس الشراكة الوطنية والعالمية الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة وبناء وإتباع الوسائل العلمية الحديثة في إدارة شأن الدولة، وبناء علاقات المصالح المتبادلة مع المجتمع الدولي. تزامن إصدار الخطة الخمسية الأولى مع صدور قرار من الحكومة الأمريكية يقضي بإلغاء فرض العقوبات الاقتصادية على السودان.

من ناحية أخرى، نصت الخطة الخمسية الثانية (2012-2016) على جمهورية ثنائية قائمة على التوافق الوطني والتعايش السلمي والرقى للدولة الصاعدة لتحقيق الكفاية والعدالة والمساواة. تعتبر الخطة الخمسية الثانية من الخطط الخمسية المنبثقة ذاتياً من الاستراتيجية (2007 – 2031)، وقد تم إعدادها بشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني بتعدد مكوناته السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والعلمية.

في حين نصت رؤية الخطة الخمسية الثالثة (2017-2020) على مجتمع قائم على التوافق الوطني والتعايش السلمي والعدالة الاجتماعية والشراكة العالمية والإقليمية العادلة لتحقيق التنمية المستدامة والتطوير المستمر. الجدير بالذكر أن إعداد هذه الخطة قد تزامن مع إعلان العالم انطلاقاً أهداف التنمية المستدامة (2016-2030) وقبل

⁸ صندوق النقد العربي (2020) "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، جمهورية السودان، مارس.

ذلك أطلق الاتحاد الإفريقي بداية مرحلة تنفيذ **الخطة العشرية الأولى (2014-2023)** المنبثقة من أهداف **الاتحاد الإفريقي 2063**. لذا تم استصحاب هاتين الوثيقتين عند إعداد الخطة الثالثة.

انتهجت الدولة منهجاً مغايراً في إعداد **الخطة الخمسية الثالثة (2017-2020)**، وذلك بإعداد خطة منفصلة للولايات عن خطة الوزارات، وذلك بتركيز كلتا الخطتين على الأهداف الاستراتيجية القومية مع التخطيط لتحقيق هذه الأهداف على مستوى الولايات من خلال تحديد أهداف مرحلية بما يتماشى وصلاحيات ونطاق نشاط كل ولاية، وذلك ما يمهد لتنزيل الخطة حتى المستوى المحلي.

استصعبت **الخطة الخمسية الثالثة (2017-2020)** معها الحزمة الثانية من برنامج إصلاح الدولة، الذي ركز على إصلاح الهياكل والنظم بتبني النموذج الأوروبي للجودة والتميز وتطوير البيئة التشريعية بسن القوانين، وتطوير أساليب أداء الأعمال بإعداد الأدلة والتوسع في تطبيقات الحكومة الإلكترونية، كما ركز البرنامج على تنمية المورد البشري من ناحية الكفاية والكفاءة ورفع القدرات، كما اهتم البرنامج بمنظومة القيم مثل قيمة العمل واحترام الوقت. من المتوقع أن تركز المرحلة الثانية من البرنامج على ما لم يكتمل تنفيذه في المرحلة الأولى، وتبني عناصر الحكم الرشيد.

مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، ومستهدفاتها

إعداد الاستراتيجية (2007 – 2031) مبنيٌّ على قاعدة أفضل من المعلومات، التي تتصل بالموارد الطبيعية والبشرية والمادية، وذلك ما يساعد على تطوير عمليات المتابعة والقياس والتقييم خاصة بعد قطع خطوات كبيرة في تطبيق الحكومة الإلكترونية، وتنفيذ برنامج الجودة والتميز. من ثم إعداد الخطة الثالثة بشراكة ثلاثية بين الحكومة والمجتمع السياسي (القوى الحزبية) والمجتمع المدني، بتعدد مكوناته (الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والعلمية)، إضافة إلى 15 عضواً من القوى المشاركة في الحوار الوطني، وخمسة عشر عضواً آخرين يمثلون الكيانات التي شاركت في الحوار المجتمعي. حيث تضمنت هذه الخطة الرؤية وسياجها القيمي، ورسالتها، وتحدياتها التي تمثل نقاط التحول، وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية حسب قطاعات الجهاز التنفيذي.

بالإضافة إلى ذلك استوعبت **الاستراتيجية (2007 – 2031)** نشاط الدولة وحركة المجتمع من خلال القطاعات المشتركة بينهما بحيث تكون سائر هذه المؤسسات والمنظمات مرتبطة في أدائها بهذه الخطة كعمل قومي يتعالى على أي اعتبار جزئي، وبالتالي يلم قارئها بأداء الدولة بالمفهوم الشامل للدولة الذي يجمع بين السلطة (الأداء الحكومي والسياسي)، والمجتمع (الأداء غير الحكومي).



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

تتضمن الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية سياسات واضحة لتطوير القطاع المالي بشكل عام، وأسواق المال بشكل خاص. من أهم سياسات القطاع المالي التي أشارت لها الخطة الثالثة (2017 - 2020)، اتخاذ مسار النمو السريع عن طريق تحقيق معدل نمو حقيقي في الناتج المحلي الإجمالي لا يقل عن 8 في المائة (في المتوسط) سنوياً خلال العامين القادمين بما يؤدي إلى مضاعفة متوسط دخل الفرد السنوي، ورفع مستوى المعيشة إلى مستوى البلدان المتقدمة. على أن يتم تحقيق معدلات النمو المذكورة في ظل الاستقرار الاقتصادي المستدام وذلك عن طريق المحافظة على معدلات تضخم سنوية لا تزيد في المتوسط عن رقم آحادي، وسعر صرف موحد للعملة الوطنية تحدده عوامل العرض والطلب في سوق النقد الأجنبي.

المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم

تنطوي الاستراتيجية (2007 – 2031) على أهداف مرحلية قابلة للقياس خلال سنوات الخطة وذلك بما يوائم أهداف التنمية المستدامة 2030 من أهمها معدل النمو الاقتصادي، والناتج القومي الإجمالي، ومعدل التضخم، وسرعة دوران النقود، وسعر الصرف. يتم تبني منهجية محددة في قياس الأداء السنوي التراكمي بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، حيث تعتمد المنهجية على جمع المعلومات عن طريق التقارير، ثم إعداد عمليات التحليل ومن ثمّ القياس السنوي، وإجراء تحليل تراكمي في ضوء الأهداف الإستراتيجية، ويتم إعداد تقارير خاصة بذلك. تم تصميم الأهداف وُحُددت لها سياسات وإجراءات ومؤشرات قياس ترتبط بها وصولاً للغايات المنشودة. حيث شملت الرؤية قضايا الاقتصاد الرقمي التي نصت على استخدام التقنيات الحديثة في التخطيط الاقتصادي والتنفيذ لكل الخطط والمشروعات والبرامج الاقتصادية.

على سبيل المثال، ينص الهدف الإستراتيجي الخاص بترقية وإصلاح البيئة التعليمية بالخطة الثالثة (2017 - 2020) على إتاحة التعليم الجيد والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع علماً أن هذا الهدف ينبثق من أهداف التنمية المستدامة. تم إعداد هدف فرعي كذلك، ينص على الاهتمام بالتعليم وضمان الاستيعاب في جميع المراحل للجميع. وقد جاءت أهم الحلول والسياسات المقترحة في العمل على توسيع فرص القبول في التعليم الثانوي لمقابلة مخرجات مرحلة الأساس. مع ضرورة زيادة عدد الأساتذة المؤهلين بنسبة 30 في المائة على الأقل مع التركيز على العلوم والتقنيات الحديثة والهندسة والرياضيات.

فيما يخص الشمول المالي، استهدفت الخطة الاستراتيجية العمل على تكامل أنظمة الشمول المالي بالدولة وتحقيق الشفافية، وُحُددت في الأهداف الفرعية بناء منظومة مالية متكاملة تساعد في إدارة الشؤون المالية للدولة وذلك من

خلال استخدام التقنيات الحديثة في الرقابة على المال العام واستخدام الأدوات التقنية الحديثة في إدارة الشؤون المالية والمحاسبية للدولة.

فيما يخص السياسات الخارجية للسودان، فقد هدفت الخطة الاستراتيجية إلى توثيق التعاون الدولي مع المنظمات الإقليمية والدولية، والتركيز في عملية الشراكات والتعاون الدولي مع القوى الدولية وتشجيع التحالفات التجارية مع التكتلات الإقليمية والتوازن في العلاقات الخارجية، ومواصلة التركيز والاتصال والاستفادة من مؤسسات التمويل العربية والإفريقية، مثل بنك التنمية الإسلامي، وبنك التنمية الإفريقي، والصناديق التنموية العربية في كل من السعودية، والكويت، وقطر، والإمارات العربية المتحدة.

أيضاً من الأهداف المرحلية للخطة الوصول إلى مجتمع معرفي شامل من خلال تعزيز دور اقتصاد المعرفة في التنمية الاقتصادية، وتحويل السودان إلى منطقة منتجة ومستخدمة ومصدرة للتقنية المتطورة للاتصالات والمعلومات إقليمياً. لذلك تمت الإشارة في الأهداف الفرعية إلى مضاعفة انتشار تقنية المعلومات لتحقيق التنمية، وتعزيز المنافسة وترقية بيئة السوق، وتعظيم العائد المالي والاقتصادي، والتوظيف الأمثل للموارد النادرة كالطيف الترددي، والترقيم من النواحي الفنية والاقتصادية وغيرها (التوظيف الفاعل للموارد النادرة)، وإنشاء مركز إدارة المعلومات التشاركي، وتفعيل آلية البرمجيات التعاونية المشتركة، وتكامل أنظمة المعلومات بالدولة. تتبع الدولة منهجية في تحديد الأهداف والأولويات سواءً على مستوى الاقتصاد الكلي أو القطاعي أو السياسات الاقتصادية بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، حيث يتم تحديد الأهداف بعد عمليات التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، ثم تحويل التحديات إلى أهداف، ومن ثم يتم تحديد الأولويات وفقاً لمعايير يتم الاتفاق حولها، وتصنيفها إلى ثلاث فئات (تحديد أولويات المشروعات الداعمة للخطة الاستراتيجية)، وفق معايير مكنة من تقسيم المشروعات إلى حرجة (Critical)، وضرورية (Necessary)، وتحسينية أو مرغوبة (Desirable)، على النحو التالي:

جدول رقم (5)
المشروعات الداعمة للخطة الاستراتيجية في السودان

المجموعة (أ) مشروعات حرجة (Critical)	المجموعة (ب) مشروعات ضرورية (Necessary)	المجموعة (ج) مشروعات تحسينية ومرغوبة (Desirable)
تكملة مشروعات قائمة تخدم غاية من الغايات الاستراتيجية.	ترمي إلى الإصلاح المؤسسي خاصة الخدمة العامة.	تعتمد على تنفيذ مشروع أو مشروعات أخرى.
تحقيق استدامة الاستقرار والنمو الاقتصادي.	تضيف قيمة إلى السلع والخدمات العامة للمواطنين.	لا تتوفر لها الآن البنية التحتية الضرورية لتنفيذها.
تنمية الموارد.	تحتاج إلى مكون محلي لمشروع مقترح التمويل الأجنبي.	عدم وضوح العلاقة بين أهداف الرؤية الاستراتيجية، ومخرجاتها.
تحقيق العدالة في توزيع فرص التنمية بين الولايات.	استثمار في رأس المال البشري.	
تحقيق العدالة الاجتماعية باستهداف الفقراء والفئات الضعيفة.	تسهم في تأكيد الهوية السودانية.	

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية"، السودان.

تتمثل أهم المؤشرات الاقتصادية الكمية والنماذج الاقتصادية التي اعتمدها الخطة الاستراتيجية ربع القرنية في الوصف والتحليل وبناء التوقعات مثل معدل النمو الاقتصادي، وحجم المساحة المزروعة، وحجم المساحة المحصودة للمحاصيل الزراعية، وعدد الكيلومترات المعبدة من الطرق، وحجم الصادرات من المحاصيل الزراعية، وحجم الواردات من السلع الاستهلاكية، وحجم الطاقة المنتجة من الكهرباء (جيجاوات/ ساعة).

الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية

تتمثل مهام مكتب متابعة الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية التابع لمجلس الوزراء الانتقالي في دراسة مدى اتساق أداء الخطة وأهدافها، وتعمل فيه كوادر بشرية ذات مستويات علمية متقدمة.

هناك ثلاثة متابعين لنظام المتابعة والتقييم في السودان. على المستوى القومي يوجد مجلس الوزراء، والمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، ووزارة المالية والتخطيط الاقتصادي، والوزارات ذات الصلة المباشرة بالمشروعات. أما على المستوى الولائي والمحلي، فهناك مجلس الوزراء الولائي، والمجلس الولائي للتخطيط الاستراتيجي، والوزارات الولائية ذات الصلة المباشرة بالمشروعات، وأجهزة الحكم المحلي والفئات المنتفعة. على مستوى الجامعات ومؤسسات البحوث والوكالات الدولية، يوجد الباحثون والخبراء الدوليون والوكالات المانحة للمساعدات.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

تعتبر المتابعة والتقويم أداتان تمكنان من مراقبة الأداء وقياس نتائج المشروعات، وتمثلان نظام معلوماتي متكامل يضمن التدفق الرأسي والأفقي الفعال للمعلومات الخاصة بأداء مشروعات الخطة بين مختلف المستويات المتمثلة في أجهزة الحكومة القومية (**المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي ومجلس الوزراء**)، والوزارات القومية ذات الصلة، والولايات، والأجهزة المحلية حتى مستوى مديري المشروعات. بالتالي فإن الإطار الخاص بمتابعة وتقييم الأداء المعتمد على الدعم والتعاون المتبادل بين الوزارات والولايات والأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، يعمل على إحاطة **مجلس الوزراء والمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي** ووسائل الإعلام والجمهور بتطور مستويات أداء الخطة الاستراتيجية. بناءً على ذلك فإن التقارير نصف السنوية والسنوية تمثل الآلية الأساسية للمسؤولية والمحاسبة وفقاً لمرجعية الأهداف الاستراتيجية واتساقها مع القطاعات الأربعة الرئيسية. بشكل عام، يتم التنسيق ما بين كافة الجهات المعنية على مستوى الدولة في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية. وتعتبر الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي في السودان بمثابة الجهة المناط بها إعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية للدولة، وهي خطة شاملة تضم كل القطاعات (قطاع الحكم والإدارة، القطاع الاقتصادي، وقطاع التنمية الاجتماعية والثقافية)، وهذه القطاعات تضم الوزارات والوحدات وفقاً لاختصاصاتها. ويضم القطاع الاقتصادي كل الوحدات ذات الطابع الاقتصادي في الدولة.

في إطار المتابعة لتنفيذ الخطة وتقويمها تُعقد سنوياً دورة انعقاد المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي للوقوف على التقدم المحرز في تنفيذ الخطة وفقاً للأهداف والرؤية القومية، وقبل انعقاد دورة المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي تقوم اللجان القطاعية بعقد اجتماعاتها. بالتالي فإن الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي تقوم بالتنسيق بين كل اللجان القطاعية بما فيها تلك المتعلقة بالقطاع الاقتصادي. ولكل من هذه المؤسسات خططها الاستراتيجية التي وُضعت واستنبطت من **الاستراتيجية (2007-2031)**، وبحيث تتوافق معها في الرؤية القومية التي نصت على (استكمال بناء أمة سودانية: موحدة، آمنة، متحضرة، متقدمة، ومتطورة).

جدول رقم (6)
الجهات المسؤولة عن مهام صياغة وتنفيذ الرؤى الاستراتيجية في السودان

المهام	الجهة / الجهات المسؤولة
صياغة الخطة وتحديد الأهداف.	وزارات القطاع الاقتصادي (مجلس الوزراء).
وضع الخطة للمشاريع والمبادرات الاستراتيجية.	وزارات القطاع الاقتصادي (مجلس الوزراء).
تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية.	الوزارات الاقتصادية والجهات ذات الصلة.
إعداد تقارير الاستراتيجية وتحليلها وعرضها.	الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.
جمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الاستراتيجية.	الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.
الإشراف على المشاريع الاستراتيجية.	الوزارات الاقتصادية والجهات ذات الصلة.
التنسيق وإدارة الأمور اللوجستية بالنسبة لاجتماعات مراجعة الاستراتيجية.	الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.
مسؤوليات أخرى في إطار الخطة.	<ul style="list-style-type: none"> - يقوم المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي بتقييم شامل في نهاية فترة الخطة الخمسية لهذا فإن عملية التقييم تساعد على تطوير الخطة الخمسية القادمة. - ضرورة إجراء تقييم للخطة الخمسية على مستوى الوزارات والولايات وأي مستويات فيدرالية دستورية أخرى. - أهمية أن توضح الوزارات والولايات في خططها الخمسية الموارد المالية المناسبة لإجراء التقييم الفاعل لأداء الخطة الخمسية الاستراتيجية.

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية"، السودان.

تمويل الرؤية الاستراتيجية

بالإضافة إلى موارد الموازنة العامة للدولة، تُمول الخطط الاستراتيجية في السودان عن طريق الشراكة بين القطاع العام والخاص حيث تشجع الدولة مشاركة القطاع الخاص في التمويل من خلال تقديم تسهيلات ضريبية وجمركية بالإضافة إلى تطوير الشراكة الفاعلة المتوازنة بين القطاعين العام والخاص، وتطور مساهمة القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في توفير الخدمات الاجتماعية.

الخطط والاستراتيجيات القطاعية

من أهم ملامح برامج الإصلاح الاقتصادي التي تضمنتها الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وزيادة الإنتاج الزراعي والحيواني، وزيادة الصادرات السودانية، من حيث الكم والقدرة التنافسية. في هذا الصدد، تتوفر مُمكنات تحقيق الأهداف المنشودة بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، من أهمها تطوير الزراعة والثروة الحيوانية، وزيادة فرص التوظيف، وبناء علاقات خارجية متوازنة، وإقامة مشروعات استثمارية محلية وأجنبية وفقاً للشراكة مع القطاع الخاص المحلي والأجنبي، وتطوير السياحة، وزيادة عدد كيلومترات الطرق المعبدة وتطوير أداء المالية العامة. تعتبر تقارير الوزارات الإتحادية والولايات والخبراء الاقتصاديين بمثابة المرجعية المعتمدة لتحديد القطاعات والمبادرات المصاحبة لها.

التحديات التي واجهت الخطة الاستراتيجية في السودان والجهود المبذولة

رغم الإمكانيات الكبيرة من الموارد الطبيعية والميزة النسبية التي يتمتع بها السودان، إلا أن تحديات توظيفها مازال ضعيفاً، ويمثل تحدياً أكبر رغم الجهود التي بذلتها وتبذلها الدولة. يعتبر تأثير البيئة الخارجية الدولية وانعكاساتها السالبة على السودان أحد التحديات التي تواجه تجربة التخطيط الاستراتيجي، مما سبب عدم الاستقرار، وأصبح واضحاً أن الرؤية تواجهها تحديات على أرض الواقع في الأطر المحلية والإقليمية والقارية والدولية. تتمثل التحديات التي تواجه الخطة الاستراتيجية في القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية التي يكمن نجاح الخطة في التغلب عليها وتحويلها إلى مكتسبات. على مستوى القطاع الاقتصادي تنحصر أهم التحديات في تحقيق التنمية المتوازنة، وزيادة معدلاتها، والتفاعل الإيجابي مع متطلبات الاندماج، والتعامل مع النظام الاقتصادي العالمي، ونظام التجارة العالمية على أساس التكافؤ التوزيع العادل للمنافع. في إطار الالتزام بالقوانين والمعاهدات الدولية، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الاستثمارية، والمساهمة الفاعلة في التكتلات الاقتصادية والمالية، الإقليمية والدولية، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية والشراكات الاستراتيجية، وتحسين البيئة الاستثمارية، وهو ما يستلزم بلورة سياسات عملية ممكنة التحقيق والقياس.

أدى انفصال جنوب السودان عن شماله في عام 2011، الذي يُعدُّ من أبرز تأثيرات البيئة الاقتصادية والسياسية الدولية والإقليمية، إلى تناقص إيرادات الدولة جراء انخفاض عائدات البترول، وتزايد الطلب على الموارد المائية في المنطقة، وغياب اتفاقيات جماعية تنظم حقوق دول حوض النيل، إضافة إلى التدهور في الغطاء النباتي وتأثيراته السالبة على استغلال الموارد الزراعية، وتناقص فرص الاستفادة من مؤسسات المال والتجارة العالمية بسبب الضغوط والمقاطعات الاقتصادية لاستمرار الحصار الاقتصادي على البلاد، وانخفاض الإنتاجية بصورة عامة في بعض القطاعات الاقتصادية، وتراكم الدين الداخلي والخارجي، والتداعيات الناتجة عن الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، وتآكل احتياطات البلاد من النقد الأجنبي، كلها تحديات أثرت على مسار تنفيذ الاستراتيجية ربع القرنية. سعت الحكومة للتغلب على هذه التحديات من خلال العمل على ضمان مجتمع عادل اقتصادياً، حيث يكون هناك عدل وإنصاف في توزيع ثروات الأمة، وحيث تكون هناك شراكة كاملة في التقدم الاقتصادي بما يحقق التنمية الاقتصادية والنمو الشامل. تعتبر التنمية الاقتصادية قضية لا يمكن فصلها عن العدالة الاجتماعية والاقتصادية. ولذا فإن الخطة الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية تتناول باهتمام قضية إقامة مجتمع يتسم بالعدالة الاقتصادية والقضاء على الفقر دون تمييز بين الأعراف أو المواقع الجغرافية. بالتالي تسعى الحكومة الحالية إلى دفع التنمية الاقتصادية من خلال إعادة هيكلة القطاعات الاقتصادية وتشجيع الاستثمار في قطاعات منتقاة من الاقتصاد (الزراعة والصناعة والخدمات) وبناء البنية التحتية لدعمها.

بالإضافة إلى ذلك، تحرص الحكومة الحالية على استكمال عمليات التأهيل الكامل للاقتصاد الكلي في إطار برامج الإصلاح الهيكلي الهادفة إلى تنويع مصادر الدخل القومي واعتماد الزراعة والتصنيع والتعدين والكهرباء كمحاور أساسية للتنمية، والتحول نحو اقتصاديات المعرفة لزيادة القيمة المضافة، والميزة النسبية، والمقدرة التنافسية في السوق الداخلي والخارجي.

كما تسعى الحكومة الحالية إلى تحقيق الحرية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، بحيث يكون الإنسان هو محور عملية التحديث والتطوير، ورفع المستوى المعيشي للمواطنين والتحول من سد الحاجات الأساسية إلى تلبية التطلعات الحضارية، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات بما ينعكس إيجاباً على جهود الدولة في التحكم في سياسات سعر الصرف، وبما يعالج اختلال التنمية وزيادة القدرة التنافسية لصادرات البلاد. ومضاعفة الإيرادات، بما يمكن الدولة من الالتزام بدعم السلع الإستراتيجية، الأمر الذي يشكل عبئاً على موازنة الدولة. فضلاً عن إحداث التحول من المجتمع الاستهلاكي إلى المجتمع المنتج الذي يوظف عائداته لتحقيق النهضة الزراعية والصناعية والتعدينية كمرتكزات للتنمية المستدامة الحقيقية بما يساعد على خلق المزيد من فرص العمل.

التوجهات المستقبلية

في إطار التوجهات المستقبلية، تتبنى الدولة برنامجاً للإصلاح الذي من المتوقع أن يحقق نجاحات كبيرة في التنفيذ، بمعدلات أداء متصاعدة على صعيد إصلاح الهياكل والنظم بتبني النموذج الأوروبي للجودة والتميز وتطوير البيئة التشريعية بسن القوانين، وتطوير أساليب أداء الأعمال بإعداد الأدلة والتوسع في تطبيقات الحكومة الإلكترونية. كما ركز البرنامج على تنمية المورد البشري من ناحية الكفاية والكفاءة ورفع القدرات. ومن المتوقع في مرحلته الثانية أن يركز البرنامج على ما لم يكتمل تنفيذه في المرحلة الأولى، وتبني عناصر الحكم الرشيد.

كما تحرص الحكومة السودانية في توجهاتها المستقبلية على تحقيق الإصلاح المؤسسي، والاستمرار في خصخصة الشركات التي لها نظائر في القطاع الخاص، وزيادة الإنفاق على البحث العلمي والتعليم التقني بإنشاء مراكز البحوث والاستشارات العامة والخاصة، وتوفير فرص التدريب وبناء القدرات وذلك من خلال مراجعة وتعديل القوانين الخاصة بالقطاع الاقتصادي، والعمل على أن يكون قانون الاستثمار مواكباً للمتغيرات وقادراً على إزالة جميع التشوهات والمعوقات، ومراجعة القوانين المؤثرة على النشاط الاقتصادي والتجاري لمواكبة متطلبات الإنتاج والتجارة الدولية بما يشمل إزالة العقبات التشريعية الإجرائية بغرض تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية بكل القطاعات الإنتاجية والخدمية مع التركيز على مشروعات التنمية في الولايات الأقل نمواً.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

تعمل كذلك الحكومة على تعزيز قدرة المؤسسات المالية المحلية التي تقدم الخدمات المصرفية وخدمات التأمين والخدمات المالية للجميع، وتوسيع نطاقها من خلال التركيز على جلب مدخرات المغتربين وإدخالهم في مظلة التعاملات والتحويلات البنكية بما يسهم في عملية إدخال السيولة خارج النظام المصرفي إلى داخل منظومة المصارف المختلفة، وبالتالي تكامل أنظمة الشمول المالي بالدولة وتحقيق الشفافية. بالإضافة إلى زيادة الإيرادات وتوسيع المظلة الضريبية، ومضاعفة الجهد المالي للدولة وترشيد الإنفاق العام وخفض المصروفات الإدارية بما يضمن إحكام التنسيق بين السياسات المالية والنقدية.

بالإضافة إلى ما سبق، تسعى الحكومة في توجهاتها المستقبلية لتعظيم الفائدة من النظام التعليمي بمختلف مستوياته، ذلك بتوجيه الكليات ذات الاختصاص والمراكز البحثية للمساهمة بالتدريب وإجراء الدراسات والبحوث في مجالات تحقيق الاستقرار الاقتصادي وزيادة الإنتاج والإنتاجية وزيادة الصادرات وإحلال الواردات وحماية الموارد الطبيعية الزراعية والحيوانية والوراثية الوطنية، وتعزيز مفهوم الملكية الفكرية في هذا المجال.

لتعزيز بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار، بما في ذلك دعم المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، تحرص الحكومة في توجهاتها المستقبلية على توجيه المشتريات الحكومية نحو الإنتاج الوطني (الملابس، والأحذية، والسلع الغذائية) في مجال ترقية البنيات التحتية وتحديث الصناعات مع ضرورة إقامة بنية تحتية آمنة ومستدامة بما في ذلك البنية التحتية الإقليمية والعابرة للحدود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان، مع التركيز على تيسير سُبُل استفادة الجميع منها بتكلفة ميسورة وعلى قدم المساواة. بالإضافة إلى تحقيق زيادة كافية في فرص الحصول على تقنية المعلومات والاتصالات، والسعي إلى توفير فرص الوصول إلى شبكة الإنترنت. وذلك من أجل رفع القدرات التقنية في القطاعات الصناعية ودعم تطوير التقنيات المحلية والبحث العلمي والابتكار بغرض تشجيع الصناعات التحويلية لتحقيق القيمة المضافة مع الالتزام بالمعايير والمواصفات العالمية.

تسعى الحكومة أيضاً في هذا السياق إلى الاستمرار في سياسة الإصلاح الضريبي والرسوم المفروضة على المنتجات الصناعية بغرض تشجيع جذب الاستثمار الأجنبي بوضع سياسات جاذبة للاستثمار في المشروعات الاستراتيجية لإنتاج سلع الصادر بالمناطق الصناعية، والاهتمام بالخدمات المساندة المرتبطة بالصناعات (التعبئة، التخزين، التبريد)، مع العمل على تشجيع البحث العلمي ونقل وتوطين التقنية الصناعية.

يعتبر تطوير السياسات والتشريعات من أهم الحلول والسياسات المقترحة بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في مجال التمويل الأصغر والصغير ومتناهي الصغر لتنمية هذا القطاع وتطوير البنية التحتية المساندة له. كما تعمل الحكومة على تعزيز التعاون بين مستويات الحكم والجهات المعنية المختلفة والتوسع في تمويل القطاعات



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

الانتاجية وتعزيز دور القطاع الخاص. بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار المالي والسلامة المالية والإيفاء بمتطلبات مكافحة غسل الاموال وتمويل الإرهاب وانتشار التسلح وبالتالي توسيع قاعدة الشمول المالي والتحول نحو استخدام وسائل الدفع الإلكتروني وتغيير ثقافة التعامل بالأوراق النقدية.

لتعزيز المنعة الاقتصادية، تسعى الحكومة السودانية إلى تطوير البنى التحتية كركيزة أساسية للتنمية المتوازنة وتخفيف حدة الفقر عن طريق زيادة الرعاية الاجتماعية بتوسيع مظلة الضمان الاجتماعي وتمكين وتأهيل شرائح المجتمع للمشاركة في التنمية، بما يحقق التوازن العادل بين الريف والحضر. هذا من شأنه أن يؤسس لشراكة وطنية داخلية أساسها العدل والمساواة وكفالة الحريات الأساسية، وتحقيق مبدأ التنمية المتوازنة، وترسيخ قيم الديمقراطية وحقوق الإنسان وانتهاج سياسة خارجية قوامها تبادل المنافع والانفتاح والتطبيع في العلاقات الثنائية ومتعددة الأطراف.

الجمهورية العربية السورية⁹

"البرنامج الوطني التنموي لسورية فيما بعد الحرب" سورية 2030

مقدمة

تقوم الرؤية في الجانب الاقتصادي منها على بناء اقتصاد متطور يدعم التنمية المستدامة الشاملة والمتوازنة عن طريق تحقيق معدلات نمو وتشغيل مرتفعة ومستدامة ويوفر دخلاً لائقاً ويحقق العدالة الاجتماعية ضمن إطار تشاركي واسع يضم جميع قطاعات وفئات المجتمع ويستند إلى قاعدة إنتاجية متنوعة تواكب التطور التقني والمعرفي وتعزز الاستدامة البيئية.

أهداف البرنامج الوطني التنموي لسورية فيما بعد الحرب:

يهدف "البرنامج الوطني التنموي لسورية فيما بعد الحرب - سورية 2030" إلى التركيز على مكوني إعادة إعمار وبناء التنمية من خلال مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية بدءاً بالخروج من الحرب، وإدخال وإدماج التحولات الهيكلية المطلوبة في البنى الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية، بغية ضمان الاستدامة ووصولاً إلى التيقن من قدرة الأجيال القادمة على تحقيق مصالحها التنموية. فالبرنامج هو تصور جامع لاستعادة منظومات المجتمع، وتحقيق الاستقرار وإرساء أسس الاستدامة التنموية وتحقيق الرؤية المبتغاة حتى عام 2030، من جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وأبعادها الجغرافية (الاندماج والتنمية الإقليمية) والقطاعية (الترابطات التفاعلية التنموية) والزمينية (الانتقال من التعافي إلى الاستدامة). يقوم البرنامج تحديداً على المبادئ العامة الآتية:

- التأكيد على الملكية الوطنية لمستقبل سورية الموحدة والتخطيط له وعلى استمرارية مؤسسات الدولة السورية واضطلاعها بمسؤولياتها وقدرتها على توجيه مواردها وإمكاناتها على النحو الذي يحقق مصالحها الوطنية بطريقة علمية ومنهجية.
- تعزيز العدالة الاجتماعية والتماسك الاجتماعي والهوية الوطنية وثقافة الانتماء استناداً إلى منظومة القيم الوطنية الشاملة والتنوع الثقافي للمجتمع السوري بجميع مكوناته.
- تعزيز الحوار الوطني والتعددية السياسية في مواجهة جميع أشكال التطرف.
- ضمان سيادة القانون في إطار عقد اجتماعي يحدد حقوق المواطنين وواجباتهم.
- تحقيق الأمن الاقتصادي والاجتماعي بجميع مكوناته (المائي والغذائي والصحي والتقني والثقافي..... الخ)

⁹ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، الجمهورية العربية السورية، مارس.

- الاندماج الفاعل والواعي بالعالم واعتماد أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 مع مراعاة المصالح العليا والقومية والوطنية لسورية.
- التحول من الجمود التنموي الذي فرضته الحرب والأزمة إلى إطلاق تدريجي لطاقات المجتمع والاقتصاد وصولاً إلى النهوض بجميع مكونات التنمية الاقتصادية والاجتماعية قطاعياً وجغرافياً ومعالجة الاختلالات التنموية.
- تعزيز قدرة وكفاءة المؤسسات السورية على تنفيذ البرنامج.

المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم

إن عملية المتابعة والتقييم هي عملية مُنظمة مستمرة ودورية تهدف إلى جمع معلومات عن التشغيل والإنجاز والأثر إضافة إلى تحليل هذه المعلومات لتحديد توافق سير الأنشطة مع الخطة، ثم إيصال هذه المعلومات إلى الجهات العليا بهدف اتخاذ القرار المناسب. لهذا السبب تُعد عملية المتابعة والتقييم توثيقاً لجميع مراحل التنفيذ وتفسيراً لإجراءات اتخاذ القرار السليم، تعطى الفرصة لضمان تنفيذ البرنامج على أكمل وجه.

تعتمد منهجيات القياس في سورية على عمليات الرصد والتقييم من خلال متابعة التنفيذ ضمن جدول زمني مخطط بما يشمل جانبي الإيرادات والنفقات، وضبط التكاليف العامة بكل أنواعها بحيث تكون في حدود الموازنة المعتمدة أو في الحدود الدنيا، وترشيد وتوجيه الإنفاق على وجه سليم، وضمان جودة التنفيذ، واستخدام الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، وتحديد تحديات ومعوقات التنفيذ وإيجاد حلول لها، وتحديد مواطن الضعف في التنفيذ، وقياس أثر التدخلات المختلفة. بناءً على ذلك يجري العمل على متابعة تصميم نظام للرصد والتقييم. كما أن هناك تقارير مختلفة عن حالة الإنجاز والأداء المرتبطة بالإنفاق الحكومي كماً ونوعاً.

يتم تقسيم المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم إلى ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل في **المؤشرات الكلية** التي تشمل نسبة عجز الموازنة العامة إلى الناتج المحلي الإجمالي، والميزان الجاري، ومعدلات البطالة. بالإضافة إلى **المؤشرات القطاعية** والتي تشمل نسبة زيادة المساحات القابلة للزراعة والمزروعة، ونسبة تخفيض فجوة الأمن الغذائي، ونسبة زيادة الأراضي المروية بوسائل الري الحديث، ونسبة المنتجات العضوية إلى المنتجات الزراعية، ونسبة تخفيض فجوة الأمن الغذائي من المنتجات الصناعية، ونسبة رفع المكون التقني في الصناعة، وغيرها من المؤشرات. هنالك أيضاً **مؤشرات محلية وإقليمية** يتم الاعتماد عليها في تقييم الاستراتيجية مثل حصة الصناعة والتعدين من إجمالي الناتج المحلي للولاية أو المحافظة، وحصة التجارة من إجمالي الناتج المحلي للولاية أو

المحافظة، وحصّة الخدمات من إجمالي الناتج المحلي للولاية أو المحافظة، ومعدل الفقر المُدقع، ومعدل وفيات الأطفال الرضع.

الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تعتبر **وزارة التخطيط والتعاون الدولي** الجهة المعنية بالإعداد والإشراف على التنفيذ وتساعد في ذكر كافة الوزارات والجهات الوطنية من القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني وبإشراف رئاسة مجلس الوزراء. وتتولى هيئة التخطيط والتعاون الدولي مهمة متابعة الرؤية الاقتصادية من خلال المديرية المختصة على المستوى الكلي والقطاعي والمحلي والبنى التحتية والطاقة والتعاون الدولي، وذلك من خلال تتبع التنفيذ وإعداد التقارير. وهي كذلك الجهة المخولة بالمتابعة والرصد والتقييم. تقوم المديرية بشكل عام بمتابعة التنفيذ بالتنسيق مع الوزارات والجهات العامة والخاصة برفع التقارير إلى مديرية الاقتصاد الكلي حيث تقوم دائرة إعداد الخطط بإعداد التقارير ورفعها إلى المجلس الأعلى للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي التابع لمجلس الوزراء الذي يمثل الجهة التي تشرف على اجتماعات الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية وبحيث تُدعى كافة الوزارات وممثلي القطاع الخاص من غرف التجارة والصناعة والزراعة والسياحة والاتحادات والنقابات لحضور اجتماعات الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية.

تمويل الخطة الاستراتيجية

اعتمدت الاستراتيجية برنامجاً خاصاً في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص فيما يعرف ببرنامج التشاركية بين هذين القطاعين ويهدف البرنامج إلى زيادة كفاءة تشغيل المنشآت العامة، تشجيع استثمارات القطاع الخاص في المشاريع الوطنية الجديدة، وخاصة مشاريع البنية التحتية، وإعادة تأهيل المشاريع المتضررة، والمشاركة في المخاطر، وذلك لدفع العملية التنموية وتحسين الخدمات المتاحة، بحيث تمثل التشاركية خياراً يضاف إلى خيارات التعاقد، وفقاً لأسس منهجية مدروسة ومنظمة، استناداً إلى إطار قانوني وتنظيمي واضح مع توفير ما يتطلب ذلك من قدرات مادية وبشرية.

التحديات التي واجهت الخطة الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها

انعكست أهم التحديات التي تواجه الاقتصادات العربية محلياً وإقليمياً ودولياً على عملية التخطيط الإستراتيجي الاقتصادي في سورية. ونظراً للظروف التي تمر بها سورية وانخفاض الموارد، فقد تغيرت أولويات التنمية ليتم التركيز أكثر على تلبية الاحتياجات الإنسانية والانتقال من التخطيط متوسط وطويل الأجل إلى خطط قصيرة الأجل تركز على قضايا أساسية مثل تلبية الاحتياجات الإنسانية واحتياجات المعيشة وبدء تعافي الاقتصاد الوطني، بما

انعكس على آليات التنفيذ ودرجات التركيز في كل قطاع من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. من أبرز التحديات التي واجهت تجربة سورية كذلك في التخطيط الاستراتيجي، نقص التمويل، والتقلبات الحادة في قيمة الليرة السورية، والعقوبات الاقتصادية أحادية الجانب التي فُرضت على سورية، بالإضافة إلى الحرب على سورية وانعكاساتها على تدمير البنى التحتية. تم التغلب على هذه التحديات من خلال برامج الإغاثة والمساعدات الإنسانية، وتعميق التعاون مع الدول الصديقة، والتمويل عبر الإصدارات النقدية.

كذلك تأثرت عملية التخطيط الاستراتيجي في سورية بالبيئة الاقتصادية العالمية من خلال تعليق العمل باتفاقيات التمويل مع الصناديق التمويلية، الأمر الذي أدى إلى خسارة سورية لمبالغ كبيرة كانت مخصصة لمشاريع تعاون اقتصادي تنموي. وكذلك من خلال امتناع بعض المصارف الوسيطة عن القيام بتسديد المستحقات المترتبة على سورية رغم مطالب الجانب السوري لهذه المصارف بالتسديد تفادياً لأي تأخير قد يترتب عليه غرامات أو فوائد. بالإضافة إلى تجميد أرصدة مصرف سورية المركزي لدى المصارف المرخصة في الخارج ومنع التعامل معه وما نتج عنه من عدم توفر قنوات مصرفية للوفاء بالالتزامات المترتبة على الجانب السوري تجاه بعض الجهات المانحة.

التوجهات المستقبلية:

تم وضع البرنامج الوطني التنموي لسورية في مرحلة ما بعد الحرب وفق الخطوات الآتية:

1. **الخطوة الأولى:** تحميل وتقييم حالة القطاعات المستهدفة من خلال وصف لمؤشرات القطاع وتطوره المتوقع

خلال الفترة (2012 – 2025) وذلك بما يشمل:

- التشريعات والبنى المؤسسية.
- مؤشرات المدخلات: (الموارد البشرية، والاستثمار... الخ)
- مؤشرات المخرجات: (مؤشرات الإنتاج الخدمي، والإنتاجية... الخ)
- مؤشرات التنمية الاقتصادية.
- مؤشرات نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات.

2. **الخطوة الثانية:** إعداد الرؤية الوطنية والأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي تتضمن رسم المشاهد المستقبلية

للاقتصاد السوري بقطاعاته المختلفة التي تشكل في مجملها الرؤية الاستراتيجية الوطنية وصياغة مسارات التنمية التي تؤدي إلى تحقيق هذه الرؤية من خلال الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها عن طريق العملية التنموية. جرى في هذه الخطوة أيضاً صياغة السياسات الإرشادية (Guiding Policies) التي تهدف إلى

توجيه الأهداف الموضوعة بالبرامج التنفيذية اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف وفق مراحل المشروع المختلفة.

3. **الخطوة الثالثة:** اعتماد الأهداف المحددة وفقاً لمداهها الزمني وبما ينسجم مع الأهداف العامة للبرنامج وتحديد البرامج والمشاريع المنبثقة، إضافة إلى الإجراءات الأخرى المرافقة وترتيبها وفق التسلسل الآتي:

- البرامج والمشاريع والإجراءات الآنية التي تهدف إلى معالجة الاختناقات والحالات الطارئة التي لا تقبل التأجيل.

- البرامج والمشاريع والإجراءات على المدى القصير التي تهدف إلى معالجة الحالات التي يمكن تأجيلها مرحلياً.

- البرامج والمشاريع والإجراءات على المدى البعيد التي ترتبط بتحقيق الرؤية والأهداف البعيدة المدى.

4. **الخطوة الرابعة:** وضع مصفوفات تنفيذ البرنامج بمكوناته المختلفة، حيث تتضمن الخطوة تفاصيل التنفيذ،

ومتطلبات التمويل والموارد المادية والبشرية، والإطار الزمني، وتحديد الأدوار ومسؤوليات التنفيذ، ومؤشرات التنفيذ، ومؤشرات الأثر.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

جمهورية العراق 10

"رؤية العراق للتنمية المستدامة 2030"

مقدمة

يرجع تاريخ أول خطة اقتصادية في العراق إلى بداية ستينات القرن الماضي وتحديدًا خلال الفترة (1961 – 1965)، وتتبنى وزارة التخطيط مهام إعداد الخطط الوطنية التنموية الخمسية. تركز محاور آخر خطة خمسية على تحقيق النمو الاقتصادي، والتنوع الاقتصادي، والعدالة في توزيع الدخل، وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة. من ناحية أخرى، تعتبر **خطة التنمية الوطنية (2018 – 2022)** أحدث خطة استراتيجية في العراق تم إعدادها وإطلاقها في عام 2018، حيث تهدف الخطة إلى **"إرساء أسس دولة تنموية فاعلة ذات مسؤولية اجتماعية"** بما يمثل الهدف الأسمى للخطة بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، تمثلت في إرساء أسس الحوكمة الرشيدة، وتحقيق الإصلاح الاقتصادي في مختلف القطاعات الاقتصادية (المالي، والنقدي، والمصرفي، والتجارة الخارجية). كذلك شملت الخطة هدف رفع معدل النمو الاقتصادي بما ينسجم وإمكانات ومتطلبات الاقتصاد العراقي، بالإضافة إلى عدد من الأهداف الاستراتيجية الأخرى.

المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم

يتم اعتماد منهجية محددة في تحديد الأهداف والأولويات على مستوى الاقتصاد الكلي والقطاعي، بحيث يتم التركيز على خمسة عناصر رئيسة تتمثل في سيادة القانون والنفذ للعدالة، واللامركزية الإدارية، والاستدامة، والتمكين المجتمعي وتكافؤ الفرص، والتدرج في عملية التحول الاقتصادي. بالإضافة إلى ذلك هناك أهداف مرحلية، تتمثل في إرساء أسس الحوكمة الرشيدة، وتحقيق الإصلاح الاقتصادي في القطاعات الاقتصادية، ورفع معدل النمو الاقتصادي، وزيادة متوسط دخل الفرد الحقيقي، وخفض معدلات البطالة والبطالة المقنعة، والارتقاء بمؤشرات التنمية البشرية المستدامة.

من جانب آخر، تتضمن الاستراتيجية مؤشرات لقياس الأثر تتمثل في زيادة نسبة الإنفاق الاستثماري من إجمالي الإنفاق العام، وخفض نسبة الفقر في العراق، وزيادة مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة مساهمة الصناعات التحويلية والاستخراجية غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي. على المستوى الاقتصادي، تمثلت أهم برامج الإصلاح الاقتصادي التي تضمنتها الرؤية الاستراتيجية في الانتقال من الاعتماد على النفط إلى القطاعات والأنشطة الاقتصادية الأخرى غير النفطية، وتشجيع استثمارات القطاع الخاص القائمة على آليات

¹⁰ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، جمهورية العراق، مارس.

السوق، والانفتاح التدريجي على الأسواق الخارجية، وتحقيق التناغم بين السياسات المالية والنقدية لضمان الاستفادة من التراكم الرأسمالي.

الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يتولى قسم إعداد ومتابعة الخطط التنموية في دائرة السياسات الاقتصادية والمالية بوزارة التخطيط مهمة إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في العراق. من ضمن مهامه المساهمة في تنفيذ الخطط التنموية، ووضع منهجية إعداد الخطط التنموية المتوسطة وطويلة المدى، ووضع نظام متابعة خطط التنمية الوطنية، ومتابعة تحقيق أهداف الخطط التنموية، بالإضافة إلى استكمال نظام مؤشرات خطة التنمية الوطنية. الجدير بالذكر، أن هناك مجموعة من الجهات المشاركة والمساعدة في إعداد الخطة، مثل الوزارات الأخرى ذات الصلة بعمل الاستراتيجية، والمحافظات، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، بحيث يتم دعوة كل هذه الجهات إلى اجتماعات الاستراتيجية بما في ذلك المنظمات الدولية والخبراء والأكاديميين. في هذا السياق، يشرف وزير التخطيط رئيس اللجنة العليا لإعداد الخطة على اجتماعات الرؤية الاستراتيجية في العراق. يتكون قسم إعداد ومتابعة الخطط التنموية من شعبتين، شعبة متابعة الخطط التنموية، وشعبة السياسات العامة. ومن المسؤوليات الرئيسة لهذا القسم تنفيذ ومتابعة الخطط التنموية ورسم السياسات العامة ومتابعة البرنامج الحكومي لوزارة التخطيط.

تمويل الخطة الاستراتيجية

يتم الاعتماد على ثلاثة مصادر لتمويل الخطط الاستراتيجية في العراق تتمثل في الموازنة العامة للدولة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، بالإضافة إلى القروض والمنح من المجتمع الدولي. تقدم الحكومة العراقية مجموعة من الحوافز لتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، تتمثل في الآتي:

- وضع الإطار التشريعي والقانوني المنظم لمبدأ الشراكة.
- إعداد دليل إرشادي لتنفيذ مشاريع الشراكة.
- اعتماد الصيغ والأساليب الحديثة للشراكة في تنفيذ المشاريع التنموية.
- تبسيط إجراءات تنفيذ المشاريع وفق صيغ المشاركة مع القطاع الخاص.

في هذا الصدد، أُجريت العديد من التعديلات القانونية والتشريعية التي تتطلبها عملية إشراك القطاع الخاص في تنفيذ الخطط التنموية وشملت التعديلات كل من قانون الشراكة بين القطاع العام والخاص، وقانون التوريدات العامة، وقانون المنافسة ومكافحة الاحتكار رقم (14) لسنة 2010، وقانون الاستثمار الصناعي رقم (20) لسنة 1998.

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في العراق مجموعة من التحديات المتمثلة في عدم وجود نظام مؤسسي متكامل لدعم القرارات التخطيطية، وقلة المسوحات الإحصائية التي تغطي كافة الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، والمبالغة في وضع أهداف غير قابلة للتحقق لا تتسجم مع الموارد المتاحة، وضعف آلية تدفق البيانات بين الجهات المعنية في الوقت المحدد، وعدم إلزامية تنفيذ ما تتضمنه الخطة من قبل الجهات المعنية بالتنفيذ. من ضمن التحديات أيضاً التي واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي في العراق، تذبذب أسعار النفط وعدم استقرار الموارد المالية، وظروف الأوضاع الداخلية في العراق ودول الجوار، بالإضافة إلى إتباع سياسات تجارية غير ملائمة من قبل بعض الأطراف الدولية والإقليمية.

لتلافي أو تخفيف أثر المتغيرات الخارجية سابقة الذكر، تم إعطاء الأولوية في عملية بناء القدرات إلى تطوير القدرات في مجالات التخطيط والمتابعة، وبناء النماذج الاقتصادية والتنبؤات، وإدارة المخاطر، والاقتصادي للمشاريع. إلا أن التحديات الإقليمية والدولية قد انعكست في إعادة النظر في الأولويات باتجاه تخصيص موارد إضافية في مجال إعادة الإعمار والاستثمار، ومعالجة قضايا النازحين وتوفير الخدمات الأساسية، واللجوء إلى القروض الخارجية لتوفير موارد إضافية. من ناحية أخرى، بذلت الحكومة العراقية جهوداً ملموسة في سبيل التغلب على هذه التحديات تمثلت في اعتماد أنظمة وبرامج حديثة لنقل المعلومات والبيانات، والتحول نحو الحوكمة الإلكترونية، وإصدار تشريعات وتعليمات ملزمة بتنفيذ خطة التنمية الوطنية، بالإضافة إلى سعي الحكومة إلى تطوير آلية تضمن التنسيق بين الوزارات والجهات المعنية في التخطيط والمتابعة وتطوير قدرات العاملين في هذه المجالات.

التوجهات المستقبلية

يسعى العراق إلى تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تعزيز الاهتمام به، وتطوير الإدارة المالية في إعداد الموازنات، بالإضافة إلى التحول نحو موازنة البرامج والأداء بدلاً من موازنة البنود، ذلك بما يضمن تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، وكذلك تحقيق أهداف "رؤية العراق للتنمية المستدامة 2030"، فضلاً عن أهداف خطة التنمية الوطنية (2018 – 2022). لتحقيق كل ذلك تم الاعتماد على نموذج النمو المتوازن لتحقيق التوازن بين القطاعات الأساسية وكذلك العمل على تحقيق التنمية المتوازنة بين المحافظات والأقاليم.

على صعيد التحولات الرقمية، يحاول العراق توظيف ما توفره ثورة المعلومات لتعزيز النمو الاقتصادي من خلال استخدام نظم المعلومات الحديثة في عمل المصارف والتحويلات المالية وزيادة الشمول المالي بما يعزز النمو



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

الاقتصادي. كما تضمنت الرؤية الاستراتيجية دعم دور اقتصاد المعرفة في عملية التنمية الشاملة من خلال تحديث منظومة الاتصالات بما فيها الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، ومواكبة التطور السريع لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، وتعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية، وإرساء نظم الحوكمة في القطاع المصرفي، والسعي الجاد نحو تطوير برمجيات نظام المدفوعات العراقي بكل مكوناته وتحديثها.

على مستوى **المالية العامة**، تعمل الحكومة على تصحيح هيكل الإنفاق العام، وتنويع هيكل الإيرادات العامة وزيادة حصيلة الإيرادات غير النفطية، ومعالجة العجز الحقيقي في الموازنة العامة، وتحسين إدارة المالية العامة، ورفع معدلات الادخار الخاص. أما على صعيد تعزيز بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار بما في ذلك دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تسعى الحكومة العراقية إلى توسيع نطاق عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (قطاعياً ومكانياً)، وتحسين إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدراتها التنافسية، وتأسيس الهيئة الوطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستكمال تنفيذ المدن الصناعية. كذلك تعمل الحكومة على دعم رأس المال البشري لامتلاك وسائل المعرفة بشكل موجه وصحيح واستثمارها بكافة أبعادها، بالإضافة إلى الاستخدام الكثيف للمهارات وأدوات المعرفة الفنية والابتكارية والتقانة المتطورة التي تعطي إضافة حقيقية للاقتصاد المعرفي.

من ناحية أخرى، تعمل الحكومة جاهدةً لتعزيز المنفعة الاقتصادية بهدف تحقيق أمن غذائي مستدام، وتوفير موارد مالية مستدامة، وإيجاد مصادر أخرى لتمويل مشاريع القطاع العام، وتفعيل الاستراتيجيات ذات الصلة بالقطاع الصناعي، ودعم الصناعات الاستراتيجية المهمة، وتحقيق تشابك قطاعي بين الصناعات التمويلية والقطاعات الأخرى. لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، تعمل العراق على:

- التمكين والاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي.
- العدالة والإنصاف في توزيع الموارد وعوائد التنمية.
- الحكم الرشيد وسيادة القانون والشفافية وتقوية المؤسسات الفعالة الخاضعة للمساءلة.
- التوافق بين جهود التنمية الوطنية وأولويات التنمية المحلية
- ضمان اقتصاد متنوع معزز للأصول.
- الشراكة الوطنية والدولية.
- بناء السلم المجتمعي وضمن اندماج الجميع في عملية التنمية.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

سلطنة عُمان 11

"رؤية عُمان 2040"

مقدمة

أطلقت سلطنة عُمان في عام 1996 أول رؤية استراتيجية طويلة المدى تمتد حتى العام 2020 وسُميت "برؤية عُمان 2020"، تزامن ذلك مع تبني السلطنة لعدد من الخطط الاستراتيجية الخمسية لدعم هذه الرؤية، حيث تم تنفيذ خمس خطط استراتيجية خمسية متتابعة بدأت الأولى في العام 1996 والخطة الخامسة تنتهي في عام 2020.

في يناير من عام 2019، أطلقت السلطنة "رؤية عُمان 2040" التي تبدأ عام 2020 وتنتهي في عام 2040 وهي امتداداً لرؤية 2020، حيث استمرت السلطنة في تنفيذ الخطط الخمسية الداعمة لأهداف الرؤية وجاري حالياً إعداد خطة التنمية الخمسية العاشرة (2021 – 2025) باعتبارها الخطة التنفيذية الأولى "الرؤية عُمان 2040".

مرت مراحل إعداد الرؤية بمحطات متعددة، إذ انطلقت أعمال اللجان بتحديد محاور وركائز الرؤية، تبعها تشخيص الوضع الراهن للسلطنة، وتحديد الأولويات الوطنية. وسعيًا نحو تكامل الأدوار، تم إقامة ملتقى استشراف المستقبل للرؤية، تبع ذلك تنفيذ عدد من ورش العمل تهدف إلى إعداد السيناريوهات، وتحديد التوجهات الاستراتيجية للرؤية وأهدافها والمؤشرات والمستهدفات.

تعتبر الرؤية وثيقة حية يتم متابعة تنفيذها وتحديثها في إطار المستجدات المحلية والعالمية، كما أن المجال يتسع لاستيعاب كافة المستجدات من خلال خطط التنمية الخمسية الأربع التي تغطي الفترة (2021 - 2040). كما تتضمن أولوية دعم القطاع الخاص والاستثمار والتعاون الدولي من خلال تبني أنماط تمويل مرنة وميسرة تواكب المستجدات العالمية وتلبي الاحتياجات الاستثمارية.

الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث

بشكل عام، تتضمن "رؤية عُمان 2040" مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها تتمحور بشكل أساسي حول تحفيز النشاط الاقتصادي، وتطوير البنية الأساسية، وتحسين مستوى معيشة المواطن. تتضمن رؤية السلطنة أيضاً بعض المستهدفات الكمية لأهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ومؤشرات لقياس الأداء لمتابعة التنفيذ وتقييم نتائجها. بالنسبة لرؤية عُمان 2040. تضمنت الرؤية أربعة محاور أساسية واثنتي عشرة

¹¹ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، سلطنة عُمان، مارس.

أولوية وطنية يتم التركيز عليها خلال العشرين سنة القادمة. كما تم تحديد خمسة وسبعون هدفاً استراتيجياً وثمانية وستون مؤشراً لقياس الأداء.

ينص أحد الأهداف الرئيسية التي تضمنتها رؤية السلطنة على وجود هوية اقتصادية فريدة تتكامل مع سلاسل الإنتاج والخدمات العالمية تحت مسمى "القطاع الخاص والاستثمار والتعاون الدولي". كما ينص أحد الأهداف ذات الأولوية على وجود مدن ذكية ومستدامة نابضة بالحياة وريف حيوي بجودة عمرانية عالية للمعيشة والعمل والترفيه تحت مسمى "تنمية المحافظات والمدن المستدامة".

تتضمن وثيقة "**رؤية عُمان 2040**" محوراً للتنمية الاقتصادية يستهدف أن يكون "**الاقتصاد بنيته تنافسية**" بحيث يكون الاقتصاد منتجاً ومتنوعاً وقائماً على الابتكار وتكامل الأدوار وتكافؤ الفرص. وتبني "**رؤية عُمان 2040**" نموذج للاقتصاد الحر التنافسي المُفتوح والمندمج في الاقتصاد العالمي من خلال مشاركة فاعلة للقطاع الخاص، وتشجيع الابتكار لضمان متنوع ومستدام.

في حين تتضمن "**رؤية عُمان 2040**" التوجه الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية للأولويات المختلفة، يتم تضمين السياسات والبرامج والمبادرات في خطة التنمية الخمسية العاشرة بمنهجية تشاركية وبشكل توافقي. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن "**رؤية عُمان 2040**" بعض الأهداف الخاصة بتعزيز بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار وتشمل: بيئة أعمال تنافسية وجاذبة للاستثمار تمارس فيها الحكومة الدور التنظيمي المقترن بكفاءة وسلاسة إدارية ناجعة. كما تشمل "**رؤية عُمان 2040**" على بعض الأهداف الخاصة بتعزيز قطاع المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. وقد تم في هذا الصدد إصدار عدد من القوانين الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر والخصخصة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والإفلاس، وتأسيس هيئة ريادة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

في نفس السياق، تشير المحاور الأربعة الخاصة برؤية عُمان 2040 إلى التنمية المستدامة وتعكس الأولويات والأهداف الخاصة بها، كما تم إعداد العلاقة الترابطية للتوجهات الاستراتيجية بأهداف التنمية المستدامة 2030 ومؤشراتها.

تركز "**رؤية عُمان 2040**" من خلال محور "**مجتمع إنسانه مبدع**" على أربع أولويات للرؤية لدعم رأس المال البشري تتمثل في التعليم والبحث العلمي والقدرات الوطنية، والصحة، والمواطنة والهوية والتراث والثقافة الوطنية، بالإضافة إلى الرفاه والحماية الاجتماعية.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

فيما يركز محور **"اقتصاد بيئته تنافسية"** على أولوية التنويع الاقتصادي والاستدامة المالية بحيث يتم تضمين هذه الأولويات في إطار خطة التنمية الخمسية العاشرة باعتبارها الخطة التنفيذية الأولى لرؤية عُمان 2040، ويستهدف هذا المحور أن يكون الاقتصاد منتجاً ومتنوئاً قائماً على الابتكار. كما تتضمن إمكانات تحقيق الرؤية ضرورة وجود قدرات وطنية مؤهلة بما يتوافق مع مهارات المستقبل لمواكبة المتغيرات العالمية والثورات الصناعية.

شكل رقم (1) ركائز محور الاقتصاد والتنمية في رؤية عُمان 2040



المصدر: سلطنة عُمان (2019)، "رؤية عُمان 2040"، وثيقة الرؤية، سبتمبر.

من ناحية أخرى، تمت صياغة **"رؤية عُمان 2040"** بمنهجية تشاركية واسعة، حيث تم تشكيل عدد من اللجان من ممثلي الحكومة ومجلس سلطنة عُمان، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، والمواطنين من أهل الخبرة والمعرفة والاختصاص. كما أطلق حوار مجتمعي موسع شارك فيه ممثلين من مختلف القطاعات والمحافظات وممثلي المؤسسات والهيئات الأكاديمية، والإعلاميين، وغيرهم، وبحضور فئات ممثلة للمرأة، والشباب، وذوي الاحتياجات الخاصة، والطلبة من مختلف المستويات، إضافة إلى مجموعة من المقيمين بالسلطنة.

المنهجية، ومؤشرات قياس أداء الخطة الاستراتيجية

يقوم المجلس الأعلى للتخطيط بإعداد **"خطة التنمية الخمسية"** باعتبارها الخطط التنفيذية للرؤية. وفي إطار الخطة يتم تحديد قيم سنوية لمؤشرات قياس الأداء لمتابعة الرؤية طويلة المدى. كما يتم تحديد القيم السنوية من خلال الخطط الخمسية التالية حتى عام 2040.

الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يُعنى المجلس الأعلى للتخطيط في سلطنة عُمان بمسؤولية تنفيذ الرؤية الاستراتيجية لعُمان بالتعاون مع كافة الجهات المعنية ذات الصلة المتمثلة في وزارة المالية، ووزارة النفط والغاز، والبنك المركزي العماني، ووزارة التجارة والصناعة، ومجلسي الدولة والشورى، ووحدة دعم التنفيذ والمتابعة، والمركز الوطني للإحصاء والمعلومات، ومكتب مستشار جلالة السلطان لشؤون التخطيط الاقتصادي.

في نفس السياق، تُعنى مديرية التخطيط التنموي بالأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط بمتابعة "رؤية عُمان 2020" متضمنة الاستراتيجية الاقتصادية التي تستهدف التنوع الاقتصادي، وتنمية القطاع الخاص، بالإضافة إلى المديرية العامة للمتابعة والتقييم التي تقوم بمتابعة قطاعات التنوع الاقتصادي والمشاريع الاستراتيجية الكبرى. كما قام البنك الدولي باعتباره جهة محايدة بتقييم "رؤية عُمان 2020" كما قامت كذلك جامعة السلطان قابوس أيضاً بتقييم "رؤية عُمان 2020".

يرأس مديرية التخطيط التنموي المنوطة بمتابعة وتقييم الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية مدير عام، وتضم عدد من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، ومجموعة من الباحثين والأخصائيين والمحليلين، بالإضافة إلى الكوادر المساعدة. من ناحية أخرى، تتمثل مهام المديرية العامة للمتابعة والتقييم في متابعة مؤشرات قياس الأداء التي تقيس مدى التقدم نحو تحقيق أهداف الاستراتيجية، والتنسيق بين الجهات المعنية ذات الصلة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية وأهدافها، وإعداد تقارير المتابعة والتقييم ونشرها، وتعزيز التواصل المجتمعي لتوضيح نتائج المتابعة والتقييم للمتخصصين، وأيضاً للمواطنين. كما تنحصر مسؤولياتها في متابعة تنفيذ الخطط الخمسية في إطار الرؤى، ومتابعة تنفيذ المشاريع الاستثمارية المعتمدة في كل خطة، ومتابعة تنفيذ مشاريع التنوع الاقتصادي "مبادرات برنامج التنوع الاقتصادي – تنفيذ"، بالإضافة إلى متابعة وتقييم الرؤية بشكلها المتكامل.

كذلك لعبت اللجان وفرق العمل الوطنية المتخصصة دوراً فعالاً، بالتعاون مع ذوي الخبرة والاختصاص، وفق منهجيات علمية وأفضل الممارسات العالمية، وحرصت في كل خطواتها على أن تكون هناك مشاركة مجتمعية واسعة من جميع فئات المجتمع وشرائحه، حيث وصلت إلى كل محافظات السلطنة، وتفاعلت بكل الوسائل، وحققت الغاية المنشودة في مشاركة واسعة وفاعلة للمجتمع¹².

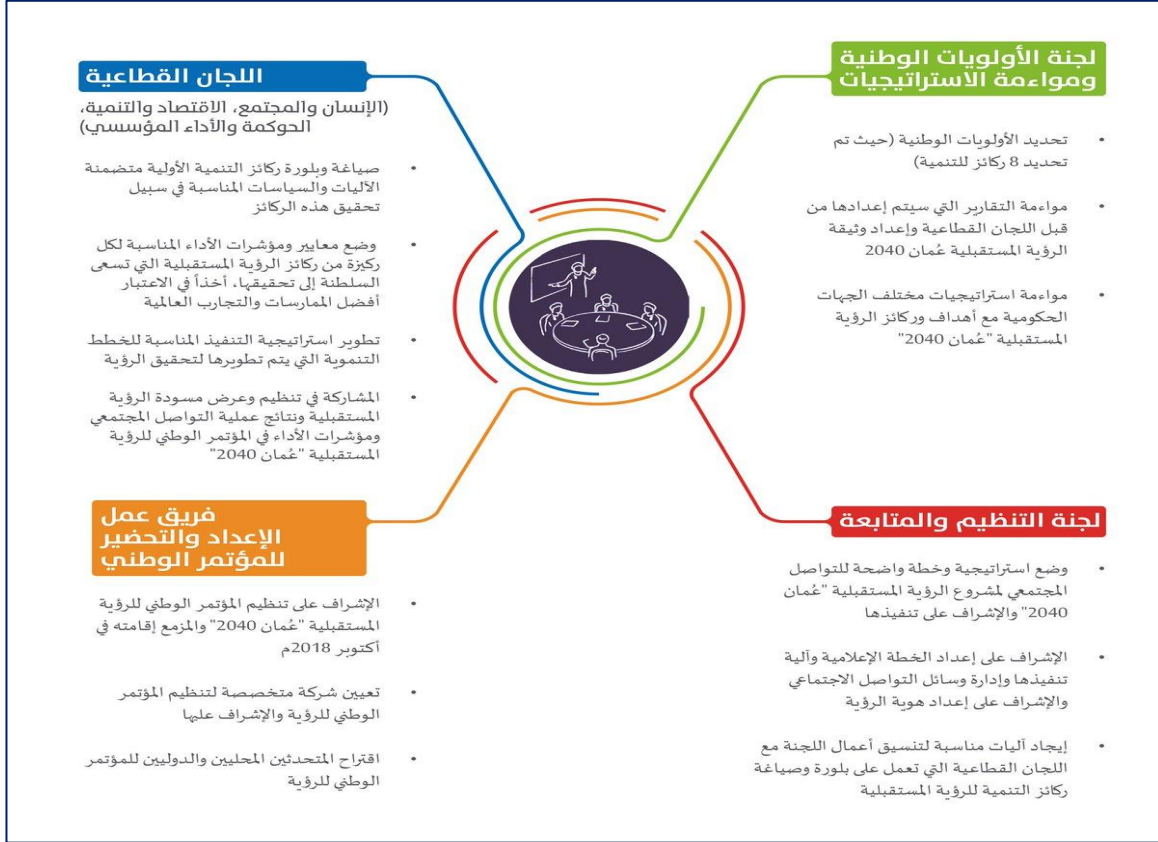
¹² سلطنة عُمان (2019)، "رؤية عُمان 2040"، وثيقة الرؤية، سبتمبر.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

شكل رقم (2)

اللجان وفرق العمل المشاركة في إعداد "رؤية عُمان 2040"



المصدر: سلطنة عُمان (2019)، "رؤية عُمان 2040"، وثيقة الرؤية، سبتمبر.

تمويل الخطة الاستراتيجية

كغيرها من الدول العربية، تعتمد السلطنة في تمويل الخطط الاستراتيجية على مصدرين للتمويل هما موارد الموازنة العامة للدولة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص. في نفس السياق، تقدم السلطنة حوافز لتشجيع القطاع الخاص وتعزيز دوره في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تنفيذ مجموعة من المشروعات التنموية من خلال الموازنة الإنمائية، وإعداد قوانين لتشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وإنشاء هيئة متخصصة لدعم تنفيذ مشروعات الشركة.

الخطط والاستراتيجيات القطاعية

بالنسبة للخطط الاقتصادية، فتركز بشكل أساسي على استدامة بيئة الاقتصاد الكلي، وتحفيز النمو الاقتصادي الحقيقي، وتحقيق التنوع الاقتصادي وزيادة مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي والنمو الاقتصادي، وتحقيق الاستدامة المالية، وتوفير مزيد من فرص العمل لاستيعاب الداخلين الجدد لسوق العمل.

يتم إعداد الخطط الاستراتيجية الاقتصادية على المستوى الوطني بشكل أساسي، ولكن هذه الخطط أخذاً في الاعتبار البعد المحلي، بمعنى أن الخطط تتضمن أهداف محددة ومشاريع لكل محافظة. كما قامت الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط مؤخراً بإعداد **"الاستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية"** ومواءمتها مع **"رؤية عُمان 2040"**، بالإضافة إلى إعداد **"خطط تنمية المحافظات"**، في حين يتم إدراج الخطط القطاعية في خطة التنمية الخمسية العاشرة.

وفقاً **"لرؤية عُمان 2040"**، يتم تحديد القطاعات ذات الأولوية كل خمس سنوات. وجاري تحديد هذه القطاعات للفترة (2021 – 2025) في إطار خطة التنمية الخمسية العاشرة. حيث تعتمد مرجعية تحديد القطاعات ذات الأولوية على الميزة التنافسية لهذه القطاعات، ومدى توافر مدخلات الإنتاج والموارد البشرية اللازمة. كذلك تتضمن برامج التحول الوطني لتحقيق الرؤية، برنامج التحول الرقمي. كما تمنح الرؤية محور **"مجتمع إنسانه مبدع"** أولوية خاصة بالتعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية. حيث تهدف إلى إيجاد منظومة وطنية فاعلة للبحث العلمي والإبداع والابتكار تسهم في بناء اقتصاد المعرفة ومجتمعها.

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها

أثرت الظروف التي تمر بها المنطقة العربية على معدلات التنمية الاقتصادية بشكل عام. لكن السياسة الخارجية التي تتبعها سلطنة عُمان، ساهمت في الحد من التأثير السلبي للتحديات التي تواجه المنطقة العربية على مسار التخطيط التنموي في السلطنة، في ظل ثبات الأولويات الوطنية للتنمية. لكن هذه الظروف أدت إلى تشجيع اللجوء إلى مصادر أخرى لتمويل الخطط التنموية من خلال تحفيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية.

تعتمد أبرز ملامح عملية تطوير التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في المستقبل على التوسع في استخدام أدوات الثورة الصناعية الرابعة، والذكاء الاصطناعي، وقواعد البيانات الضخمة، لتحقيق التحول الرقمي لدعم عملية التخطيط، علاوة على التجاه إلى الاتجاه على التخطيط والتمويل والإدارة بالنتائج.

التوجهات المستقبلية

تشتمل التوجهات المستقبلية التي تسعى السلطنة إلى تبنيها في إطار تنفيذ "رؤية عُمان 2040" على الآتي:

- الخطة الخمسية العاشرة التي تعتبر أول خطة تنفيذية لتحقيق "رؤية عُمان 2040"
- ضرورة وجود جهة معنية بمتابعة وتقييم وتحقيق الرؤية.
- مواءمة التشريعات والقوانين الاقتصادية واللوائح الخاصة بها مع الرؤية والإسراع بها.
- مواءمة الاستراتيجيات القطاعية المعتمدة والتي في طور الإعداد مع توجهات وأهداف "رؤية عُمان 2040".
- وجود قدرات وطنية مؤهلة بمهارات المستقبل مواكبة للمتغيرات العالمية والثورات الصناعية.
- العمل على تنفيذ برامج التحول الوطني، والمبادرات المقترحة التي تم التوافق حولها من قبل لجان الرؤية القطاعية واللجنة الرئيسية للرؤية.

الإطار رقم (3)

المحاور الرئيسية لرؤية عُمان 2040

1. **المحور الأول:** توفير إطار اقتصادي كلي مستقر بما في ذلك تحقيق التوازن المالي في الموازنة العامة للدولة، وتفادي الضغوط التضخمية والعمل على ثبات سعر الصرف الاسمي للريال العماني مع استمرار قابليته للتحويل.
2. **المحور الثاني:** تطوير دور الحكومة في مجال الهياكل الأساسية مع تقليل دورها في مجالات الإنتاج السلبي والخدمي.
3. **المحور الثالث:** تنمية الموارد البشرية وتطوير قدرات ومهارات العُمانيين لمواكبة التطور التقني وإدارة التغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار.
4. **المحور الرابع:** تهيئة الظروف الملائمة لتحقيق التنوع الاقتصادي والعمل على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة والموقع الجغرافي المتميز للسلطنة على حدٍ سواء.
5. **المحور الخامس:** تنمية قطاع خاص قادر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والطبيعية للسلطنة بأساليب تتسم بالكفاءة والحفاظة على البيئة وتدعيم الآليات والمؤسسات التي من شأنها أن تعزز الرؤية والاستراتيجيات والسياسات المشتركة بينه وبين الحكومة.
6. **المحور السادس:** رفع المستوى المعيشي للمواطن العُماني وضمان استفادة كافة المواطنين من ثمار عملية التنمية، والعمل على تقليل التباين فيما بين المناطق وفئات الدخل المختلفة، وتشجيع الاعتماد على الذات ودعم التنمية المحلية.
7. **المحور السابع:** تكثيف ارتباط الاقتصاد العماني مع الاقتصاد العالمي بتشجيع الانسياب الحر للسلع وعوامل الإنتاج، وتدعيم علاقات السلطنة الاقتصادية بما يتوافق مع مصالحها.

المصدر: سلطنة عُمان (2019)، "رؤية عُمان 2040"، وثيقة الرؤية، سبتمبر 2019.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

دولة الكويت 13

"رؤية الكويت 2035"

مقدمة

تسعى دولة الكويت لبناء نموذج اقتصادي يعتمد على التنوع الاقتصادي من خلال تقليل الاعتماد على النفط من خلال زيادة دور القطاع الخاص وتحول دور الدولة لتكون منظم ومراقب ومشجع للاستثمار الأجنبي والمحلي لزيادة الأنشطة الاقتصادية في شتى المجالات. تحرص الرؤية على جعل الكويت مركزاً مالياً وتجارياً يعتمد على القطاع الخاص، ويأتي ذلك من خلال تهيئة البنية التحتية، وإصلاح التشريعات، ودعم التحول الرقمي للدولة، وبناء اقتصاد معرفي يتكامل مع متغيرات الثورة الصناعية الرابعة. كما تحرص على التوجه نحو التحول الرقمي، وتمكين القطاع الخاص والاقتصاد المعرفي الذي يدعم عمليات التحول الحكومي، وتسهيل ممارسة الأعمال، ودعم القدرات البشرية الشابة وبناء رأس مال بشري يواكب الثورة الصناعية الرابعة.

في هذا الصدد، ركزت دولة الكويت جهودها في تنمية رأس المال البشري على عدد من الجوانب من ضمنها تعزيز القدرات الإحصائية والتحليلية لصياغة وتحليل الفجوات على بيانات دقيقة وعملية تحليل وافية لكل المعايير العالمية وخاصة الاقتصادية منها، وبناء وجمع البيانات على مستوى المسوحات الفنية لكل من التعليم والصحة والعمالة والدخل والإنفاق والصناعة بصورة دقيقة وتفصيلية وإتاحة البيانات لعمليات التحليل الدقيق والمتخصص. حيث تبنت الخطة الاستراتيجية برنامجاً لتعزيز قدرات المواطنين والمؤسسات من خلال مجموعة من السياسات أهمها:

- مواءمة مخرجات النظام التعليمي مع احتياجات سوق العمل.
- تطوير نظام وطني لمهارات القوى العاملة.
- تطوير منظومة التعليم الوطني.
- تشجيع تعليم العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات.
- دعم الاندماج والمشاركة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- إعادة توازن نظام الحماية الاجتماعية.

¹³ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، دولة الكويت، مارس.

الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث

أطلق سمو الأمير الشيخ صباح الأحمد "رؤية 2035" بعنوان "كويت جديدة" في عام 2008 التي تبنتها الدولة لتكون الموجه الرئيس للخطط الإنمائية (متوسطة الأجل). تضمنت الرؤية خطط خمسية يتم تنفيذها سنوياً لتحقيق أهداف الرؤية. حيث تهدف "رؤية كويت جديد 2035" إلى تحويل الكويت لمركز مالي وتجاري جاذب للاستثمار، يقوم فيه القطاع الخاص بقيادة النشاط الاقتصادي، وتشجع فيه روح المنافسة، وترفع كفاءة الإنتاج في ظل جهاز مؤسسي داعم، وتحافظ على الهوية الاجتماعية، وتحقق التنمية البشرية والتنمية المتوازنة، وتوفر بنية أساسية ملائمة وتشريعات متطورة وبيئة أعمال مشجعة".

من ناحية أخرى، تتمثل أهم عشرة قطاعات ذات أولوية بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية المعتمدة في بناء منطقة اقتصادية دولية، وتعزيز دور القطاع الخاص، وتعزيز قدرات المواطنين والمؤسسات، وتعزيز الشفافية، وتشديد بنية تحتية متماسكة، وإيجاد مناطق معيشية متناعمة بيئياً، وتعزيز صحة ورفاه الجميع. كذلك يُعد إصلاح المالية العامة، وترشيد الإنفاق الحكومي، وإصلاح سوق العمل وتطويره، واستدامة المالية العامة للدولة من أهم برامج الإصلاح الاقتصادي التي تضمنتها الرؤية.

المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم

تتبنى دولة الكويت أسلوب تحليل الفجوات في مؤشرات الأداء المختلفة ومن ثم إعداد وصياغة الأهداف والأولويات بما يضمن تحقيق النقلة النوعية المطلوبة تنموياً في كل من المجالات والقطاعات التي تم تحديدها. من أهم المؤشرات الاقتصادية التي اعتمدها الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في الوصف والتحليل وبناء التوقعات لمؤشرات التنافسية العالمية، ومؤشرات سهولة ممارسة الأعمال، بالإضافة إلى نماذج التنبؤ الاقتصادي بواسطة خبرات عالمية من مؤسسة (Oxford Economic). من ثم يتم رصد تقدم الإنجازات في المشاريع المدرجة بخطة التنمية السنوية بشكل دوري ضمن آلية متابعة تنفيذ الخطة السنوية بواسطة عدد من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس التقدم الذي تحرزه الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتوجهاتها مثل مؤشرات التنافسية العالمية، وسهولة ممارسة الأعمال، والمستهدفات الكمية للخطة الإنمائية الثالثة (2020 - 2025)، وأهداف التنمية المستدامة 2030. من ناحية أخرى تشمل مؤشرات قياس الأثر (Impact assessment) المتضمنة في الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في كل من مؤشر النمو الاقتصادي، ومؤشر إنتاجية سوق العمل، ومؤشر الاستدامة المالية.

تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى اعتماد الخطة الإنمائية الثانية (2015 - 2020) كذلك على أهداف كمية محددة في مجال النمو الاقتصادي بما يضمن تعظيم مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، وبعض المؤشرات

الأخرى سيما فيما يتعلق بإصلاح المالية العامة، وترشيد الإنفاق الحكومي، وإصلاح سوق العمل وتطويره، واستدامة المالية العامة للدولة.

تتضمن الخطة الخمسية الثالثة مجموعة من السياسات في كل من مجالات الخطة ومن ضمنها مجموعة من السياسات لتحقيق أهداف كمية محددة. حيث أفردت الخطة محوراً كاملاً للاقتصاد المعرفي وعملت على تبني **"أهداف التنمية المستدامة 2030"** بما يضمن مواكبة التطور العالمي بصورة آنية وفعالة. من جانب آخر تم بناء الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية بناءً على تحليل دقيق للواقع والمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية ولعل من أهمها تقلبات أسعار النفط والثورة الصناعية الرابعة وعدم الاستقرار الجيوسياسي في المنطقة. حيث أطلقت حكومة دولة الكويت برنامجاً مستقلاً للإصلاح المالي والاستدامة وتطوير المرافق الاقتصادية (استدامة) واقترحت الحكومة الكويتية مجموعة من الحلول والسياسات المقترحة بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية وذلك لتعزيز بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار، بما في ذلك دعم المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

تضمنت **الخطة الإنمائية الثالثة (2020 – 2025)** برنامجاً حول المشاركة الفعالة في المجتمع العالمي لتعزيز الدبلوماسية الاقتصادية والتنمية الدولية بالتعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية، لمقاربة آليات التكامل الاقتصادي والنقدي والمالي، بما في ذلك درجة تفاعله مع مؤسسات التمويل والتنمية العربية. اعتمدت **"الخطة الإنمائية الثالثة للتحويل الرقمي"** كموجه عام لها بما يقتضيه من تغيير في هياكل إدارة الحكومة وتحويل مسار العمليات والاستشارات ضمن مشاركة فاعلة وتوجه مستقبلي في شتى المجالات نحو التحويل الرقمي. كما يلعب اقتصاد المعرفة دوراً كبيراً في عملية التنمية الشاملة في الكويت وتشكيل محور حول الاقتصاد المعرفي بعد أن بدأت الخطة الإنمائية الثانية (2015-2020) في إدراج برنامج للاقتصاد المعرفي ارتفعت قيمته ليمثل محوراً رئيسياً في الخطة الإنمائية الثالثة (2020-2025).

الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية

تعتمد دولة الكويت على ثلاث وسائل رئيسة لتنفيذ رؤيتها طويلة الأجل **"كويت جديد 2035"**، حيث يتم التنفيذ على المستوى القومي بشقيه المركزي والفيدرالي من خلال خطط خمسية. كما تتم متابعة تنفيذ الرؤية سنوياً وربع سنوياً عن طريق المتابعة اللاحقة والمتابعة المتزامنة. بالإضافة إلى ذلك، تحرص دولة الكويت على مراجعة محتوى الاستراتيجية كل ثلاث سنوات تحوفاً لأي تحديث أو تغيير في الأهداف والسياسات والآليات. وتتنحصر اختصاصات **المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية** في الآتي:

- الإشراف على إعداد الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية للدولة ووضع استراتيجيات وخطط التنمية وبرامج عمل الحكومة.
- المشاركة في رسم السياسات العامة واقتراح التشريعات والنظم والمشروعات التنموية الكبرى لتحقيق الأهداف التنموية ورفعها إلى مجلس الوزراء لاعتمادها.
- المشاركة في رسم السياسات المستقبلية وتحديد التوجهات العامة فيما يتعلق بشؤون التنمية وتطوير مختلف مجالاتها وربط مخرجات التعليم بالتنمية.
- اقتراح الوسائل والآليات المناسبة لتأكيد اتصال خطط التنمية المتتالية وربط المشاريع التنموية ببرنامج عمل الحكومة لتحديد أهداف المسار الاقتصادي للبلاد وفق البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط.
- اقتراح التوصيات اللازمة لتعزيز التكامل بين القطاعين العام والخاص بما يحقق أهداف التنمية الشاملة.
- وضع التصورات التي من شأنها تطوير برنامج عمل الحكومة والآليات اللازمة لتنفيذ ورفع كفاءة الأجهزة القائمة على التنفيذ ومتابعتها من خلال تقديم تقارير دورية منتظمة إلى مجلس الوزراء.
- متابعة تنفيذ المشروعات الكبرى ودراسة الاقتراحات، وتقديم تقارير بشأنها.
- إعداد الملاحظات عن تقارير ديوان المحاسبة بشأن عمل الأجهزة الحكومية وردود الحكومة عليها واقتراح الإجراءات الكفيلة بمعالجة هذه الملاحظات.
- اقتراح الآليات المناسبة لتحديث البيانات وتفعيل ترابط شبكة نظم المعلومات في الدولة.
- تقديم الدراسات والتوصيات في الموضوعات التي تُحال إلى المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية من مجلس الوزراء.

من ناحية أخرى، يضمن **المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية** مشاركة شركاء التنمية في كافة مراحل العملية التخطيطية ويضمن عملية التنسيق بين الجهات من خلال لجانة المتخصصة حيث يمثل شركاء التنمية والتنفيذيين الجهات المختلفة المشاركة في المتابعة والتنفيذ والتغذية العكسية للتغلب على التحديات وضمان التنسيق المستمر.

بالإضافة إلى ما سبق، نصت المادة الأولى من المرسوم 266 لسنة 2017 على أن يشكل **المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية** برئاسة سمو رئيس مجلس الوزراء وعضوية مجموعة من الوزراء وأعضاء من ذوي الكفاءة والخبرة من كافة التخصصات. حيث يتم الاستعانة ببعض الجهات الاستشارية والمؤسسات الدولية من خارج الدولة لوضع وصياغة الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية. يتكون المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية من أربعة لجان هي لجنة التنمية البشرية والعمرانية، ولجنة التنمية الاقتصادية، ولجنة السياسات العامة والإعلام، ولجنة المتابعة وتقييم الأداء.

أ. لجنة التنمية البشرية والعمرائية

- تحديد الأهداف المتوسطة وطويلة المدى للتنمية ورسم السياسات اللازمة لتحقيقها.
- رسم السياسات العامة والتوجهات الاستراتيجية فيما يتعلق بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.
- اقتراح مشاريع القوانين واللوائح والقرارات اللازمة لتحقيق أهداف خطة التنمية.
- المشاركة في رسم السياسات المستقبلية بالتوافق مع "رؤية كويت جديد 2035" فيما يتعلق بشؤون التنمية.
- تقديم مقترحات تتعلق بالتنمية الإدارية وبرنامج عمل الحكومة.
- وضع التصورات المثلى والآليات التي من شأنها أن تسهم في الدعم الإعلامي لخطة التنمية.

ب. لجنة التنمية الاقتصادية

- وضع التصورات الاستراتيجية والأهداف بعيدة المدى لإصلاح المسار الاقتصادي للدولة.
- رسم السياسات الاقتصادية بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة.
- دراسة الظواهر الاقتصادية وتقييم آثارها.
- دراسة الإطار العام للميزانيات العامة للدولة.
- اقتراح ورسم السياسات الخاصة فيما يتعلق بدور القطاع الخاص في التنمية، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص بما يحقق أهداف التنمية المستدامة.

ج. لجنة السياسات العامة والاعلام

- رسم السياسات المتعلقة برأس المال البشرى بما يعزز مؤشرات التنمية من خلال ربط مخرجات التعليم والتدريب باحتياجات التنمية وسوق العمل، وتحديث مجالات التعليم المختلفة والتدريب المهني والبحث العلمي لمواكبة التطور التقني العالمي والثورة الصناعية الرابعة، وتنمية الخدمات الاجتماعية العامة بما يعزز رأس المال الاجتماعي، وتمكين ودمج المرأة في المجتمع والاقتصاد.
- رسم السياسات المتعلقة بتطوير الرعاية الصحية بما يتلاءم مع المؤشرات العالمية والمحلية.
- رسم السياسات المتعلقة بالبنية التحتية من خلال تطوير المخطط الهيكلي، ووضع الأولويات لتنفيذ مشاريع البنية التحتية، وتعزيز برامج حماية البيئة.
- تفعيل أهداف التنمية المستدامة.
- تقديم المقترحات والسياسات المتعلقة بالخصائص والسمات السكانية والديموغرافية.
- اقتراح الآليات المناسبة لإعادة هيكلة القوى العاملة الوطنية لتغيير مسار التوظيف من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

- تعزيز روح وهوية المواطنة والانتماء للوطن وفق ثوابت المجتمع وقيمه بما يتوافق مع أحكام الدستور
- د. لجنة المتابعة وتقييم الأداء
- تقييم متابعة تنفيذ الخطة وفقاً لمؤشرات الأداء.
- تقييم نتائج الأداء في مختلف قطاعاته ورفع تقرير في هذا الشأن إلى المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- تحديد قائمة بأسماء المسؤولين المقصرين ورفعها إلى رئيس المجلس أو من يفوضه لاتخاذ ما يراه مناسباً.

شكل رقم (3)

الجهات المعنية بصياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في الكويت

الإدارة المركزية للإحصاء	الجهات الحكومية والمؤسسات	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية
<ul style="list-style-type: none"> • جمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • صياغة الخطة وتحديد الأهداف. • وضع الخطة للمشاريع والمبادرات الاستراتيجية. • إعداد تقارير الاستراتيجية وتحليلها وعرضها. • الإشراف على المشاريع الاستراتيجية. • التنسيق وإدارة الأمور اللوجستية الخاصة باجتماعات مراجعة الاستراتيجية.

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية"، دولة الكويت، مارس 2020.

تمويل الرؤية الاستراتيجية

تشجع دولة الكويت القطاع الخاص على المشاركة في تمويل الخطط الاستراتيجية من خلال تقديم حوافز تشجيعية تُقدم من قبل الحكومة، حيث تم إنشاء هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص التي تقوم بدورها بدراسة المشاريع وتجهيزها للعرض على القطاع الخاص، كما تم تطوير بيئة الاعمال بما يساعد على مشاركة أكبر من القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك، حرصت الحكومة على إزالة الأعباء والقيود وفتح المجالات والمنافسة، وتسهيل ممارسة الأعمال.

أجريت أيضاً بعض التعديلات في الأطر التشريعية والمؤسسية التي تتطلبها عملية إشراك القطاع الخاص في تمويل الخطة، هذه التعديلات مرتبطة بالقطاعات التي يمكن مساهمة القطاع الخاص فيها بالإضافة إلى تعديلات متعلقة بالملكية وطبيعة التملك، وكذلك العمالة وسوق العمل، وكذلك تعديلات متعلقة بحماية المنافسة ومرونة الأسواق.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

حددت الحكومة محور تركيز لكل خطة من الخطط الخمسية (الإنمائية) لضمان تنفيذ العملية التنموية على مراحل وعلى نحو يراعي الاتساق والتناغم في عملية التنفيذ وصولاً إلى "رؤية كويت جديد 2035" وترتكز الخطة الإنمائية الثالثة (2020-2025) على زيادة مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في دولة الكويت. حيث طرأت بعض التعديلات في الأطر التشريعية والمؤسسية مثل التعديلات المرتبطة بالقطاعات التي يمكن مساهمة القطاع الخاص فيها، والتعديلات المتعلقة بالملكية وطبيعة التملك، وكذلك التعديلات ذات الصلة بالعمالة وسوق العمل، وحماية المنافسة ومرونة الأسواق. كما بُنيت السياسات والحلول المقترحة ضمن الخطة الإنمائية الثالثة (2020-2025) في إطار يعكس بصورة مباشرة ربط السياسات مع "أهداف التنمية المستدامة 2030".

كما تبنت الحكومة برنامجاً لتعزيز صحة ورفاهة الجميع من خلال سياسات الاهتمام بالصحة لكافة فئات المجتمع وتطوير منظومة الرعاية الصحية بما يدعم رأس المال البشري. بجانب الاستراتيجية الوطنية الشاملة لدولة الكويت، يوجد عدد من الخطط القطاعية والمؤسسية التي تلعب دور الداعم لتنفيذ أهداف الاستراتيجية الشاملة للدولة ورؤية 2030 "كويت جديد 2035"، مثل استراتيجية الكويت لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد (2019 – 2024)، والخطة الإنمائية الثانية (2015-2020).

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها

واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الكويت مجموعة من التحديات خلال السنوات الماضية تمثلت في تحديات تنفيذية تتعلق بالقدرة على استيعاب وتنفيذ التوجه الاستراتيجي، ونقص القدرات والكوادر في كثير من المجالات. كما أثرت التقلبات الاقتصادية وخاصة أسعار النفط والأزمة المالية العالمية على التنمية وتوفير مصادر التمويل في دولة الكويت، حيث شهدت الميزانية العامة عجزاً أثر على خطط التوسع والتمويل. كما انعكست التطورات الاقتصادية كذلك على قدرة الحكومة على تنفيذ بعض مستهدفاتها في إطار الخطط الاستراتيجية. تم التغلب على هذه التحديات عن طريق:

- عقد الاجتماعات الدورية على مستوى مجموعة من اللجان على مستوى مجلس الوزراء.
- دور لجان المجلس البلدي وبلدية الكويت في تذليل المعوقات من خلال لجنة الإصلاح والتطوير بالمجلس البلدي.
- يتم عقد اجتماعات تنسيقية من خلال الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- الزيارات الميدانية للمشروعات وخاصة الاستراتيجية بهدف معرفة مستويات إنجازها ومدى توافقها مع المخطط، والوقوف على أية تحديات تواجهها والعمل على تذليلها.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

الجمهورية اللبنانية 14 "رؤية لبنان الاقتصادية 2025 و2035"

مقدمة

تبنّت الحكومة منذ العام 2002 عدد من الخطط من ضمنها "الخطة الاقتصادية لنهوض لبنان" التي تزامنت مع عُقد مؤتمر باريس الثاني لدعم الاقتصاد اللبناني في 23 نوفمبر 2002، بالإضافة إلى رؤية لبنان الاقتصادية والإجراءات الكفيلة لتحقيقها في يوليو 2018 والمعروفة بـ"خطة ماكينزي لنهوض الاقتصاد اللبناني". تتضمن الخطة حزمة من الخطط والبرامج الاستراتيجية للقطاعات الاقتصادية كافةً، مثل برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية (2000 – 2011)، برنامج الاستثمار الرأسمالي وبرامج الإصلاحات المالية والقطاعية.

بالإضافة إلى ذلك، وفي إطار تطبيق مقررات شروط مؤتمر "سيدر" الذي عُقد في أبريل 2018، تبنّت الحكومة اللبنانية مجموعة من البرامج لمواجهة الأزمة الاقتصادية والمالية الحالية مثل "البرنامج الاستثماري الوطني للبنية التحتية"، "رؤية الحكومة اللبنانية للاستقرار والنمو وفرص العمل"، "برنامج الإنفاق الاستثماري ولائحة المشاريع في القطاعات الإنتاجية الاستراتيجية"، "ورقة بعدا الاقتصادية"، وهي عبارة عن وثيقة رسمية تتضمن مقترحات وإجراءات إصلاحية مستقبلية لمواجهة الأزمة المالية الحالية.

الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث

ارتكزت "الرؤية الاقتصادية اللبنانية 2025 و2035" على عدد من المحاور على مستوى كافة القطاعات الاقتصادية، حيث تهدف إلى بناء اقتصاد منتج تنافسي واحتوائي يحقق نمواً مستداماً بمعدلات مرتفعة من خلال تحليل الوضع الراهن للاقتصاد الكلي والفرص المتاحة بالقطاعات المختلفة والتحديات المرتبطة بها. بالإضافة إلى مواكبة التحولات الرقمية والاستفادة منها في تطوير إنتاج السلع والخدمات وبالتالي رفع مساهمة القطاع الرقمي في الناتج المحلي الإجمالي.

في محور الاقتصاد الكلي، استهدفت الرؤية زيادة معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي، ومعالجة الخلل في الحساب الجاري الخارجي، وتوفير فرص عمل ملائمة من خلال تحديد القطاعات المنتجة التي يمكن أن تصبح تنافسية، بالإضافة إلى تصحيح المالية العامة وضبط استدامة الدين العام من خلال تخفيض العجز المالي المحقق إلى نسبة

¹⁴ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي في الدول العربية"، الجمهورية اللبنانية، مارس.

6.5 في المائة من إجمالي الناتج المحلي كحد أقصى عام 2020، على أن يُستكمل خلال الأعوام اللاحقة لخفضه تدريجياً، حتى يصل إلى نسبة 4 في المائة بحلول عام 2022.

الإطار رقم (4)

أهداف رؤية لبنان الاقتصادية 2025 و2035 "خطة ماكينزي"

- رؤية اقتصادية متكاملة تستفيد منها خطط عمل الجهات المعنية بوتيرة ثابتة ومستمرة مع اعتماد آلية تنفيذ واضحة ومتفق عليها.
- مضاعفة التركيز على القطاعات المنتجة ذات القيمة المضافة العالية التي تركز على المعرفة بدرجة كبيرة وتحدث أثراً مضاعفاً مرتفعاً وتتسم بمستوى أعلى من المرونة.
- بناء رأس مال بشري متميز يلبي الاحتياجات الاقتصادية المستقبلية.
- ضمان حكومة فعالة وكفؤة تدعمها سياسات الانضباط الكلية (المالية والنقدية).
- توفير بيئة أعمال وبنية تحتية تنافسية.
- بناء اقتصاد مفتوح يقوم بشكل أساسي على تنمية القطاع الخارجي.
- بناء رأس مال بشري متميز يلبي الاحتياجات الاقتصادية المستقبلية.

رؤية لبنان الاقتصادية 2025

- إعادة تفعيل وإنعاش الاقتصاد المنتج المدعوم بإصلاحات بيئة الأعمال.
- تحريك عجلات الإنتاج مع تسليط الضوء على عدد من الإنجازات.
- عناصر تنافسية مستقرة) مثلاً: البنية التحتية وبيئة الأعمال الملائمة) ومدن حيوية.
- حكومة منضبطة ماليًا وتخضع للمساءلة إلى جانب إدارة عامة ذات كفاءة.

رؤية لبنان الاقتصادية 2035:

- اقتصاد متنوع ومرتعح الدخل بقدرة تنافسية عالمية وأثر متميز.
- اقتصاد مبني على أسس المعرفة والقيمة العالية مع ترسيخ مجالات التميز وتنويع مصادر التدفقات الواردة.
- الاستفادة المستدامة من الموارد النادرة مثلاً: (المياه والأرض).
- وضع مالي كئي سليم وأثر اقتصادي عالمي يتخطى الحدود.

المصدر: رؤية لبنان الاقتصادية، مستهدفات 2025 و2035.

على المستوى القطاعي، تم اختيار خمس قطاعات إنتاجية ذات أولوية، مثل القطاع الزراعي، والقطاع الصناعي، والقطاع الخدمي، بما فيه قطاع السياحة والخدمات المالية، واقتصاد المعرفة. تدعم الحكومة هذه الرؤية القطاعية من خلال توفير المناخ الملائم من حيث البنية التحتية القوية، والأطر التشريعية والتنظيمية والقانونية اللازمة، بالإضافة إلى سياسات اقتصادية طموحة. بناءً عليه، حددت الحكومة ثلاثة مشاريع رئيسية تبدأ تنفيذها خلال الأشهر الستة التي تلي الموافقة على الرؤية.

تلعب تحويلات اللبنانيين العاملين بالخارج دوراً كبيراً في دعم الليرة اللبنانية وتحسين موقف الميزان الجاري، حيث وجد هذا المحور حيزاً في "رؤية لبنان 2025" و"رؤية لبنان 2035" التي تهدف للاستفادة من هذه التحويلات للدفع بعجلة النمو الاقتصادي وتوجيهها إلى مشاريع التنمية والاستثمارات المنتجة. كما تتضمن "ورقة بعدا الاقتصادية" برنامج عمل أولي لمواجهة الأزمات، ويتضمن عدد من المحاور والإجراءات.

المنهجية ومؤشرات قياس أداء الرؤية

تُستخدم عدد من المؤشرات لتقييم تنفيذ سير الاستراتيجية الاقتصادية، وتُصنف هذه المؤشرات وفقاً للقطاعات الاقتصادية والإنتاجية المختلفة، لقياس التقدم المُحرز فيها. في القطاع الزراعي، تهدف لبنان لتكون سلة الغذاء الشرق الأوسطية للمحاصيل ذات القيمة العالية، حيث تُستخدم مؤشرات مثل حصة المحاصيل الضخمة (أكثر من ألف هكتار) كنسبة من إجمالي المحاصيل المنتجة في لبنان، بالإضافة إلى الوزن النسبي للصادرات الزراعية (باستثناء الأغذية المصنعة). في القطاع الصناعي، تسعى لبنان إلى الريادة الإقليمية المتخصصة في الصناعات المبتكرة وذات القيمة العالية ويتم الاعتماد على صادرات المجموعات الفرعية ذات الأولوية، بالإضافة إلى عدد المناطق الصناعية النشطة. في القطاع السياحي تُستخدم مؤشرات مثل عدد السياح، وعدد غرف الفنادق في الوجهات السياحية الرئيسية. على مستوى الخدمات المالية، تستهدف السلطات اللبنانية أصحاب الأرصدة المالية المتوسطة والكبيرة من خلال استخدام مؤشر المركز المالي العالمي، وكذلك مؤشر نسبة الأصول غير المصرفية إلى إجمالي الأصول.

الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية

يتم إعداد الاستراتيجية من قبل **مكتب رئاسة مجلس الوزراء** بعد استطلاع آراء وتعاون ومساعدة كافة الوزارات المشاركة بما يشمل وزارات الأشغال العامة والنقل، والسياحة، والصحة، والثقافة، والترفيه، والصناعة، والاقتصاد والتجارة، والخارجية، والعمل، والمالية، والزراعة، والطاقة والمياه، والداخلية والبلديات. بالإضافة إلى الجهات المساعدة مثل مصرف لبنان، المجلس الاقتصادي الاجتماعي، مؤسسة أيدال، الجمعيات والنقابات، المنظمات غير الحكومية، المنظمات الدولية، القطاع الخاص في لبنان، علاوة على أكثر من 20 خبيراً محلياً وعالمياً.

حيث تقوم إدارة الأداء ووحدة التسليم برئاسة مجلس الوزراء بمهام تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية تساندها عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني، كما تُعنى أيضاً (إدارة الأداء ووحدة التسليم) بعملية جمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الاستراتيجية، والإشراف على المشاريع الاستراتيجية، والتنسيق وإدارة الأمور اللوجستية بالنسبة لاجتماعات مراجعة الاستراتيجية. نجد أن المهام الأخرى يتم توليها من قبل جهات أخرى مثل المجلس الاقتصادي والاجتماعي، والنقابات، والقطاع الخاص، والمنظمات الدولية والإقليمية، بالإضافة إلى عدد من الوزراء المعنيين، والمدراء العاميين، والخبراء المحليين والدوليين. تشمل هذه المهام الأخرى كل من صياغة الخطة وتحديد الأهداف، بالإضافة إلى وضع الخطة للمشاريع والمبادرات الاستراتيجية. ويشارك فريق الرؤية في تنفيذ مهام الخطة الاستراتيجية من خلال تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية، وإعداد

التقارير بشأن الاستراتيجية وتحليلها وعرضها. كما يحرص مكتب رئاسة مجلس الوزراء على الاهتمام بتعزيز الإنتاجية ورقمنة الحكومة بالإضافة إلى دعم أنظمة البيانات.

تمويل الرؤية الاستراتيجية في لبنان

يعتبر التمويل أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، حيث تعتمد الحكومة اللبنانية على موارد الموازنة العامة للدولة لتمويل الاستراتيجية، بالإضافة إلى الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في سياق أطر محفزة للشراكة ما بين القطاعين العام والخاص.

في هذا الإطار، يتم تقديم حوافز للشركات التي تستوفي معايير الترخيص، وهذه الحوافز تقع ضمن خمس فئات رئيسية:

- ❖ الإعفاء من ضريبة الدخل لمدة تتراوح ما بين خمس إلى عشر سنوات، ويتبعه ضرائب مخففة على دخل الشركات على أن تقدم الإعفاءات للشركات التي تبادر بالابتكار، لتقليل التهرب الضريبي.
- ❖ الإعفاء من الرسوم الجمركية والضريبة على القيمة المضافة للواردات المرتبطة بعمليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- ❖ أسعار مخفضة للإنترنت اللاسلكي والإنترنت عبر الشبكة الثابتة، إضافة إلى أسعار مخفضة للكهرباء والمياه.
- ❖ تقديم دعم حكومي بنسبة 50 في المائة لتكاليف التدريب في برامج بناء القدرات.
- ❖ تسهيل عملية إصدار التأشيرات للعمال الأجانب في القطاعات التي تتطلب نقل المعرفة دون غيرها.

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها

يعتبر تأثير البيئة العالمية من أهم التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية الاقتصادية. أن زيادة معدلات المديونية لبعض الدول العربية المجاورة في ظل تأثير الأوضاع السياسية والاقتصادية، وهروب الاستثمارات الأجنبية المباشر، وانخفاض حجم التبادل التجاري في المنطقة العربية، وأوضاع البطالة والفقر. علاوة على تأثيره على مستوى التحويلات المالية، وأداء القطاع السياحي، والقدرة التنافسية للصناعات والزراعات المحلية.

يشهد لبنان ركوداً اقتصادياً، حيث لم يتمكن من تحقيق أي زيادة ملحوظة في ثروته خلال 40 سنة الماضية بسبب التحديات التي تواجه اقتصاده، بالتالي أي خطة اقتصادية لا بد أن تعمل على مواجهة التحديات من خلال:

- ❖ دعم القدرات الإنتاجية المحلية.

- ❖ تطوير الإدارة المالية من خلال السعي نحو الانضباط المالي والاستدامة المالية.
- ❖ زيادة معدلات التحصيل الضريبي.
- ❖ تعزيز البنية التحتية فيما يتعلق بقطاع الكهرباء والمواصلات.
- ❖ زيادة مستويات الشفافية وتحسين البيئة التشريعية لدعم النمو الاقتصادي.

للتغلب على هذه التحديات سعت الحكومة إلى مضاعفة التركيز على القطاعات المنتجة ذات القيمة المضافة العالية. وتحسين بيئة الأعمال من خلال تخفيض تكلفة ممارسة الأعمال ورفع مستويات قدرة لبنان التنافسية. بالإضافة إلى ضمان حكومة فعالة وكفؤة تدعمها سياسات الانضباط الكلية المالية والنقدية، وتحسين عملية التحصيل الضريبي وترشيد الإنفاق العام وبالتالي السيطرة على الدين العام.

التوجهات المستقبلية

إن الرؤية المستقبلية التي تنوي الدولة المضي قدماً فيها ووضعها قيد التنفيذ بالتعاون والتنسيق مع باقي الدول العربية يُمكن تحديدها من خلال المحاور التي تمّ الاتفاق عليها في القمة العربية للتنمية الاقتصادية التي عُقدت في بيروت عام 2019 وأهم ما جاء فيها:

- أهمية وضع رؤية عربية مشتركة في مجال الاقتصاد الرقمي لمواكبة ثورة المعلومات والاتصالات وضرورة تبني سياسات استباقية لبناء القدرات اللازمة للاستفادة من إمكانيات الاقتصاد الرقمي وتقديم الدعم للمبادرات الخاصة في هذا الإطار.
- ضرورة متابعة التقدم المُحرز في إطار منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، ومتطلبات الاتحاد الجمركي العربي، أملاً في الوصول إلى سوق عربية مشتركة وبذل كافة الجهود للتغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك.
- اعتماد "الاستراتيجية العربية للطاقة المستدامة 2030" بغية تحقيق التطور المستدام لنظام الطاقة العربي.
- اعتماد إطار الاستراتيجية العربية لتحقيق التنمية الشاملة في المنطقة مع حلول عام 2030 انسجاماً مع أهداف التنمية المستدامة 2030 في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

جدول رقم (7)

الخطط القطاعية والمؤسسية في إطار رؤية لبنان الاقتصادية

المستهدفات	المدى الزمني لتنفيذ الخطة	الجهة المعنية بالتنفيذ	اسم الخطة القطاعية المؤسسية
- الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي. - إجمالي عدد الوظائف.	2020 - 2025 2025 - 2035	وزارة الزراعة - وزارة الاقتصاد والتجارة - وزارة الطاقة والمياه - التعاون مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.	القطاع الزراعي
- الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي - إجمالي عدد الوظائف	2020 - 2025 2025 - 2035	وزارة الصناعة - لبنانور - ايدال - وزارة الاقتصاد والتجارة - وزارة الداخلية - التعاون مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.	القطاع الصناعي
- الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي - إجمالي عدد الوظائف - إجمالي عدد السياح	2020 - 2025 2025 - 2035	وزارة السياحة - وزارة الانشغال العامة والنقل - أيدال - مصرف لبنان - التعاون مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.	القطاع السياحي
- الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي - إجمالي عدد الوظائف - إجمالي الأصول المدارة - إجمالي الأصول غير المصرفية	2020 - 2025 2025 - 2035	وزارة المالية - مصرف لبنان - بورصة بيروت - هيئة الاسواق المالية - التعاون مع جهات أخرى من القطاعين العام والخاص.	الخدمات المالية
- الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي - إجمالي عدد الوظائف - القدرة على الابتكار	2020 - 2025 2025 - 2035	وزارة الصناعة - وزارة الثقافة - وزارة التربية - ايدال - وزارة العمل - وزارة الخارجية	اقتصاد المعرفة

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي في الدول العربية"، الجمهورية اللبنانية.

دولة ليبيا 15

"رؤية إحياء ليبيا 2023"

مقدمة

بدأت ليبيا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي منذ عام 1969 حيث تم وضع مبادرات وطنية للتخطيط الاستراتيجي. جرى العمل في تبني "رؤية إحياء ليبيا 2023" التي تم تشكيلها بمشاركة كل فئات المجتمع والقطاع العام والخاص. على الرغم من أن السلام والأمن يعتبران محورين مهمين في "رؤية إحياء ليبيا 2023" إلا أن هناك حوجة ملحة لإصلاح الاقتصاد الليبي وتحقيق التنمية الاقتصادية فيها، كما أن تحديات الحوكمة تأخذ حيزاً من الاستراتيجية. في هذا الصدد، حملت "الخطة الاستراتيجية الاقتصادية لدولة ليبيا" أهدافاً اقتصادية كلية تتمثل في زيادة معدلات النمو الاقتصادي، وزيادة معدل دخل الفرد، واستقرار سعر صرف العملات الأجنبية، وتطوير وتنمية القوى العاملة، ورفع الدعم عن السلع والخدمات، وتطوير القطاع المالي والمصرفي.

الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يعتبر مجلس التخطيط العام الجهة المعنية بشكل رئيس عن تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية. من أبرز المهام المناطة به مخاطبة كافة القطاعات بشأن إعداد الخطط والرؤى المستقبلية للقطاع، وتجميع كل البيانات الواردة من القطاعات وتكليف لجنة تسمى لجنة إعداد الميزانية بالتنسيق مع مجلس التخطيط العام. بشكل عام يتم التنسيق ما بين كافة الجهات المعنية على مستوى الدولة في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية عن طريق وزارة التخطيط. حيث يقوم كل قطاع بتحديد أهدافه وأولوياته كل على حدى، ثم يتم تجميعها في وزارة التخطيط (الجهة المسؤولة عن تنفيذ وإعداد الخطة) بالتنسيق مع وزارة المالية حيث يتم إعداد الخطة الإستراتيجية ومن ثم إحالتها إلى رئاسة الوزراء لاعتمادها بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها. تتبع وزارة التخطيط منهجية لقياس الأداء السنوي والتراكمي بإطار الرؤية الإستراتيجية الاقتصادية حيث تعتمد المنهجية على نسبة الانجاز في المشروعات والانتهاؤ منها وتسليمها للجهة المتعاقدة. فيما يلي المهام المنوطة بوزارة التخطيط والجهات الأخرى المساعدة في إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

تُعدى وزارة التخطيط بمسؤولية صياغة الخطة وتحديد الأهداف، بالإضافة إلى جمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الإستراتيجية. بينما تعتبر رئاسة الوزراء، ووزارة التخطيط، ووزارة المالية، ومجلس التخطيط العام مسؤولاً عن وضع الخطط للمشاريع والمبادرات الإستراتيجية، وتنفيذ ومتابعة هذه المشاريع والمبادرات. بالإضافة

15 صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، دولة ليبيا، مارس.

إلى الإشراف على المشاريع الإستراتيجية، والتنسيق وإدارة الأمور اللوجستية بالنسبة لاجتماعات مراجعة الاستراتيجية. فيما تُعنى وزارة المالية بالتنسيق ومتابعة الصرف مع رئاسة الوزراء ووزارة التخطيط. من ناحية أخرى يتولى **مكتب متابعة الرؤية الإستراتيجية الاقتصادية** الذي يتبع مجلس التخطيط العام بوزارة التخطيط، متابعة استلام المشروعات المنفذة ومتابعة المشروعات قيد التنفيذ. كما يُعد مسؤولاً عن مراقبة الإنفاق مقابل نسب الانجاز لمشروعات التنمية. وفي إطار تعزيز مبدأ الشفافية يتم الإعلام بالإستراتيجية داخلياً وخارجياً حيث تُدعى بعض الجهات لحضور اجتماعات الرؤية الإستراتيجية الاقتصادية مثل إدارات التخطيط والمتابعة بكافة الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية.

الخطط والاستراتيجيات القطاعية

هناك خطط استراتيجية على المستوى القطاعي والمؤسسي لدعم الرؤية الاستراتيجية للدولة حيث تتولى كل وزارة تنفيذ خطتها الاستراتيجية القطاعية لدعم الخطة الاستراتيجية القومية. على سبيل المثال، تقوم وزارات الإسكان والمرافق، والمواصلات، والصحة، بتقديم خطط طويلة الأجل، كمشاريع الإسكان ومشاريع البنية التحتية كالطرق والجسور، وكذلك صيانة الطرق الحالية، وإنشاء المرافق الصحية في الريف والحضر ومشروعات إنشاء محطات توليد الكهرباء. بالإضافة إلى ذلك، هناك **"خطة عمل وزارة التعليم العالي للعام 2019"** التي تم بموجبها إيفاد طلبة الدراسات العليا للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه، وكذلك خطط وزارة الصحة الإستراتيجية في مكافحة الأمراض المستعصية والتطعيمات إلا أن البعض الآخر متوقف على توفر إيرادات الدولة وكذلك الظروف العامة التي تؤثر على إنجاز الخطط الاستراتيجية.

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها

واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في ليبيا عدد من التحديات المتمثلة في عدم تكامل الخطة العامة للدولة مع القطاعات، عدم توفر التمويل الكامل لكل خطة، عدم توفر العمالة المحلية ذات الخبرة الفنية اللازمة لتنفيذ المشروعات، وتقلبات سعر صرف العملات الأجنبية. تم التغلب على هذه التحديات من خلال المحاولات المستمرة لرئاسة مجلس الوزراء مع وزارتي التخطيط والمالية ومجلس التخطيط العام لإعداد خطة تجمع بين كافة قطاعات الدولة. كذلك يتم تخصيص نسبة 15 في المائة فقط من قيمة المشروع في كل ميزانية للتنمية يتم اعتمادها، ويتوقف سداد قيمة باقي المستحقات على توفر اعتمادات التمويل في السنوات اللاحقة لسنة الميزانية، والاعتماد على الشركات الأجنبية والعمالة الوافدة في تنفيذ خطط التنمية.



من أبرز الأولويات على صعيد عملية بناء القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي التدريب الفعال وتنمية القوى العاملة، الاستغلال الجيد لقدرات القوى العاملة المحلية المتوفرة حالياً. حيث أصبحت الأولويات لقطاع التعليم (العام والعالي) والصحة والاتصالات وكذلك العمل على زيادة الموارد المالية في الموازنة.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

جمهورية مصر العربية 16

استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030"

مقدمة

تستهدف مصر ترسيخ دعائم التحول نحو نموذج اقتصاد سوق منضبط ومنفتح قادر على تحقيق نمو احتوائي ومستدام ويوفر فرص عمل لائقة ومنتجة، قائم على التنافسية والمنافسة العادلة بين كافة الجهات والمقومات الاقتصادية المحلية. تعتبر **"رؤية مصر 2030"** وثيقة حية أطلقت في عام 2016 في نسختها الأولى نتيجة المتغيرات الاقتصادية والجيوسياسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وظهور بعض التحديات الجديدة التي استلزمت تحديث الرؤية لتضمين تلك المتغيرات وكيفية التعامل مع التحديات الجديدة.

تبنّت **"رؤية مصر 2030"** مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام يُقصد به تحسين جودة الحياة في الوقت الحاضر بما لا يخل بأحقية الأجيال القادمة في حياة أفضل. من ثم يركز مفهوم التنمية الذي تتبناه الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد رئيسة تشمل البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي. في إطار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، تتضمن الاستراتيجية عشر محاور، حيث يشمل **البعد الاقتصادي** على محاور التنمية الاقتصادية، والطاقة، والابتكار، والبحث العلمي، والشفافية، وكفاءة المؤسسات الحكومية. ويغطي **البعد الاجتماعي** محاور العدالة الاجتماعية، والتعليم، والتدريب، والصحة، والثقافة. ويتضمن **البعد البيئي** محاور البيئة، والتنمية العمرانية، بالإضافة إلى محور السياسة الخارجية، والأمن القومي، والسياسة الداخلية.

يتضمن البعد الاقتصادي للاستراتيجية الاقتصادية الوطنية ضرورة تحقيق التنوع الاقتصادي من خلال تنوع مصادر الإنتاج والأنشطة الاقتصادية وتعظيم القيمة المضافة للاقتصاد المصري من أجل الانخراط في سلاسل القيمة العالمية. أما في إطار مواكبة التطورات التقنية الحديثة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، فقد تم إطلاق **"منظومة التحول الرقمي"** وذلك في إطار جهود الدولة للارتقاء بمستوي الأداء في الأجهزة الحكومية وتحسين كفاءتها بهدف تطوير البنية المعلوماتية.

على المستوى المالي، تهدف السياسات المالية للاستراتيجية الوطنية **"رؤية مصر 2030"** إلى ميكنة الخدمات الحكومية والإجراءات والإدارات الضريبية والجمركية من أجل إرساء دعائم الحوكمة المالية والإدارية بالإضافة إلى ضمان تكافؤ الفرص. كما توطد السياسات النقدية ضرورة زيادة فعالية الوساطة المالية وتحقيق المستوى

¹⁶ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، جمهورية مصر العربية، مارس.

المنشود من الشمول المالي. كما يُولي المحور العاشر للاستراتيجية اهتماماً بالتنمية العمرانية وتطوير البنية التحتية، وتأتي جهود الدولة التنفيذية لإنشاء العاصمة الإدارية لتكون نموذجاً للمدن الذكية الحديثة.

الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث

تتبنى الحكومة المصرية حالياً "رؤية مصر 2030" التي تهدف إلى أن تكون مصر بحلول عام 2030 ذات اقتصاد تنافسي متوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، قائم على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، ذات نظام إيكولوجي متزن ومتنوع تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة. كما تهدف الحكومة من خلال هذه الاستراتيجية إلى أن تكون مصر ضمن أفضل 30 دولة على مستوى العالم من حيث مؤشرات التنمية الاقتصادية، ومكافحة الفساد والتنمية البشرية، وتنافسية الأسواق، وجودة الحياة. كما تحرص مصر على تعظيم الاستفادة من مصادر الطاقة المتنوعة (التقليدية والمتجددة) بما يؤدي للمساهمة الفاعلة في تعزيز النمو الاقتصادي، والتنافسية الوطنية، والعدالة الاجتماعية. من ضمن الأهداف التي تسعى "رؤية مصر 2030" إلى تحقيقها، أن يتسم الجهاز الإداري بحسن إدارة موارد الدولة، وبالشفافية والنزاهة والمرونة ويخضع للمساءلة ويسعى إلى رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب لاحتياجاته.

كذلك تهدف الرؤية إلى بناء مجتمع عادل متكاتف يتميز بالمساواة في الحقوق والفرص الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبأعلى درجة من الاندماج المجتمعي، مجتمع قادر على كفالة حق المواطنين في المشاركة والتوزيع العادل للثروة في ضوء معايير الكفاءة والإنجاز وسيادة القانون، ويحفز فرص الحراك الاجتماعي المبني على القدرات، ويوفر آليات الحماية من مخاطر الحياة، ويقوم على التوازي بمساندة شرائح المجتمع المهمشة ويحقق الحماية للفئات الأولى بالرعاية.

بحلول عام 2030، من المستهدف أن يتمتع كافة المصريين بالحق في حياة صحية سليمة آمنة من خلال تطبيق نظام صحي متكامل يتميز بالجودة وعدم التمييز، وقادر على تحسين المؤشرات الصحية عن طريق تحقيق التغطية الصحية، والوقائية الشاملة، والتدخل المبكر لكافة المواطنين لتقديم الرعاية الصحية بما يكفل الحماية المالية لغير القادرين ويحقق رضا المواطنين والعاملين في قطاع الصحة لتحقيق الرخاء والرفاهية والسعادة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية ولتكون مصر رائدة في مجال الخدمات والبحوث الصحية والوقائية عربياً وإفريقياً.

من جانب آخر، تستهدف الرؤية إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز، وفق إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل، ومستدام، ومرن. أيضاً تستهدف "رؤية مصر 2030" بناء منظومة قيم ثقافية إيجابية في المجتمع المصري تحترم التنوع والاختلاف وعدم التمييز. وأن تكون مصر بمساحة أرضها وحضارتها وخصوصية موقعها

قادرةً على استيعاب سكانها ومواردها في ظل إدارة تنمية مكانية أكثر توازناً تلبي طموحات المصريين وترتقي بجودة حياتهم.

يمثل البُعد البيئي محوراً أساسياً في كافة القطاعات التنموية والاقتصادية بشكل يحقق أمن الموارد الطبيعية ويدعم عدالة استخدامها والاستغلال الأمثل لها والاستثمار فيها، بما يضمن حقوق الأجيال القادمة فيها، ويعمل على تنوع مصادر الإنتاج والأنشطة الاقتصادية، ويساهم في دعم التنافسية، ويوفر فرص عمل جديدة، ويمكن من القضاء على الفقر، ويحقق عدالة اجتماعية، مع توفر بيئة نظيفة وصحية وأمنة للإنسان المصري.

اهتمت رؤية مصر 2030 بالحوكمة، ووضعها في برنامج عمل الاستراتيجية كهدف منفصل، ولكن متقاطع مع باقي الأهداف تحت مسمى "حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع" بهدف تحقيق الإصلاح الإداري وتحسين كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية، وترسيخ الشفافية ومحاربة الفساد، ودعم نظم الرصد والتقييم والمتابعة وإتاحة البيانات، وتعزيز الشراكات بين كافة شركاء التنمية، وتعزيز المساءلة وسيادة القانون وأخيراً تمكين الإدارة المحلية.

حيث لعب كل من المجتمع المدني والقطاع الخاص الدور الرئيس في صياغة الاستراتيجية من خلال مجموعات العمل التي تشكلت مطلع عام 2014، وعلى مدار الأعوام السابقة، تم تنظيم العديد من ورش العمل المتخصصة واللقاءات المفتوحة للحوار المجتمعي لمناقشة الاستراتيجية مع ممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية.

تم الاعتماد على النهج التشاركي في صياغة استراتيجية التنمية المستدامة **"رؤية مصر 2030"**، حيث شارك في إعدادها ممثلين عن الوزارات والمجتمع المدني والقطاع الخاص والأكاديميين والخبراء. حيث تم عقد ورش عمل لكل محور من محاور الاستراتيجية تضمنت كافة شركاء التنمية المعنيين لتحديد الآتي:

- الهدف العام وتقسيمه إلى مجموعة من الأهداف الفرعية التي تم تعريفها بشكل محدد.
- مؤشرات قياس الأداء: لكل هدف فرعي تم تحديد عدد من مؤشرات قياس الأداء على مستوى المدخلات والمخرجات والنتائج الاستراتيجية.
- المستهدفات الكمية: لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء تم تحديد الوضع الحالي وفقاً لأحدث بيان متاح ومستهدفات كمية لعامي 2020 و2030 في ضوء الظروف الراهنة، وبناء على الدروس المستفادة من التجارب المماثلة والرائدة في كل مجال.

المنهجية، ومؤشرات قياس أداء الرؤية

قدمت الحكومة المصرية بعض الحلول والسياسات المقترحة بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية لتحقيق "أهداف التنمية المستدامة 2030"، تمثلت في ضرورة العمل على ضمان اتساق الخطط التنفيذية مع الرؤية والاستراتيجية من خلال المتابعة والتقييم. من هنا، تأتي أهمية دور المنظومة الوطنية للمتابعة والتقييم. هذا بالإضافة إلى إعداد قاعدة بيانات متكاملة ونظام إلكتروني مُحكم، وتدريب وبناء القدرات، وجمع البيانات حول مؤشرات الأداء. بالإضافة إلى ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة من خلال تحديد جهة فوق حكومية لمتابعة تنفيذ السياسات والبرامج والمشروعات وتحقيق النتائج ومراجعة وتحديث الاستراتيجية بشكل دوري وفقاً للمنهجية المتفق عليها وتقييم وقياس الآثار المترتبة على تنفيذ الاستراتيجية. وكذلك إدماج البعد البيئي والاجتماعي للسياسات الاقتصادية. حيث يتضمن البعد الاقتصادي في "رؤية مصر 2030" أربعة محاور رئيسة تتمثل في التنمية الاقتصادية والطاقة، والابتكار والبحث العلمي، والشفافية، وكفاءة المؤسسات الحكومية، تم ترجمتها إلى مؤشرات أداء محددة لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف. على سبيل المثال، شملت مؤشرات التنمية الاقتصادية نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، صافي الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ونسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، والترتيب العالمي في مؤشر الابتكار الفرعي لتقنية المعلومات والاتصال، والترتيب العالمي في مؤشر جودة مؤسسات البحث العلمي، ومؤشر كفاءة الحكومة، ومكافحة الفساد.

ما يجدر ذكره أنه لم يتم حتى الآن صياغة مؤشرات قياس الأثر، وجاري إعدادها اعتماداً على جمع البيانات والاستبيانات وتوطين المؤشرات الدولية، إلا أنه قد طرأت بعض التغييرات على بعض الأولويات من ناحية التركيز على قطاعي التعليم والصحة والارتقاء بها، وكذلك حث الحكومة على زيادة الموارد المالية الموجهة للقطاعين العام والخاص، وزيادة تغطية شبكة الحماية الاجتماعية لحماية محدودي الدخل من ارتفاع الأسعار والتغيير في الحالة الاقتصادية في ظل البرنامج الاقتصادي. وتتمثل أهم المؤشرات الاقتصادية الكمية في الآتي:

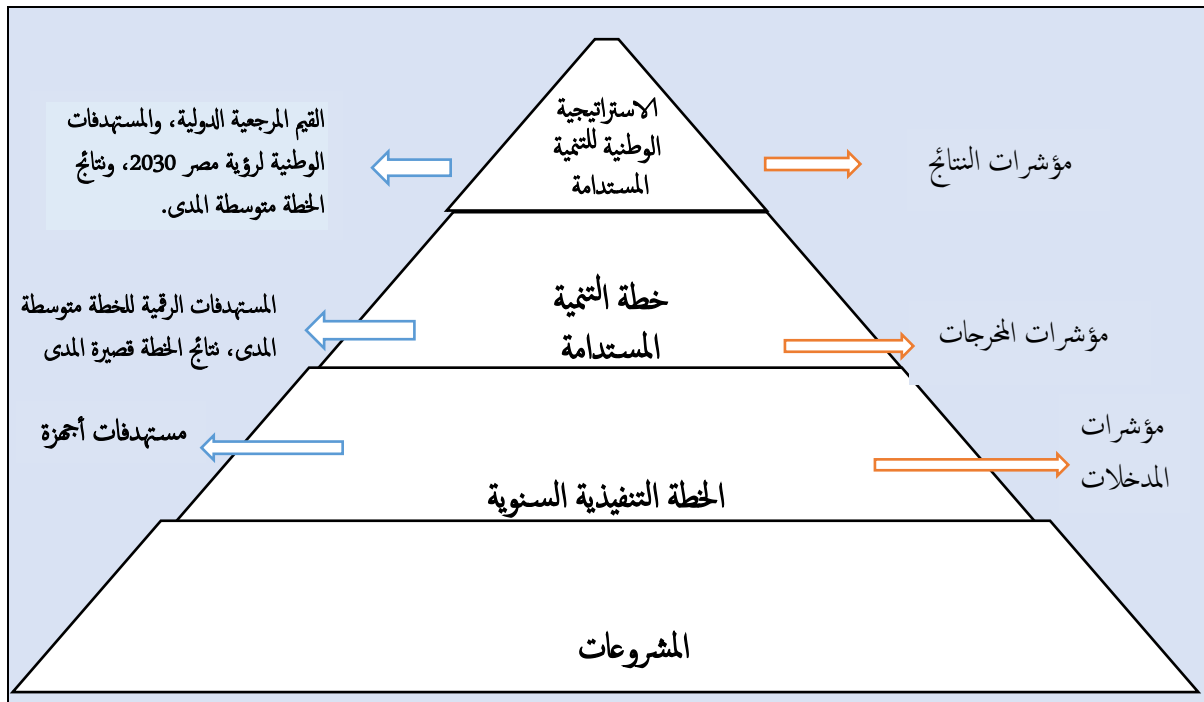
- نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي.
- نسبة العجز الكلي إلى الناتج المحلي الإجمالي.
- معدل التضخم.
- معدل البطالة.
- معدل النمو الاقتصادي الحقيقي.
- مؤشر التنافسية العالمي.

- معدل النمو الصناعي.

وُضعت المستهدفات الكمية للمؤشرات السابقة بما يأخذ في الاعتبار حركة التجارة العالمية، وأسعار النفط العالمية، وأسعار صرف العملات، وأسعار الفائدة العالمية. في نفس السياق، تأثرت عملية التخطيط الاستراتيجي في الفترة السابقة ببعض المتغيرات الاقتصادية العالمية من بينها حركة التجارة الدولية ومعدلات النمو الاقتصادي العالمي.

شكل رقم (4)

منهجية قياس الأداء السنوي والتراكمي للرؤية الاستراتيجية في مصر



المصدر: صندوق النقد العربي (2020) "استبيان التخطيط الاستراتيجي في الدول العربية" جمهورية مصر العربية.

الجهة المعنية بمتابعة أداء الرؤية الاستراتيجية

تعتبر **وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية** الجهة المعنية بتنفيذ ومتابعة أداء الرؤى الاستراتيجية في مصر، وتتمثل الجهات المعنية بتنفيذ البرامج والمشروعات المذكورة في الاستراتيجية في أجهزة الدولة متمثلة في الوزارات، والهيئات حكومية.

ساهمت جميع الوزارات والمحافظات والهيئات الحكومية في إعداد **"رؤية مصر 2030"** من خلال تبني منهجية التخطيط بالمشاركة، حيث لعب كل من المجتمع المدني والقطاع الخاص وشركاء التنمية الدوليين دوراً هاماً في صياغة الاستراتيجية من خلال مجموعات عمل تشكلت مطلع عام 2014. كذلك ضمن عملية تحديث الاستراتيجية

في عامي 2019 و2020، تم تنظيم العديد من الورش العمل المتخصصة واللقاءات المفتوحة للحوار المجتمعي لمناقشة الاستراتيجية مع ممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية. كما شارك في هذه الفعاليات عدد كبير من الخبراء والأكاديميين وأصحاب المصالح وقد ترتب على تجميع شركاء التنمية لكل قطاع حول مائدة حوار واحدة، توحيد وشمولية الرؤية والتوجهات والتنسيق وتقريب وجهات النظر.

الجدير بالذكر أن هناك مكتب لمتابعة الرؤية الاستراتيجية يقوم بمراجعة أرقام الأساس ومتابعة تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومقارنة المحقق بأرقام الأساس. جاري إعداد الهيكل الإداري للمكتب بحلول شهر مارس 2020. الهيكل الوظيفي الحالي يتكون في مدير الإدارة المركزية بدرجة وكيل وزارة، بالإضافة إلى مساعد وزير، وفريق عمل من الباحثين المتخصصين في مجالات التنمية المستدامة والاقتصاد والعلوم السياسية والاحصاء.

تمويل الخطط الاستراتيجية

هناك وحدتين لتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في كل من **وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ووزارة المالية**. تختص الوحدة باختيار ودراسة مشروعات الشراكة المحتملة مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية وفقاً لمعايير محددة. كما تقوم بإعداد دراسات الجدوى الفنية المبدئية للمشروعات المرشحة للشراكة والترويج لها وإعداد مذكرات تفاهم بشأن تنفيذها. كما تقوم بإعداد التصور الاستراتيجي وآليات عمل مشروعات المسؤولية المجتمعية بالمشاركة مع الهيئات الاقتصادية، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني.

الخطط والاستراتيجيات القطاعية

من ناحية أخرى، تنوي الدولة تبني رؤى وخطط استراتيجية اقتصادية وطنية على المستوى القطاعي والمؤسسي، بحيث يتم التركيز على القطاعات التالية، باعتبارها تمثل أولوية بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، على أن تشمل قطاعات الصناعة، والتجارة الخارجية، والطاقة، والزراعة، والاتصالات وتقنية المعلومات، والسياحة، والنقل، والإسكان والمرافق العامة، والتمويل والتجارة الداخلية، والمياه والري).

بجانب ذلك تتبنى الحكومة المصرية برنامج الإصلاح الاقتصادي الكلي (2018 – 2022) الذي يتوقع إنجازه في العام 2022. بالإضافة إلى استراتيجية إدارة الدين العام على المدى المتوسط التي تقوم بها وزارة المالية مع كافة الوزارات الأخرى المعنية. كذلك تركز الرؤية على عشرة محاور رئيسة تشمل (التنمية الاقتصادية، والطاقة، والمعرفة والابتكار والبحث العلمي، والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، والعدالة الاجتماعية، والصحة، والتعليم والتدريب، والثقافة، والبيئة، والتنمية العمرانية).

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية، والجهود المبذولة للتغلب عليها

واجه تنفيذ الرؤية عدة تحديات، تمثلت في الظروف الداخلية التي شهدتها مصر في السنوات السابقة، بالإضافة إلى عدم توافر بيانات كافية عن الوضع الاقتصادي، فضلاً عن محدودية كفاءة الكوادر المنوطة بوضع الاستراتيجية. حيث تم التغلب على التحديات من خلال توفير برامج تدريب لكافة الكوادر في الحكومة المصرية، والعمل على تحسين جودة البيانات من خلال مساعدات تقنية بالتعاون مع كافة المؤسسات الدولية.

حرصت الحكومة على تلافي التحديات من خلال توفير بيئة اقتصادية مواتية لتنفيذ الاستراتيجية، وكذلك من خلال تبني سياسات نقدية تستهدف الحفاظ على استقرار الأسعار وخفض معدلات التضخم لاحتواء الضغوط التضخمية كأداة مهمة للاستقرار الاقتصادي، وتحقيق التوازن بين اعتبارات استقرار الأسعار والنمو الاحتوائي، بالإضافة إلى زيادة فعالية الوساطة المالية وتحقيق الشمول المالي من خلال زيادة الائتمان الممنوح للقطاع الخاص، فضلاً عن توفير الدعم والتمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما تسعى الحكومة كذلك لاتباع سياسات مالية منضبطة مالياً، عن طريق زيادة الإيرادات، وتغيير أولويات الإنفاق وطبيعة الاستدانة التنموية.

كما كانت سياسات الاستثمار أيضاً من ضمن أولويات الحكومة لتلافي التحديات من خلال تقديم حوافز للمشروعات التي تقام بالمناطق النائية وصعيد مصر، وكذلك تقديم حوافز مالية وضريبية أكثر تنوعاً للمنشآت لتشجيعها على القيام بعملية تدريب رأس المال البشري. أيضاً تعمل الحكومة على تصميم برامج للتأهيل المهني والتلمذة الصناعية على غرار النموذج الألماني، بالإضافة إلى صياغة برامج لسياسات سوق العمل الفعالة والتي ترتبط بالتعليم والتدريب والتأهيل وتشجيع ريادة الأعمال ورفع معدلات نمو النشاط الاقتصادي للقطاع الخاص.

التوجهات المستقبلية

تسعى استراتيجية التنمية الاقتصادية إلى ضمان استقرار أوضاع الاقتصاد الكلي وتحقيق نمو احتوائي ومستدام وزيادة التنافسية والتنوع والاعتماد على المعرفة، وتعظيم القيمة المضافة، بحيث يكون لمصر دوراً فعالاً في الاقتصاد العالمي، قادراً على التكيف مع المتغيرات العالمية وتوفير فرص عمل لائق ومنتج، ويصل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى مصاف الدول ذات الدخل المتوسط المرتفع والعمل على دمج القطاع غير الرسمي في الاقتصاد.

من ناحية أخرى، تحرص الحكومة في توجهاتها المستقبلية على استكمال إصلاح البيئة التشريعية، بحيث تصبح أقل تعقيداً وأكثر شفافية وفاعلية، وتوفر مناخاً جاذباً للاستثمار عن طريق تبسيط إجراءات ممارسة الأعمال من خلال التوسع في نظام الشباك الواحد واستمرار جهود تسوية النزاعات في وقت قصير. وتعمل على تشجيع المزيد



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

من الاستثمارات الأجنبية والمحلية في القطاعات الخدمية والصناعية المزدهرة، بالإضافة إلى الانتهاء من إعداد الخريطة الاستثمارية التي تقيم المناطق الصناعية طبقاً للأنشطة المستهدف إقامتها. بالإضافة إلى توفير الأراضي الصناعية وتيسير إجراءات الحصول عليها وتبسيط نظام تخصيص الأراضي وتقديم حوافز للمشروعات التي تقام في المناطق النائية وصعيد مصر. وأخيراً التوسع في نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص الذي يسعى إلى تحسين نوعية الخدمات المتاحة في الدولة وتقليل العبء المالي على عاتق الحكومة والعمل على خلق سوق محلي للتمويل طويل الأجل. كما تسعى الحكومة المصرية في إطار توجهاتها المستقبلية في مجال التخطيط الاستراتيجي إلى تعزيز المنعة الاقتصادية، بتقديم مقترحات تمثلت في العمل على تنويع الاقتصاد، والعمل على تنمية اقتصادية متوازنة جغرافياً، وتعزيز المنعة الاقتصادية للدولة.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

المملكة المغربية 17 "رؤية المغرب 2030"

مقدمة

يعتبر المخطط الخماسي (1960 - 1964) أول خطة استراتيجية قومية في المغرب الذي هدف إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي من التبعية الخارجية، وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية، وإرساء قواعد التصنيع الفلاحي. بعد ذلك تلتها مخططات أخرى كان آخرها مخطط التنمية الاقتصادية (2000 - 2004). وخلال العقد الأخيرين، انخرط المغرب في استراتيجية التحول البنوي لاقتصاده من خلال وضع مجموعة من الاستراتيجيات القطاعية تهدف إلى تحديث نسيجه الإنتاجي مع تعزيز أدائه وصموده. وموازية مع السياسة الرادوية للرقى باقتصاده، يعمل المغرب على تسريع تنزيل التوجيهات الهيكلية التي تهدف إلى تعزيز استدامة وشمولية نموذج التنمية، خصوصاً فيما يرتبط بالتكيف مع التحديات البيئية الجديدة الناجمة عن التغيرات المناخية وتعزيز توافق السياسات القطاعية. ويشكل تعزيز مكانة المغرب في محيطه الإقليمي والدولي من أهم المحاور الهيكلية لنموذج التنمية بحيث يمكن من الاستفادة من الفرص الحقيقية للنمو وخاصة على مستوى القارة الإفريقية.

وعلى الرغم من التقدم المحرز والنتائج الملموسة التي تحققت، إلا أن تنفيذ هذه المخططات تستلزم المزيد من التجانس والانسجام مع السياسات العمومية الأخرى، مما يحول دون بلوغ الأهداف المسطرة، هو ما استدعى التفكير في إعادة النظر في النموذج التنموي المغربي.

إن هذا النموذج ينبغي أن يستفيد من المكتسبات المحققة، ويحدد نقاط الضعف الموجودة، من أجل بناء نموذج مغربي، لكن ذلك لا يمنعه من الاستفادة من التجارب الأجنبية. وهذا يتطلب، تشخيصها للواقع بصورة موضوعية، من خلال رصد المنجزات، والوقوف على النقائص، والعمل من أجل تركيزه وتعزيز الإصلاحات التي أطلقت من قبل، مع تسريع وتيرة الإنجاز، ومحاولة ربح رهان الفعالية. ومن جهة ثانية، تقديم اقتراحات جديدة ومبتكرة من أجل تجاوز المشاكل المطروحة حالياً.

وعلى المستوى المؤسسي والتنظيمي، تضمن النص الدستوري 2011 مجموعة من الأحكام المترابطة والمنسجمة، بشكل يعطي صورة واضحة عن تراتبية دستورية تبدأ من وضع قواعد إعداد سياسة الدولة على المدى الاستراتيجي، وصياغة السياسات العمومية على المدى المتوسط، وعلاقة البرنامج الحكومي بهذين المجالين الدستوريين، وصولاً إلى آليات تنفيذ السياسات عبر البرامج

¹⁷ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، المملكة المغربية، مارس.

والمخططات الاستراتيجية، والوعاء المالي والميزانيات لتنفيذها، وصولاً إلى دور مؤسسات الرقابة التي تختص بالتقييم البعدي للسياسات العمومية والبرامج الاستراتيجية. 18

المنهجية ومؤشرات قياس الأداء والتقييم

وفقاً لتقرير المندوبية السامية للتخطيط لعام 2005 الذي يستعرض رؤية المندوبية السامية للتخطيط حول آفاق الاقتصاد المغربي في أفق عام 2030، تمثلت أهم المؤشرات الاقتصادية الكمية والنماذج الاقتصادية التي اعتمدها الرؤية في الوصف والتحليل وبناء التوقعات في معدل النمو الاقتصادي، وعجز الموازنة العامة، ومعدل التضخم، ومعدل البطالة. حيث يسعى المغرب إلى تحقيق نمو اقتصادي يتراوح بين 4.5 و5.5 في المائة، وضبط عجز الميزانية في حدود 3 في المائة في أفق 2021. على مستوى المؤشرات الاقتصادية الكلية، يحرص المغرب على تقليص الدين العام إلى الناتج المحلي الإجمالي إلى أقل من 60 في المائة، ونسبة التضخم إلى أقل من 2 بالمائة، وخفض معدل البطالة إلى حدود 8.5 بالمائة.

كذلك يمكن إجمالاً التأكيد على أن مستوى المديونية في المغرب يظل مستداماً، كما أن مخاطر المديونية متحكم فيها بالنظر لعدد من العوامل، من ضمنها هيمنة الدين الداخلي الذي يمثل حوالي 79 في المائة من محفظة دين الخزينة في يونيو 2019، في حين تبقى حصة الدين الخارجي محصورة في حدود 21 في المائة من هذه المحفظة. الجدير بالذكر، أن دين الخزينة في المغرب يصل إلى حوالي 89.6 في المائة من إجمالي الدين العام وهي عبارة عن ديون متوسطة وطويلة الأجل في حين تصل فترة السداد المتوسطة إلى حوالي 6 سنوات و9 أشهر في يونيو من عام 2019.

من ناحية أخرى، وبخصوص تطوير النموذج الاقتصادي والنهوض بالتشغيل والتنمية المستدامة، ينصب العمل على تحقيق نمو قوي ومستدام لضمان اللحاق بركب الاقتصادات المتقدمة والصاعدة، ورفع تنافسية الاقتصاد الوطني والنهوض بالتشغيل وتدعيم التنمية المستدامة، وتوفير مناخ تنافسي جاذب للاستثمار والابتكار، حتى يتسنى التركيز على المهمة الأساسية المتمثلة في خلق الثروة وفرص العمل المنتج، إضافة إلى العمل على دعم وتقوية قطاع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وترسيخ نظام الأفضلية الوطنية للمشروعات، ووضع إطار تحفيزي مشجع للابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، تهدف الحكومة في سياق الرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني ومواصلة تحسين مناخ الأعمال إلى تمكين المغرب من ولوج دائرة الاقتصادات الخمسين الأوائل عالمياً في مؤشر ممارسة الأعمال في أفق 2021

18 الإطار المرجعي لتقييم السياسات العمومية- منشورات مجلس النواب

وذلك من خلال تنفيذ البرنامج الحكومي الذي يستهدف دعم التحول الهيكلي للنسيج الاقتصادي وتحفيز الاستثمار من خلال النهوض بالقطاع الصناعي عبر مواصلة تفعيل ودعم **مخطط التسريع الصناعي (2014 – 2020)**.

تعتبر البرمجة المتعددة السنوات آلية ومنهجية مهمة في تدبير المخططات الاستراتيجية حيث تُمكن من التوفيق بين الأهداف والتوجهات الاستراتيجية التي التزمت بها الحكومة مع ضرورة الحفاظ على التوازنات المالية والتحكم في عجز الموازنة العامة. عليه يتم في كل سنة في إطار إعداد مشروع قانون المالية للسنة بإعداد مقترحات متعلقة ببرمجة الميزانيات لثلاث سنوات مدعومة بأهداف ومؤشرات حُسن الأداء، وذلك من شأنه أن يقدم رؤية أفضل حول ترشيد استخدام موارد الميزانيات، وبالتالي استدامة المخططات الاستراتيجية من خلال الترابط بينها وبين الاعتمادات المقررة في الميزانية السنوية.

الجهات المعنية بتنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعتها

إن التوجهات الاستراتيجية لسياسة الدولة يتم الإشراف عليها من قبل أعلى سلطة في البلاد ممثلة في جلالة الملك بصفته رئيساً للدولة، ويتم التداول بشأنها في المجلس الوزاري، وهي ملزمة لجميع السلط والمؤسسات الدستورية الأخرى، وعلى ضوءها تتم صياغة البرنامج الحكومي، وكذا السياسات العمومية والسياسات القطاعية التي يتداول بشأنها المجلس الحكومي الذي يترأسه رئيس الحكومة (الفصل 92 من الدستور ويتم تنزيل هذه السياسة الاستراتيجية إما عبر سياسات عمومية وسياسات قطاعية تتم صياغتها وتنفيذها من قبل الحكومة والمؤسسات العمومية التابعة لها، أو من خلال صياغة مشاريع قوانين إطار، أو ضمن قوانين المالية السنوية التي يتعين أن تتضمن المحاور الكبرى للإنفاق العمومي المرتبط بهذه التوجهات الاستراتيجية. فقوانين الإطار تضع إطاراً للأهداف الأساسية لنشاط الدولة في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية وفق أحكام الفصل الدستور، ويتعين أن تعرض بدورها على المجلس الوزاري ضماناً لانسجامها مع استراتيجية الدولة المحددة من قبل هذه المؤسسة الدستورية.

وهناك لجنة وزارية برئاسة السيد رئيس الحكومة بصفته رئيس الإدارة والمسؤول عن تنسيق وتقييم برامج السياسات العامة. تعتبر هذه اللجنة المكتب المسؤول عن متابعة الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية حيث تحرص على تنسيق السياسات العمومية لتحقيق التناسق والتكامل فيما بينها وتطوير الآليات الضرورية لتقييم نجاعتها وفعاليتها ووقعها على المواطنين، ذلك انسجاماً مع توصيات المناظرة الوطنية الأولى للحكومة المنعقدة عام 2013 التي تؤكد

على ضرورة إرساء آليات حوكمة فعالة من أجل تحسين أداء السياسات العامة، وزيادة فاعلية الانفاق العام، وتدبير الاستراتيجيات القطاعية. وتقوم الوزارات القطاعية كل حسب اختصاصه بمسؤولية:

- صياغة الخطة وتحديد الأهداف.
- وضع الخطة للمشاريع والمبادرات الاستراتيجية.
- تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية.
- إعداد تقارير الاستراتيجية وتحليلها وعرضها.
- جمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الاستراتيجية.
- الإشراف على المشاريع الاستراتيجية.
- التنسيق وإدارة الأمور اللوجستية بالنسبة لاجتماعات مراجعة الاستراتيجية.

يوفر هذا الإجراء آلية موحدة وفعالة تمكن الحكومة من ضمان حسن تدبير السياسات العامة من أجل تطوير وتوحيد آليات ومناهج تقييمها. وتعمل الحكومة على إحداث هذه اللجنة، مع تشكيل أجهزة اللجنة المتمثلة في (اللجنة التقنية التي تعمل على إعداد أعمال اللجنة وتتبع تنفيذ قراراتها، بالإضافة إلى مجموعات العمل الموضوعية التي تتولى مهمة دراسة واقتراح الإجراءات والعمل على تنفيذها بعد اعتمادها من طرف اللجنة). كما تعمل اللجنة على وضع النظام الداخلي الذي يحدد كيفية تسيير أعمالها. فضلاً عن تحسين تناسق السياسات العامة وتعزيز فعاليتها وأثرها الإيجابي على المواطنين، وتطوير التقييم الذاتي وإدماج وظيفة التقييم في مسلسل التخطيط الاستراتيجي.

الأطر التشريعية والقانونية

أقر "القانون التنظيمي لقانون المالية رقم 130.13" مجموعة من التدابير والآليات التي سيعمل من خلالها على تفعيل المقاربة الجديدة في التخطيط الاستراتيجي أملاً في الانتقال من آليات تعتمد على الوسائل إلى آليات تعتمد على النتائج، تشمل مستويات عدة من حيث البرمجة والهيكلية. فكل مخطط قطاعي يحدد الأهداف المرورية والنهائية التي يُراد بلوغها، كمعدل النمو الاقتصادي، وعدد فرص العمل المُحدثة، ومستوى تطور الصادرات، وغيرها من المؤشرات التي يتم تتبعها وقياسها مرحلياً، ومدى بلوغ نسب الإنجاز المرجوة والفوارق المسجلة بين المتوقع والمُنجز. بذلك يصبح قانون المالية إطاراً مرجعياً لتنزيل المخططات الاستراتيجية قطاعياً مع ضمان تكييفها وملائمتها مع التغيرات البنوية المالية والاقتصادية والاجتماعية، مما يساهم في توجيه الاقتصاد وتطويره مع الحفاظ على التوازن المالي دون أن يكون ذلك على حساب البعد والنوع الاجتماعي.

ففي إطار "قانون المالية لعام 2020"، تم إنشاء "صندوق دعم تمويل المبادرة المقاولاتية"، الذي رُصدت له ستة مليار درهم على مدى ثلاث سنوات في إطار الشراكة بين الدولة وبنك المغرب والمجموعة المغربية للأبنك. يهدف إنشاء هذا الصندوق إلى دعم الخريجين الشباب ودعم المشاريع، بتسهيل الوصول إلى القروض المصرفية لتمويل مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة خاصة في مجال التصدير، والسماح بتحقيق إدماج وتكامل اقتصادي للمشاريع المدرة للدخل. يضاف هذا الصندوق إلى الجهود المبذولة من طرف الحكومة لتحسين منظومة تمويل المشروعات بشكل عام والتمثلة في "الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي" ووضع إطار مرجعي لكل التدابير التي تستهدف المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهدف تبسيط وتسهيل الولوج إليها مثل "قانون المشروعات الصغيرة". يندرج في هذا الإطار إحداث التمويل التعاوني كآلية جديدة لتمويل مشروعات الشباب والمشروعات المبتكرة.

لتشجيع الاستثمار بالمغرب ووجهت عناية خاصة لتحسين مناخ الأعمال ودعم المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. حيث تم اتخاذ مجموعة من التدابير الهدف منها تدعيم المنافسة والشفافية عبر:

- تبسيط الإجراءات الإدارية الخاصة بإنشاء المشروعات.
- تقوية نظام بيئة الأعمال (قانون يتعلق بالمنافسة وحرية الأسعار، قانون يتعلق بتجمع المصالح الاقتصادية، قانون الملكية الصناعية والفكرية...).
- تحسين الشفافية التنظيمية.
- تطوير وتحديث الأسواق المالية.
- إنشاء لجنة وطنية لبيئة الأعمال.
- إنشاء هيئة مركزية للوقاية من الفساد.
- إنشاء المكتب المغربي للملكية الفكرية والتجارية.

تمويل الخطط الاستراتيجية

يتوقف إعداد وصياغة أية سياسة عمومية على تخصيص اعتمادات مالية خاصة بها، وفي هذا السياق ينبغي أن تكون مجموعة من الاعتبارات حاضرة دائما، بغض النظر عن المشكلة المطروحة. فإذا توفرت الاعتمادات المالية بالشكل الكافي عند بداية تنفيذ السياسة العمومية فإن الأمر يعتبر بمثابة مؤشر على توافر ظروف النجاح. فإشكالية توفر الاعتمادات المالية الكافية لا يجب حصرها فقط في مهمتها الرئيسية المتمثلة في تمويل الفعل الحكومي، وإنما يجب وضعها في

خانة الخيارات السياسية وأولويات الحكومة، لأنها تشغل مساحة أساسية في السياسة العمومية وتعتبر مسألة أساسية ومركزية؛ ولهذا السبب خصص لها الدستور فصولاً مستقلة وأحاطها بضمانات الاستقرار والاستمرارية.

ويعتمد المغرب بدرجة أساسية على الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل الخطط الاستراتيجية الوطنية، حيث تحرص الحكومة على تشجيع هذه الشراكة من خلال حفز القطاع الخاص للقيام بدوره وتقديم الحوافز الضريبية، بالإضافة إلى آليات الدعم المباشر. إضافة إلى ذلك، تُمول الخطط الاستراتيجية في المغرب بالاعتماد على ثلاثة مصادر للتمويل، تتمثل في موارد الموازنة العامة للدولة، والتمويل الدولي في إطار التعاون متعدد الأطراف (صندوق البيئة العالمي وصندوق التكيف) أو التمويل الإقليمي والثنائي، علاوة على بروز آليات مبتكرة أخرى لتعزيز وتعبئة التمويل المناخي. تتعلق هذه الآليات بشكل أساسي بالآليات القائمة على الأسواق المالية مثل ائتمان الكربون والسندات الخضراء والاستثمارات التي تتضمن مفهوم الاستثمار المسؤول اجتماعياً بالإضافة إلى آليات الضمان التي تتيح إنشاء شراكة مبتكرة.

الخطط والاستراتيجيات القطاعية

لقد تبنى المغرب مقاربة جديدة للتنمية تتمثل في اعتماد التخطيط الاستراتيجي من خلال إعداد وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات والبرامج القطاعية. وتهدف هذه الاستراتيجيات بالأساس إلى إنعاش الاستثمار الوطني والأجنبي، من أجل خلق الثروة وإحداث مناصب جديدة للشغل في مختلف القطاعات الإنتاجية الواعدة، وكذا تحسين ظروف عيش السكان، خاصة الفئات المحتاجة وذوي الدخل المحدود، وتحسين نفاذهم للخدمات الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، ومن أجل ضمان تنفيذ أمثل، وانسجام وتكامل هذه الاستراتيجيات والبرامج القطاعية، تحرص المملكة المغربية على تعزيز التقائية تدخلات المؤسسات العمومية على الصعيد الاستراتيجي والقطاعي والمجالي، سواء عند التخطيط أو أثناء التنفيذ، واقتراح إجراءات وتدبير عملية من شأنها الرفع من هذا الانسجام بين مختلف الاستراتيجيات والبرامج وتحديد الآليات التي من شأنها ضمان تفعيل تلك الإجراءات. وتهدف منهجية التقائية السياسات العمومية بالخصوص إلى تحقيق:

- التكامل بين المشاريع وانسجام برمجتها، من خلال برمجة متناسقة للمشاريع في إطار تصور مندمج، والرفع من وقع المشاريع من الناحية الاقتصادية والمجالية والخدمية، وخلق فرص العمل، وكذلك الاستعمال المشترك لوسائل إنجاز المشاريع.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

- تكامل وتناسق الاستراتيجيات القطاعية من أجل ترشيد استغلال الموارد الطبيعية (الماء، والطاقة، إلخ ...) والتنمية المجالية المندمجة، بالإضافة إلى توظيف أمثل للمالية العمومية مع الأخذ في الحسبان الزمن والجهود والطاقات المبذولة. ويتم الآن العمل على تحقيق الاندماجية الالتقائية عبر التنسيق الشمولي من خلال الالتزام بالبرنامج الحكومي، الذي يتضمن الخطوط الرئيسية للعمل في مختلف مجالات النشاط الوطني وفي جميع القطاعات، ويتضمن إجراءات تطبيقية مستصحبة معها أهداف ومؤشرات كمية في إطار تعاقد حول قضايا تشكيل المحاور الرئيسية للبرنامج. ويتم تنزيل أهداف هذا البرنامج إلى برامج قطاعية مع وضع نظام لتتبع البرنامج الحكومي ولتقييم عمل مختلف القطاعات. وتجدر الإشارة إلى أن للمجلس الحكومي دوراً رئيساً في التنسيق الشمولي بين جميع القطاعات، ولاسيما فيما يخص الجانب الاستثماري.

الجدير بالذكر أن المغرب بصدد بلورة نموذج تنموي جديد تضطلع فيه الحكومة بمهمة هندسة جيل جديد من الخطط الاستراتيجية القطاعية، لغاية اعتمادها كركائز في بناء النموذج التنموي المرتقب. منذ بداية العقد 2000، انخرط المغرب في سياسة جديدة من التخطيط الاستراتيجي تركز بالأساس على مخططات قطاعية متوسطة وطويلة الأمد تسعى إلى تحديد الأولويات الاستراتيجية للقطاعات الحيوية وفق رؤية استشرافية مستقبلية، فكان أول مخطط في هذا المجال "**المخطط الأزرق**" الذي يهتم قطاع السياحة، يليه فيما بعد مجموعة من المخططات القطاعية التي تشترك فيما بينها وتقوم على أساليب التعاقد والشراكة مع مختلف الفاعلين المعنيين.

على الرغم من أن المخططات القطاعية التي ظل يعتمد عليها المغرب لعقدين من الزمن كان لها دوراً كبيراً في توجيه و تطوير الاقتصاد، إلا أنها تبقى قصيرة المدى ومحدودة النظر كونها تغيب عنها النظرة الشمولية ولا تقوم على التنسيق بين مختلف القطاعات الوزارية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة، لذلك جاء "**دستور المغرب 2011**" ومعه "**القانون التنظيمي لقانون المالية رقم 130.13**" الذي أعطى بعداً جديداً للتدبير المالي والتخطيط الاستراتيجي على حد سواء من خلال الانتقال في مجال تدبير الميزانية من منطق الوسائل إلى منطق النتائج .

اعتماداً على مقتضيات "**دستور المغرب لسنة 2011**"، ترتبط السياسات القطاعية بالقطاعات الحكومية بحسب تخصص كل قطاع بحيث يكون القطاع الصناعي مسؤولاً عن إعداد السياسات الصناعية، وقطاع الطاقة يُعنى بإعداد سياسات الطاقة على أن تعكس كل سياسة من السياسات المذكورة على التوجه الحكومي في هذا الشأن. وتتنحصر أبرز المهام المناطة بكل قطاع من القطاعات في صياغة الاستراتيجية القطاعية وأهدافها والوسائل الضرورية لتحقيقها، وتنفيذ الاستراتيجيات القطاعية عبر مراحل، بالإضافة إلى تقييم قبلي ومرحلي وبعدي للاستراتيجيات القطاعية، مع إمكانية تعديلها جزئياً خلال مرحلة التنفيذ.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

في إطار التوجهات التنموية الجديدة التي ينتهجها المغرب، ومن أجل خلق ديناميكية مستمرة، يتم إعداد خططاً استراتيجية قطاعية تتماشى وحاجيات الدولة وفقاً لمتطلبات المرحلة وبناءً على تشخيص وتقييم الخطط السابقة. يشترك في إعداد الخطط الاستراتيجية القطاعية مختلف القطاعات المعنية. تتمثل الخطط القطاعية في إستراتيجية المغرب الأخضر، مخطط اليوتيس (إستراتيجية للصيد البحري)، وبرنامج تسريع التنمية الصناعية، وإستراتيجية المغرب الرقمي، وإستراتيجية الإسكان، والإستراتيجية الوطنية لتنمية التنافسية اللوجستية.

من ناحية أخرى، شهد قطاع الاتصالات في المغرب إصلاحين عميقين، يخص الأول التحول المؤسسي مع صدور القانون رقم 24-96 الذي يعمل على إنهاء احتكار الدولة وفتح باب المنافسة للقطاع الخاص. والثاني يتمثل في التغيير التقني الذي مكن من الانتشار الفعلي للأنظمة الجديدة للاتصالات. كما اعتمد المغرب، في يونيو 2016، "إستراتيجية المغرب الرقمي 2020" لمواكبة التغيرات الرقمية العالمية بتسريع تحوله الرقمي وتحسين موقعه الإقليمي. وقد تم إنشاء "وكالة التنمية الرقمية" لإنجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية. بذلك عرف قطاع الاتصالات، منذ تحريره، ديناميكية نمو قوية، تجلت من خلال مؤشرات التغطية والاستخدام وعدد المشتركين والأسعار. ويسعى المغرب إلى زيادة الاستثمار والقدرة التنافسية في الصناعة الرقمية بعد إصدار قانون جديد يهدف إلى تحسين الشفافية وتعزيز سلطات الجهة المنظمة للقطاع.

الإطار رقم (5) مخطط المغرب الأخضر:

يمثل القطاع الفلاحي في المغرب أحد أهم القطاعات الإنتاجية الداعمة للاقتصاد الوطني، ولتعظيم إنتاجية هذا القطاع تم إطلاق "مخطط المغرب الأخضر" في أبريل عام 2008 بإشراف جلالة الملك محمد السادس. ساهم المخطط في جعل الفلاحة من أولويات القطاعات الاستراتيجية الوطنية التي عملت على تحديث وعصرنة الفلاحة، وتعزيز الاستثمارات، والتكامل الجيد بين السلاسل الإنتاجية، وضمان الأمن الغذائي، والحد من تأثير التغيرات المناخية، والحفاظ على الموارد الطبيعية، وإنعاش صادرات المنتجات الفلاحية، وتثمين المنتجات المحلية، وخلق فرص العمل.

يستهدف "مخطط المغرب الأخضر" دعم الفلاحة العصرية ذات القيمة المضافة والإنتاجية العالية التي تستجيب لمتطلبات السوق من خلال تشجيع الاستثمارات الخاصة واعتماد وسائل جديدة من صياغة وتطوير الصادرات الفلاحية المغربية، وتطوير الأنشطة الصناعية المرتبطة بالفلاحة، وتأهيل تسويق المنتجات وشروط التجميع والتخزين. بجانب ذلك، يستهدف تحسين ظروف عيش الفلاح الصغير، ومحاربة الفقر في الوسط القروي عبر زيادة مستوى الدخل الفلاحي في المناطق الأكثر هشاشة، إضافة إلى النهوض بفلاحة تضامنية ذات مردودية لفائدة المرأة القروية من خلال مشاريع مخصصة للتعاونيات الفلاحية النسائية.

بالإضافة إلى ما سبق، ساعد تنفيذ مخطط المغرب الأخضر في التخفيف من آثار تغير المناخ على الفلاحة المغربية، من خلال برامج تهم استخدام تقنيات توفير مياه الري، واستخدام الأصناف الزراعية المقاومة وأكثر تكيفاً مع تنوع التخصصات الفلاحية على المستوى المجالي. ويوفر هذا المخطط دعماً تضامنياً للفلاحة الصغيرة بهدف مكافحة الفقر باستثمارات إجمالية بلغت 18 مليار درهم مستهدفة حوالي 822 ألف مستفيد خلال الفترة (2008 - 2018).

المصدر: المملكة المغربية (2020)، مخطط المغرب الأخضر.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

الإطار رقم (6) إستراتيجية المغرب الرقمي

تهدف استراتيجية المغرب الرقمي إلى جعل المغرب مركزاً إقليمياً في تقنية المعلومات والاتصال. وهي تتمحور حول مختلف المجالات مثل التحول الاجتماعي، والمرافق العمومية الموجهة نحو المستخدمين (الحكومة الإلكترونية)، وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ونشوء صناعة تقنية المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، تم اعتماد التدابير الموائمة لضمان الحوكمة الجيدة للاستراتيجية، والتمويل وتوفير الموارد البشرية اللازمة. تم وضع استراتيجية "المغرب الرقمي"، من خلال العمل على تحقيق جملة من الأولويات، إلى جانب وضع آليات للمواكبة والتنفيذ.

تتمثل هذه الأولويات في تمكين المواطنين من النفاذ إلى الانترنت عالي السرعة وتشجيع النفاذ إلى التبادل والمعرفة، وزيادة مستوى الجودة والشفافية، انطلاقاً من برنامج طموح للحكومة الإلكترونية، وتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة على استخدام الأنظمة المعلوماتية من أجل زيادة إنتاجيتها، فضلاً عن تشجيع تطوير قطاع التقنيات الحديثة للإعلام، محلياً من خلال دعم إحداث وتنمية الشركاء المحليين.

المصدر: إستراتيجية المغرب الرقمي

يتضمن التشريع الجديد، الذي نُشر كقانون رقم 121-12 لسنة 2019، ثلاث إصلاحات رئيسة تهدف إلى حماية المستهلكين والنظام الإيكولوجي للأعمال.

- يتعلق التدبير الأول بحماية العملاء الذي ينص على وجوب أن تكون شركات الاتصالات أكثر شفافية عندما يتعلق الأمر بتقديم العقود والخدمات للعميل.
- ثانياً، يتضمن التشريع أحكاماً تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية لهذا القطاع من خلال السماح لشركات الاتصالات بتقاسم قدرة شبكة بعضها البعض والتعاون في تقديم الخدمات للمناطق النائية.
- أخيراً، تُمنح صلاحيات تنظيمية أكبر للوكالة الوطنية لتقنين المواصلات. وتمتلك الوكالة الآن القدرة المباشرة على معاقبة الشركات التي تقوم بممارسات مناهضة للمنافسة، بدلاً من الاضطرار إلى بدء إجراءات قانونية بموجب القانون السابق.

إدراكاً منه بآثار العوامل المناخية والبيئية على تطوره، شرع المغرب في سلسلة من الإصلاحات ترمي إلى تحويل الصعوبات التي تواجهه في هذه الظاهرة إلى رافعة للنمو الاقتصادي، حيث أطلق المغرب عام 2017 "الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة" التي تعتبر إطاراً مرجعياً لتنفيذ السياسات العامة للتخفيف والتكيف مع تغير المناخ. وتتمحور هذه الاستراتيجية حول سبع رهانات كبرى تضم عدة محاور استراتيجية لها أهدافها وإجراءاتها ومشاريعها. تأخذ بعين الاعتبار القضايا البيئية الأنية والمستقبلية على مستوى السياسات العمومية والاستراتيجيات القطاعية. فبالإضافة إلى الجهود المحلية، أظهر المغرب دعماً قوياً للمجهودات العالمية لمكافحة تغير المناخ، حيث يعمل على تعزيز قدرات البلدان الإفريقية لمعالجة هذه الظاهرة العالمية. وتشمل جهود المغرب للتخفيف من تغير المناخ والتكيف العديد من الإجراءات الهيكلية.

من جهة أخرى، تتم مواصلة تنفيذ **"استراتيجية الانتقال الطاقى"** لتعبئة إمكانات الاقتصاد في مجال الطاقة ورفع من حصة الطاقات المتجددة في التركيبة الطاقية لتصل نسبة 52 في المائة بحلول سنة 2030، وذلك بفضل مشاريع مهيكلية، خاصة فيما يرتبط بالطاقة الشمسية الريفية (Solar Energy Projects). وقد شهد تنفيذ برنامج الطاقة المتجددة ديناميكية مضطردة حيث حقق نسبة 34 في المائة سنة 2018 من الإنتاج الطاقى بإنجاز 3,670 ميغاواط (ما يعادل 61.5 في المائة كنسبة إنجاز مقارنة مع هدف 2020 وذلك بفضل الأداء المتميز للطاقة الشمسية والريحية إذ قفزت حصتها في القدرة الكهربائية من 1.22 في المائة سنة 2002 إلى 17.5 في المائة سنة 2018). ومما لا يقل أهمية، الإنجاز في مجال توفير المياه من خلال مواصلة سياسة بناء السدود والحرص على تفعيل أساليب الحوكمة الرشيدة بهدف التدبير الرشيد للطلب على المياه وتثمينه، وتنويع مصادر التزود بالمياه، وتحسين جودة الموارد المائية.

تسعى المغرب إلى ولوج مجموعة الاقتصادات الخمسين الأوائل عالمياً في مؤشر ممارسة الأعمال في أفق 2021. ويمر تحقيق ذلك حسب البرنامج الحكومي عبر دعم التحول الهيكلي للنسيج الاقتصادي وتحفيز الاستثمار من خلال النهوض بالقطاع الصناعي والشركات عبر مواصلة تفعيل ودعم **مخطط التسريع الصناعي (2014 - 2020)**.

فيما يتعلق بالتنمية الحضرية، يدرك المغرب الأهمية البالغة لإدراج تنمية المدن المغربية وفقاً لمبادئ الاستدامة، من حيث التنقل والربط واستغلال الموارد الطبيعية. في هذا الإطار، يعتبر **"مشروع مدينة بن جرير الخضراء"** كأول مدينة خضراء في إفريقيا، نموذجاً لمدينة الغد، من خلال تخطيط حضري يضع البيئة والمعرفة في صلب الاهتمام، وتصميم معماري يعتمد على المواد صديقة البيئة مع خدمات حضرية تركز أساساً على الطاقات المتجددة.

على مستوى القطاع الصحي، يهدف **"مشروع مخطط الصحة 2025"** إلى إعداد خارطة طريق قطاعية تلبى الاحتياجات المختلفة للمنظومة الصحية وتساهم في تحسين الخدمات الصحية. يرتكز هذا المخطط الجديد، الذي تم إعداده وفق نهج تشاركي، على التوجهات الملكية السامية وعلى التوجهات العالمية في القطاع الصحي وكذا التزامات هذا القطاع في البرنامج الحكومي (2017-2021).

من جانب آخر، وفي نفس الإطار، أولت الحكومة المغربية اهتماماً بالجانب التعليمي من خلال تبني **الرؤية الاستراتيجية لإصلاح منظومة التربية والتعليم والبحث العلمي (2015-2030)** والتي تمت صياغتها في مشروع القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتعليم والبحث العلمي. وتتضمن أهم مضامين القانون الإطار تحديد المبادئ التي سترتكز عليها منظومة التربية والتعليم والتدريب والبحث العلمي، والأهداف الأساسية لسياسة

الدولة واختياراتها الاستراتيجية من أجل استدامة الإصلاح في إطار تعاقدى وطني مُلزم للدولة ولباقي الفاعلين والشركاء المعنيين.

الإطار رقم (7) القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتدريب والبحث العلمي

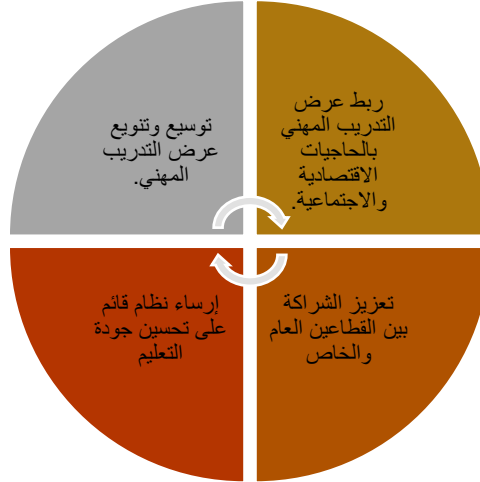
- ✓ إرساء التعليم الأولي وشموله لجميع الأطفال المتروحة أعمارهم ما بين 4 - 6 سنوات، والشروع في دمج تدرجياً في التعليم الابتدائي في أجل ثلاث سنوات.
- ✓ محاربة الهدر والانقطاع المدرسين وإعطاء الأولوية والاهتمام للأوساط القروية وشبه الحضرية، من أجل تجاوز التفاوتات المجالية التي تعترض تحقيق الإنصاف في النفاذ إلى التعليم، وتعميمه.
- ✓ إيلاء عناية خاصة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، لتحقيق تكافؤ الفرص في التحصيل الدراسي.
- ✓ الرفع من إلزامية التمدريس من 15 إلى 16 سنة.
- ✓ التطوير والتحسين المستمرين للنموذج البيداغوجي، بما يمكن المتعلمين من اكتساب المهارات والكفايات الأساسية.
- ✓ الارتقاء بالتدريب المهني، وإعادة الاعتبار إليه كمسلك تكويبي واعد، من خلال تأهيله وتنويع عرضه وتوسيعه والارتقاء بجاذبيته بهدف الرفع من قابلية الخريجين للتشغيل، وربطه بالتعليم الاساسي والعالي.
- ✓ إعادة هيكلة التعليم العالي من خلال تجميع مختلف مكوناته لما بعد مرحلة البكالوريوس على أساس الانسجام والتكامل والفعالية وفق مخطط متعدد السنوات متشاور بشأنه بين جميع الفاعلين، يتم تنفيذه بصفة تدريجية، ووفق برمجة زمنية محددة.
- ✓ تجديد مهن التربية والتدريب، وتمكين المنظومة من موارد بشرية مؤهلة من خلال تطوير التدريب الأساس والمستمر لمواكبة ومسايرة الإصلاح.
- ✓ تطوير حوكمة المنظومة في أفق الجهوية المتقدمة، من خلال تعزيز سياسة اللامركزية، ونقل الصلاحيات اللازمة لتسيير مرافقها، وتمكينها من ممارسة هذه الصلاحيات بفاعلية.
- ✓ تعزيز الاستقلالية الفعلية للجامعات والأكاديميات الجهوية للتربية والتدريب في إطار تعاقدى، مع إقرار آلية للتتبع والتقييم وقياس الأداء.
- ✓ تعبئة وتوفير الموارد اللازمة لتمويل المنظومة، مع تنويع مصادره.
- ✓ إرساء نظام جديد لتقييم منظومة التربية والتدريب والبحث العلمي، قائم على آليات منتظمة لتقويم، ودلائل مرجعية دقيقة، من أجل المواكبة المستمرة لهذا المشروع الإصلاحى الوطني.

المصدر: المملكة المغربية (2020)، "القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتدريب والبحث العلمي".

كما يشكل خارطة طريق بأهداف واضحة وآليات وأجال محددة. تهدف خارطة الطريق الجديدة لتطوير التدريب المهني إلى جعل هذا القطاع محركاً حقيقياً للنمو الاقتصادي الوطني وعاملاً مهماً في إثراء رأس المال البشري.

شكل رقم (6)

محاور منظومة التربية والتدريب والبحث العلمي في المغرب (2015 – 2030)



المصدر: المغرب (2019) منظومة التربية والتدريب والبحث العلمي (2015 – 2030)

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة

تعتبر جودة المعطيات الإحصائية وتفاصيلها من أبرز التحديات التي واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في المغرب، بالإضافة إلى مشكلة تداخل الأدوار عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وانعدام المتابعة والتقييم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومنه بالأساس تقييم الأثر. تم التغلب على هذه التحديات من خلال:

- إنشاء جهة إدارية خاصة بالحوكمة لضمان أفضل مستوى لانسجام المخططات القطاعية.
- دعم الجهاز الإحصائي للدولة من خلال تكثيف المسوحات الإحصائية وضمان دورية نشر المعطيات الإحصائية.
- إصلاح القانون التنظيمي لقانون المالية الذي نص على وضع آليات ومؤشرات لتتبع السياسات العامة ولضمان فعالية ونجاعة الإنفاق العام.

يقوم المغرب بتكثيف خياراته الاستراتيجية عبر إجراءات وتدابير تعزز من مناعة المغرب في مواجهة تقلبات الظرفية الدولية والتحديات التي تواجهه من خلال تنويع مصادر النمو بتسريع حركة التصدير والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتسريع برامج البنيات التحتية والشبكات، والنهوض بالتنمية البشرية والاستثمار في المجال

الاجتماعي. وقد ثمن المستثمرون الأجانب والعديد من المؤسسات الدولية، مثل صندوق النقد الدولي، ومنظمة التجارة العالمية، والبنك الإفريقي للتنمية، قدرة الاقتصاد المغربي على التأقلم وامتصاص مختلف الصدمات.

التوجهات المستقبلية

بناء على تقييم الأداء الذي قامت به المغرب، يتضح أن المغرب حققت بعض التقدم، غير أن بعض الصعوبات الهيكلية التي لازالت مستمرة منها على سبيل المثال التفاوتات الاجتماعية والمجالية، وضعف خلق فرص العمل بالرغم من تحقيق نسب نمو، وضعف القدرة التنافسية، وارتفاع معدل البطالة لدى الشباب، وهو ما استدعى التفكير في إعادة النظر في النموذج التنموي المغربي. في هذا الصدد، أعلن جلالة الملك في أكتوبر 2018 عن "تكليف لجنة خاصة، مهمتها تجميع المساهمات، وترتيبها وهيكلتها، وبلورة خلاصاتها، في إطار منظور استراتيجي شامل ومندمج، على أن ترفع إلى نظرنا السامي، مشروع النموذج التنموي الجديد، مع تحديد الأهداف المرسومة له، وروافد التغيير المقترحة، وكذا سبل تطبيقه على أرض الواقع".

إن هذا النموذج ينبغي أن يستفيد من المكتسبات المحققة، ويحدد نقاط الضعف الموجودة، من أجل بناء نموذج مغربي، لكن ذلك لا يمنع من الاستفادة من التجارب الأجنبية. وهذا يتطلب، تشخيصها للواقع بصورة صريحة وموضوعية، من خلال رصد المنجزات، والوقوف على النقائص، والعمل من أجل تزكية وتعزير الإصلاحات التي أطلقت من قبل، مع تسريع وتيرة الإنجاز، ومحاولة ربح رهان الفعالية. ومن جهة ثانية، تقديم اقتراحات جديدة ومبتكرة من أجل تجاوز المشاكل المطروحة حالياً.

إن النموذج التنموي الجديد، يجب أن يكون نموذجاً شاملاً يُعنى بكل مجالات التنمية. ينظر في إنتاج الثروة، وإنتاجية العمل، وإنتاج القيمة المضافة، عن طريق المبادرة والإبداع. نموذج اجتماعي تجسده العناية بالأسمال اللامادي، من خدمات اجتماعية، وتوزيع للثروة، وتربية، وصحة، وتشغيل، ونقل، مع بحث آليات توزيع الثروة، لتحقيق عدالة اجتماعية. كما أنه نموذج مستدام يفكر في التغيير المناخي، وقلة الماء، والطاقة، وصحة المواطنين، وتلوث الهواء، وجودة التغذية. وقد اعتمدت اللجنة مقاربة تشاركية، بمساهمة جميع الفاعلين من مؤسسات وأحزاب وجمعيات ونقابات وشخصيات من القطاعين العام والخاص. وستسمح هذه المقاربة لأكثر عدد من المواطنين بالانخراط فيه.

من خلال مكانته كمركز إقليمي، يلعب المغرب دور المستقطب للاستثمارات المباشرة الأجنبية في مجال الصناعة نحو دول إفريقية أخرى، مما يساهم في إنشاء شبكة إنتاجية على مستوى القارة تعمل على تعزيز موقع الجهة على مستوى سلاسل القيمة العالمية. في هذا السياق، يسعى المغرب في الأجل القصير إلى تسريع إنشاء سلاسل قيم محلية



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

تنافسية ومتنوعة، الشيء الذي من شأنه تكوين شبكة محلية حقيقية للتوريد قادرة على خلق القيمة المضافة وفرص العمل دائمة والمؤهلة. من أجل تحقيق ذلك، يعمل على تعميم فرض نسبة دنيا من المحتوى المحلي على المستثمرين الأجانب بالقطاع الصناعي الوطني.

في إطار مواكبة التحولات العميقة التي يعرفها الاقتصاد الرقمي العالمي، يشهد قطاع الاتصالات بالمغرب تغيرات عميقة سواء من الجانب التقني (الحيل الخامس، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وسلسلة الكتل (Blockchain)، والثورة الصناعية الرابعة،... إلخ) أو من حيث الاستعمال (الأسواق البيئية، والمنصات الرقمية، والتجارة الإلكترونية عبر الهاتف النقال،... إلخ). لذلك، توفر خارطة الطريق الجديدة للقطاع في أفق 2022، والتي تعتبر قيد التفعيل من قبل الوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، الاستجابة المناسبة لهذه التحديات المهمة وتحويلها إلى فرص حقيقية لتطوير قطاع الاتصالات بالمغرب.

على مستوى التنمية المستدامة، تتم مواصلة تنفيذ "استراتيجية الانتقال الطاقى" لتعبئة إمكانات الاقتصاد في الطاقة والرفع من حصة الطاقات المتجددة في التركيبة الكلية للطاقات لتصل نسبة 52 في المائة بحلول عام 2030، وذلك بفضل مشاريع هيكلية مخططة، خاصة فيما يرتبط بالطاقة الشمسية الريفية.

يسعى المغرب دائماً إلى تكيف اختياراته على المدى القريب والمتوسط والطويل، أخذاً بعين الاعتبار التحولات العميقة التي يعرفها الاقتصاد على المستوى الإقليمي والعالمي. ويتم إعداد مشاريع قوانين المالية مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات الدولية في أسعار المحروقات، وسعر الصرف، والأداء الاقتصادي للشركاء التجاريين الرئيسيين، والطلب الخارجي الموجه للمغرب، والنتائج التي سجلها الاقتصاد الوطني من الناحية الاجمالية والقطاعية. وتتم بلورة هذه المشاريع بهدف تسليط الضوء على التقدم الذي أحرزه المغرب في العديد من المجالات وتحديد التحديات الرئيسية التي يجب عليه مواجهتها من أجل خلق طفرة جديدة في مسلسل التنمية الشاملة والمستدامة.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

الجمهورية الإسلامية الموريتانية¹⁹ "الاستراتيجية الوطنية للنمو الاقتصادي والرفاه المشترك"

مقدمة

تقوم الرؤية التي تحملها الاستراتيجية الوطنية للنمو الاقتصادي والرفاه المشترك على قيام مجتمع مزدهر تتساوى فيه الفرص أمام الجميع، وقيام اقتصاد يتسم بالاستدامة بما يستجيب للحاجات الأساسية لجميع المواطنين كالتعليم، والصحة، والمياه والكهرباء، والتطلع للرفاه المشترك، وتشجيع النمو الاقتصادي المتسارع والمتنوع، والحوكمة الرشيدة. من أهداف "الاستراتيجية الوطنية للنمو الاقتصادي والرفاه المشترك"، تقليل نسبة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتقليل نسبة البطالة، والنفوذ إلى الخدمات الأساسية، وتحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال الغذاء، وحفز النمو الاقتصادي، ودعم التنوع الاقتصادي، وتحقيق الاستقرار والسلم والرفاه.

تهدف الخطة الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية في موريتانيا إلى ترقية زراعة مستدامة ذات إنتاجية وتنافسية، والحفاظ على الثروة السمكية وحماية البيئة البحرية وزيادة إدماج قطاع الثروة السمكية في الاقتصاد الوطني والعالمي، وتعزيز وترقية واستثمار المقدرات المعدنية والنفطية، وتحفيز القطاع الصناعي، وتعزيز التجارة من خلال تهيئة ظروف متوازنة وشفافة لعمل الأسواق، وتسريع الإصلاحات المتخذة لتحسين مناخ وممارسة الأعمال، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز قطاع مالي قوي وشامل، وتطوير الاستثمار الخاص والاستثمار الأجنبي المباشر، وضمان حصول الجميع على خدمات الطاقة الموثوقة والمستدامة والحديثة بأسعار معقولة، ودعم الاستثمار في البنية التحتية في قطاعات التجهيز والنقل، وتطوير قطاع المياه والتزويد بالماء الصالح للشرب، وتطوير الابتكار وتقنيات الإعلام والاتصال.

كما تنطوي الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية على أهداف مرحلية قابلة للقياس خلال سنوات الخطة مثل معدلات البطالة، ومعدل النمو الاقتصادي، ومعدلات الفقر، ومعدل النفاذ إلى الخدمات الأساسية كالصحة والتعليم والمياه والكهرباء. تتضمن الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية سياسات واضحة لتطوير القطاع المالي بشكل عام مثل:

- زيادة احتياطي العملات الصعبة.
- خفض الديون.
- استقلالية الجهاز المالي.
- تعزيز سياسة الانفتاح المالي المحلي والأجنبي.

¹⁹ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، الجمهورية الإسلامية الموريتانية، مارس.

- دعم الاستثمارات المباشرة.
- دعم المشروعات المتوسطة والصغيرة والمتناهية في الصغر.

المنهجية، ومؤشرات قياس الأداء والتقييم

تتضمن الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية إطاراً واضحاً للسياسات الاقتصادية التي تتبعها الدولة خلال سنوات الخطة والذي يتسم بالشمولية والتدرج حسب الأولويات وفقاً لأهداف التنمية المستدامة 2030، حيث تواكب هذه الاستراتيجية بعض القضايا المستجدة، مثل التقنيات المالية الحديثة، وإدماج الاقتصاد الرقمي في مختلف القطاعات التي تشملها الاستراتيجية. كما تتميز الاستراتيجية بنوع من المرونة النسبية للتعامل مع القضايا المتغيرة محلياً وإقليمياً وعالمياً كتنشيط سعر المحروقات عام 2011 رغم تقلبات أسعارها عالمياً. في هذا السياق، تتبنى موريتانيا المؤشرات الآتية في إطار تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية.

- النفاذ إلى الخدمات الأساسية.
- عدد الوظائف الجديدة خلال فترة معينة.
- عدد المرافق العامة المنجزة خلال فترة محددة.
- معدلات التمدرس.
- معدلات الوفيات.
- عدد الأسر الفقيرة.

من أبرز مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس التقدم الذي تحرزه الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في موريتانيا معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الخام حسب أسعار السوق، ومتوسط التشغيل الإضافي في السنة، ومعدل التضخم، وعجز ميزان الحساب الجاري إلى الناتج، وعجز الميزانية إلى الناتج.

حيث تحرص موريتانيا من خلال الخطط الاستراتيجية الوطنية على تحقيق نمو قوي ومستدام يعود بالنفع على الجميع والنهوض برأس المال البشري والنفاذ إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية وتعزيز الحوكمة بكافة أبعادها من خلال التركيز على الآتي:

- **المرتكز الاستراتيجي الأول:** ترقية النمو القوي والمستدام والشامل عبر خلق الظروف المواتية لنمو اقتصادي قوي ومستدام وشامل من خلال إحداث تحولات هيكلية للاقتصاد والقطاعات المنتجة للثروة



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

والتشغيل تضمن التلاحم الاجتماعي وتلبي الطلب الداخلي وبوجه خاص من خلال المبادرة الخاصة ودعم القدرات التصديرية للبلاد وجاذبيتها للاستثمارات الأجنبية المباشر.

● **المرتكز الاستراتيجي الثاني:** تطوير رأس المال البشري والنفوذ للخدمات الاجتماعية الأساسية. يهدف هذا المرتكز بشكل خاص إلى تطوير رأس المال البشري من خلال زيادة وتحسين النوعية والنفوذ للخدمات التعليمية والصحية والخدمات الاجتماعية الأساسية الأخرى وتعزيز الحماية الاجتماعية.

● **المرتكز الاستراتيجي الثالث:** تعزيز الحوكمة بكافة أبعادها من خلال تعزيز دولة القانون والديمقراطية واللحمة الاجتماعية والمساواة، والتركيز على الحوكمة بمختلف أبعادها والأمن واحترام حقوق الإنسان ونجاعة التسيير الاقتصادي والمالي والبيئي وتعميق اللامركزية.

تجمع هذه الرؤية المستقبلية بين الطموح والواقعية حيث سيتم خلال السنوات الخمس الأولى تعزيز المكتسبات وخلق بنية تحتية داعمة للنمو، في مناخ سياسي هادئ، واستكمال المشاريع الجارية ووضع أسس لقيام موريتانيا جديدة وظروف ملائمة لاستغلال الموارد الطبيعية. سيتم في هذا الإطار تنفيذ الإصلاحات الضرورية لتحسين مناخ الأعمال وترقية دور القطاع الخاص مع استهداف تحقيق معدل نمو اقتصادي خلال هذه الفترة في حدود 5 في المائة سنوياً، والعمل على أن يشهد رأس المال البشري نقلةً مهمةً.

خلال الخمسية الثانية من المتوقع أن يصبح الاقتصاد أكثر تنوعاً وأكثر تنافسية، وسيشهد معدل نمو فعلي في حدود 10 في المائة، وستكون الموارد البشرية أكثر كفاءة وتحفيزاً. أما خلال الخمسية الثالثة فستظهر موريتانيا في وجهها الجديد ومن المتوقع أن يصل معدل النمو الاقتصادي فيها إلى حدود 12 في المائة.

الجهات المعنية بمتابعة تنفيذ الاستراتيجية

تُشرف مديرية متابعة استراتيجية النمو المتسارع والرفاه المشترك على اجتماعات الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، حيث يتم دعوة عدد من اللجان مثل (اللجنة الوزارية لقيادة الاستراتيجية، اللجان القطاعية، اللجنة الموسعة للتشاور، واللجنة الجهوية للتنمية) لحضور اجتماعات الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية. في حين تعتبر الجهات التالية مشاركة ومساعدة في وضع الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية (الوزارة الأولى (مجلس الوزراء)، وزارة الاقتصاد والصناعة، وزارة المالية، محافظ البنك المركزي، مفوضية حقوق الإنسان، الوزارة المكلفة بالاتصال والعلاقات مع المجتمع المدني، وكالة التضامن، ممثل عن الشركاء الفنيين والماليين، وممثل عن تكتلات المنظمات الوطنية).

جدول رقم (8)

الجهات المسؤولة عن مهام صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية في موريتانيا

المهام	الجهة / الجهات المسؤولة
صياغة الخطة وتحديد الاهداف	مديرية متابعة استراتيجية النمو المتسارع والرفاه المشترك
وضع الخطة للمشاريع والمبادرات الاستراتيجية	وزارة الاقتصاد والصناعة
تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية	جميع القطاعات الحكومية (الوزارات)
إعداد تقارير الاستراتيجية وتحليلها وعرضها	مديرية متابعة استراتيجية النمو المتسارع والرفاه المشترك
جمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الاستراتيجية	اللجان الفنية القطاعية
الإشراف على المشاريع الاستراتيجية	
التنسيق وإدارة الأمور اللوجستية بالنسبة لاجتماعات مراجعة الاستراتيجية	مديرية متابعة استراتيجية النمو المتسارع والرفاه المشترك
مسؤوليات أخرى (يرجى تحديدها)	

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، الجمهورية الإسلامية الموريتانية.

تعتبر الوزارة الأولى ووزارة الاقتصاد والصناعة الجهتان المعنيتان بتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية والتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى، ومن أبرز المهام المناطة بهما متابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية المتمثلة في صياغة الخطط وتحديد الأهداف، ووضع خطط المشاريع والمبادرات الاستراتيجية، وتنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات، وإعداد التقارير وتحليلها وعرضها، وجمع البيانات والقياسات اللازمة لأهداف الاستراتيجية، والإشراف على المشاريع.

يتم بشكل عام التنسيق ما بين كافة الجهات المعنية على مستوى الدولة في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية. توضع الخطة من قبل رئاسة الحكومة وبالتنسيق مع بعض القطاعات الحيوية المهمة في تنفيذ الخطة ويعمل كل قطاع كل فيما يعنيه على تنفيذ ما يخصه من الاستراتيجية.

تمويل الخطط الاستراتيجية

يتم تمويل الخطط الاستراتيجية الاقتصادية من خلال الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني. من خلال الممولين الدوليين (الشركاء الفنيون والماليون)، وتوفر الحكومة بعض الآليات الداعمة والمحفزة في حالة التمويل من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، من خلال:

- تحسين الإصلاحات المنفذة من أجل تحسين مناخ ممارسة الأعمال.
- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- العمل على تطوير قطاع مالي قوي وشامل.
- تنمية الاستثمار الخاص والاستثمارات الخارجية المباشرة.
- إنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الخطط والاستراتيجيات القطاعية

هناك خطط استراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الرئيسية والقطاعية في موريتانيا وهي خطط داعمة لاستراتيجية النمو الاقتصادي والرفاه المشترك (SCAPP)، أُطلق عليها اسم "الاستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية"، تهتم أساساً بتحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد الشعب الموريتاني ومحاربة الفقر، وكل مظاهر الغبن والتهميش والإقصاء في صفوف الطبقات الضعيفة والهشة.

تتمثل أهم عشرة قطاعات ذات أولوية بإطار الخطة الاستراتيجية الاقتصادية المعتمدة في الاقتصاد والصناعة، والمالية، والأمن الغذائي، والتعليم، والصحة، وحقوق الإنسان، واللامركزية، والصيد، والنفط والطاقة والمعادن، والتجهيز والنقل والمياه. تعتبر هذه القطاعات حيوية ولها تأثير مباشر وجوهري على تنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها.

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة

انعكست التحديات التي تواجه الاقتصادات العربية سلباً، منها ما كان دولياً أو إقليمياً أو محلياً على عملية تخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في موريتانيا سواءً تعلق الأمر بالموارد أو باليات التنفيذ. تتمثل أبرز التحديات التي واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في موريتانيا في الأوضاع الداخلية، وتغير هيكل الحكومات، والانكماش الاقتصادي العالمي، وضعف توفير الخدمات الأساسية والبنى التحتية. تم التغلب على هذه التحديات من خلال الآتي:

- دعم قواعد الديمقراطية وتحقيق العدالة الاجتماعية.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

- استقرار هيكله الوزارات المعنية بتنفيذ الخطط الاقتصادية.
- توفير البنية التحتية والخدمات الأساسية المواتية لتحقيق النمو.

يعتبر الوضع الدولي الحالي بخلافاته غير مواتٍ لتحقيق نمو متسارع خصوصاً في دول العالم الثالث التي تعتمد أساساً على الدول الاقتصادية الكبرى.

التوجهات المستقبلية

يتميز النموذج المتبع في الخطة الاستراتيجية الاقتصادية في موريتانيا بشمولية الرؤية وتكامل قطاعات عدة في تحقيقها، ولا مركزية التطبيق، بالإضافة إلى تناسقه ومواءمته، بما يضمن تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، وذلك في ظل الشراكة الذكية بين الجهات ذات الصلة، والتكامل بين القطاعات الاقتصادية والإنتاجية، فضلاً عن التعاون الدولي. أهم ملامح برامج الإصلاح الاقتصادي التي تضمنتها الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية تحفيز النمو الاقتصادي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، وتقليص البطالة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، والحوكمة الرشيدة. ومن أهم إمكانات تحقيق الأهداف المنشودة بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية في موريتانيا تتمثل في تعدد موارد الدولة مثل (الصيد، والمعادن، والغاز، والنفط، والثروة الحيوانية، والأراضي الزراعية).

تتضمن الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية مقاربة حول كيفية التصدي لمشكلة المديونية الخارجية وإدارة الدين العام من خلال تخفيض المديونية، وتفضيل القروض الميسرة، فضلاً عن تشجيع الاستثمار. كما تتضمن الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية مقاربة حول آليات التكامل الاقتصادي والنقدي والمالي مع الدول العربية، بما في ذلك درجة تفاعلها مع مؤسسات التمويل والتنمية العربية، وخاصة مع المحيط الإقليمي العربي والأفريقي بما يخدم تحرير التجارة والمبادلات البينية مع دول المغرب العربي.

تتضمن الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية أيضاً مقاربة حول كيفية توظيف مخرجات الثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي الحاصلة في العالم لصالح تعزيز النمو والتنمية الاقتصادية في الدولة. فيما يتعلق بالحوكمة الرشيدة كما تتضمن الخطة الاستفادة القصوى من التقنيات الجديدة في ضبط وتسهيل الرقابة والتدقيق وسهولة تدفق المعلومات وتسهيل التواصل وتعزيز فرص الاستثمار.

توجد إشارة خاصة في الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية حول دور اقتصاد المعرفة في عملية التنمية الشاملة في موريتانيا من خلال التركيز على تكوين الكوادر البشرية المختصة.

دولة فلسطين 20

"رؤية فلسطين 2030"

مقدمة

يهدف إطار الخطة إلى تجسيد الحرية والاستقلال وقيام الدولة الفلسطينية المستقلة وبسط السيادة الفلسطينية على كامل أرض دولة فلسطين على حدود عام 1967، بما فيها القدس الشرقية كعاصمة لدولة فلسطين المستقلة. تحرص الرؤية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز استجابة المؤسسات العامة إلى احتياجات المواطن مع ضمان المساواة والعدالة في الوصول والحصول على هذه الخدمات. كما تسعى الخطة إلى تعزيز فعالية الحكومة القائمة على المساءلة والشفافية والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. كما تهتم الخطة بتحقيق الاستقلال الاقتصادي وتوفير بيئة استثمارية ملائمة وتساعد على تطوير الصناعة الفلسطينية والقطاعات الإنتاجية الواعدة بما يضمن توفير فرص عمل للجميع. تحتل العدالة الاجتماعية جوهر برنامج عمل السياسات الوطنية، حيث تلتزم بالعمل على الحد من الفقر وتوفير نظم ملائمة ومتكاملة للحماية الاجتماعية للفقراء والمهمشين، والعمل على تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وتأمين مستقبل أفضل للشباب الفلسطيني. كما تلتزم الخطة بالعمل على توفير تعليم جيد وشامل للجميع، وخدمات رعاية صحية شاملة وذات جودة ومتاحة للجميع. كذلك تسعى الحكومة من خلال هذه الخطة لتأمين مقومات الصمود لكافة للمواطنين في أراضيهم، وذلك من خلال توفير الأمن والأمان وتعزيز سيادة القانون، وتوفير الاحتياجات الأساسية، والنهوض بالزراعة والمجتمعات الريفية، وضمان الاستدامة البيئية من خلال إدارة الموارد الطبيعية بصورة مستدامة، وحماية الهوية والتراث الفلسطيني.

الخطط والرؤى الاستراتيجية الأحدث

توازن "رؤية فلسطين 2030" بين توفير فرص العمل بشكل فوري، كضرورة ملحة، وبين إرساء قواعد اقتصاد وطني مستقل وقائم على التنافس في المرحلة التي تعقب انتهاء الاستعمار، وهما هدفان مترابطان ويعزز كل منهما الآخر. وذلك من خلال إطلاق حملة وطنية لتعزيز المنتجات الوطنية وتوفير فرص عمل وزيادة حصة المنتج الوطني من الاستهلاك المحلي في الوقت الحاضر، وفي الوقت نفسه بناء

²⁰ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، دولة فلسطين، مارس.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

القاعدة اللازمة للصناعات التصديرية في المستقبل. كما أن إزالة عوائق الإجراءات المرهقة، وتأمين الدعم المطلوب لتأسيس الشركات والمشاريع المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، سيسهم في دعم القطاع الخاص سواءً في الوقت الحاضر أو في المستقبل. ركزت أهداف "رؤية فلسطين 2030" على الآتي:

- تحقيق الاستقلال السياسي والاقتصادي وإنهاء الاحتلال الإسرائيلي.
- تعزيز المكانة الدولية لفلسطين.
- الإصلاح الاقتصادي والسياسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني.
- تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة وخلق مجتمع قادر على الصمود والتنمية.
- تحقيق العدالة الاجتماعية وسيادة القانون.
- تعليم جيد وشامل للجميع.
- تحقيق رعاية صحية شاملة ذات جودة عالية ومتاحة للجميع.

المنهجية، ومؤشرات قياس أداء الرؤية

تتمثل مؤشرات الأداء التي يتم استخدامها لتقييم تنفيذ سير الاستراتيجية الاقتصادية في المؤشرات الآتية:

- رفع مستويات التحصيل العلمي والقضاء على الأمية.
- رضا المواطن عن الخدمات الصحية المقدمة.
- توفير فرص عمل لائقة وخفض مستويات البطالة.
- تعزيز البيئة الاستثمارية ورفع مستوى التصدير وتقليل الاعتماد على المنتج غير الوطني.
- تحقيق معدلات نمو مستدامة.

جدول رقم (9)

الجهات المسؤولة عن مهام صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية في فلسطين

المهام	الجهة / الجهات المسؤولة
• صياغة الخطة وتحديد الأهداف.	مجلس الوزراء
• وضع الخطة للمشاريع والمبادرات الاستراتيجية	الوزارات والقطاع الخاص
• تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية	الوزارات المعنية
• إعداد تقارير الاستراتيجية وتحليلها وعرضها	كافة الجهات المعنية كل حسب اختصاصه
• جمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الاستراتيجية	مركز الاحصاء الفلسطيني
• الإشراف على المشاريع الاستراتيجية	مجلس الوزراء
• التنسيق وإدارة الأمور اللوجستية بالنسبة لاجتماعات مراجعة الاستراتيجية	مجلس الوزراء على المستوى العام والوزارات على المستوى الفردي

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية"، فلسطين.

تمويل الخطط الاستراتيجية

يتم تمويل الخطط الاستراتيجية الاقتصادية في فلسطين من خلال الموازنة العامة للدولة، وكذلك من خلال الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني. كما تعتمد الخطط الاستراتيجية في فلسطين على المنح والمساعدات الخارجية كإحدى وسائل التمويل المتاحة. من أهم الآليات المُتبعة لحفز القطاع الخاص على تنفيذ الخطة الاستراتيجية توفير المناخ الاستثماري المناسب، وحفز البنوك على توفير التمويل اللازم، وتطبيق سيادة القانون. من جانب آخر، تم إجراء بعض التعديلات في الأطر التشريعية والمؤسسية التي تتطلبها عملية إشراك القطاع الخاص في تنفيذ الخطة حيث تم في هذا الصدد تعديل قانون الاستثمار الفلسطيني بهدف تشجيع الاستثمار، بما يتوافق مع مستهدفات الخطة الاستراتيجية الاقتصادية الوطنية في فلسطين.

التحديات التي واجهت الخطط الاستراتيجية والجهود المبذولة

واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في فلسطين تحديات أبرزها تمثل في إجراءات الاحتلال الإسرائيلي الذي يعمل من خلالها على زيادة تبعية الاقتصاد الفلسطيني وتدمير كافة مقومات قيام الدولة الفلسطينية المستقلة، حيث لا يزال الاحتلال عائقاً قائماً. تركز الحكومة حالياً على دعم المنتج الوطني وتوفير البيئة الاستثمارية



المناسبة للمستثمرين ودعم المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر التي من شأنها توفير وخلق فرص عمل مناسبة للشباب وتعزيز صمود المواطن الفلسطيني. كما تبنت الحكومة خطط دعم المنتج الوطني المحلي ودعم المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر بهدف خلق فرص عمل وتقليل الاعتماد على الاقتصاد الإسرائيلي في تشغيل العمالة الفلسطينية.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

جمهورية جيبوتي²¹

"رؤية جيبوتي 2035"

مقدمة

تتبنى جيبوتي خطة تنموية طويلة الأجل، تسمى **"رؤية جيبوتي 2035"** وهي استراتيجية حكومية طويلة الأجل تم تطويرها من خلال مشاركة جميع شرائح المجتمع كالأحزاب السياسية والمجتمع المدني والمؤسسات التجارية وشركاء التنمية والمجتمع الدولي، وعليه فهي تُعد انعكاساً للأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لكل المجتمع. تنقسم الرؤية إلى أربع خطط متتالية مدتها خمس سنوات. وتسمى الخطة الأولى (Accelerated Growth and Employment Promotion Strategy) تغطي الفترة (2015-2019)، حيث تركز على محاور محددة تشمل تنويع الاقتصاد الوطني، وتحسين الحوكمة، وتعزيز رأس المال البشري، واللامركزية في خدمات الدولة. وتتمثل أهداف الخطة الأولى في تعزيز البنية التحتية الاقتصادية للبلاد وتعزيز ظهور قطاع خاص ديناميكي وخلق فرص عمل لائقة. تعتمد الرؤية على خمس ركائز أساسية:

- **السلام والوحدة الوطنية:** تعزيز الوحدة والسلام والتضامن بين أبناء الشعب لإنشاء أمة جيبوتية.
- **الحوكمة الجيدة:** تعزيز الحكم الرشيد والديمقراطية بما يعزز الاستقرار والحرية للإنسان وما يدفع إلى الإبداع والابتكار في كل المجالات.
- **اقتصاد متنوع:** تعزيز النمو الاقتصادي مبنياً على التنافس الحر والعادل.
- **الاستثمار في القوى العاملة:** بناء قوى عاملة جادة وماهرة قادرة على التنافس المحلي والإقليمي.
- **التكامل الإقليمي:** زيادة التبادل التجاري مع الشركاء الإقليميين بوضع كل خدمات البنية التحتية الإستراتيجية المتطورة التي تملكها الدولة في خدمة الإقليم والمنطقة.

²¹ صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، جمهورية جيبوتي، مارس.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

الإطار رقم (8) الأهداف العشرة الرئيسة " لرؤية جيبوتي 2035"

- تسريع النمو الاقتصادي.
- الحد من البطالة.
- الحد من الفقر المدقع.
- تهيئة الظروف لمركز إقليمي (على مستوى شرق إفريقيا).
- تثقيف وتدريب أفضل.
- ضمان تغطية الرعاية الصحية على نطاق واسع.
- الحد من عدم المساواة بين الجنسين.
- معالجة مسألة العجز المزمن في إمدادات المياه.
- محاربة السكن غير المستقر.
- الاستعداد لتغير المناخ.

المصدر: جمهورية جيبوتي (2020)، "رؤية جيبوتي 2035"

المنهجية، ومؤشرات قياس أداء الرؤية

يتمثل الهدف الاقتصادي الرئيسي "الرؤية جيبوتي 2035" في مضاعفة دخل الفرد بمقدار ثلاثة أضعاف بحلول عام 2035. كما أنه يُتوقع من خلال الرؤية خلق أكثر من 200 ألف وظيفة بحلول عام 2035. تستند آفاق النمو إلى حد كبير على تنويع الاقتصاد. وسيتم تنفيذ نموذج نمو جديد لتسخير الفرص الهامة الموجودة في القطاعات المختلفة (كالصيد، والزراعة، والسياحة، والخدمات اللوجستية، وتقنية المعلومات، والاتصالات، والخدمات المالية، والتصنيع، والطاقات المتجددة).

الجهات المعنية بتنفيذ الخطط ومتابعتها

تُعنى وزارة الاقتصاد والمالية بمسؤولية الإشراف على الاستراتيجية الاقتصادية، في حين يتم إعداد الرؤى الاستراتيجية بواسطة إدارة الاقتصاد والتخطيط بمشاركة الوزارات القطاعية. وتقوم وزارة الاقتصاد والتخطيط بالاتصال بجميع إدارات المراقبة والتقييم في الوزارات القطاعية للحصول على نظرة عامة حول تطور الاستراتيجيات القطاعية الخاصة بها. يتكون طاقم العمل من الإحصائيين والمخططين والمديرين المسؤولين عن مراقبة الرؤية الاقتصادية للبلاد.

التحديات التي واجهت الخطة الاستراتيجية والجهود المبذولة

واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في جيبوتي تحديات تمثلت في عدم وجود تمويل لبعض المشاريع، وضعف التنسيق ما بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى عدم تطبيق أهداف الاستراتيجية بالكامل. في هذا

الصدد، وفي سبيل التغلب على التحديات سابقة الذكر، نظمت وزارة الاقتصاد والمالية عدد من الندوات والدورات التدريبية كإحدى الوسائل لتزويد الفنيين ومتخذي القرار بالمهارات اللازمة لتطبيق أهداف الخطة.

التوجهات المستقبلية

تتوقع الحكومة الجيبوتية من خلال تنفيذ إستراتيجيات هذه الرؤية في أفق 2035 تعزيز السلام والوحدة والتضامن بين أطراف المجتمع، وأن تساهم الرؤية في تطوير البنية المؤسسية لدولة جيبوتي، بما يؤدي إلى التماسك الاجتماعي ودعم التضامن الوطني. تلتزم الحكومة باستخدام جميع التدابير المؤسسية لمنع احتمالية أي صراع على السلطة أو على الموارد من خلال تعزيز الحوار وبناء التوافق في الآراء في الشأن العام وإرساء ثقافة السلام. كما تتجه جيبوتي في إطار رؤيتها الاستراتيجية إلى إنشاء مشروع سكة حديدية بين جيبوتي وإثيوبيا، بالإضافة إلى بناء وتطوير الموانئ.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

جمهورية القمر المتحدة²² "رؤية جزر القمر الناشئة 2030"

مقدمة

تعتبر "رؤية جزر القمر الناشئة 2010 – 2030" أول خطة استراتيجية وطنية في جزر القمر تنحصر محاورها في تسريع التحول الهيكلي للاقتصاد والإدارة المستدامة للبيئة، وتسريع تنمية رأس المال البشري وتعزيز الرفاه الاجتماعي، بالإضافة إلى تعزيز الحكم وتعزيز سيادة القانون. تُولي "خطة جزر القمر الناشئة 2030" أهمية لقضايا التغير المناخي، والكوارث الطبيعية من خلال تكيف التنمية الاقتصادية بما يتلاءم مع التغيرات المناخية. كما تركز الحكومة على الإدارة البيئية المستدامة والإدارة الفعالة للحد من مخاطر الكوارث. حيث تتيح خطة جزر القمر، الناشئة إمكانية تطوير البرامج التي تمثل الأساس الرئيس لبناء نمو جزر القمر التي يتم من خلالها تطوير مشاريع رئيسة وهيكلية وقطاعية ذات أولوية. بالإضافة إلى ذلك، ستقود السياحة والاقتصاد الأخضر والخدمات المالية والزراعة والصناعة التحول الاقتصادي العميق والمتسارع في جزر القمر.

من أبرز ملامح رؤية جزر القمر المستقبلية، جعل جزر القمر دولةً ناشئةً بحلول عام 2030، من خلال تنفيذ سياسات واستراتيجيات مبتكرة ومتماسكة لتسريع تقدم البلاد نحو الرفاهية المجتمعية وتحسين مستوى المعيشة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة وغيرها من طموحات التنمية في الدولة. أما برامج الإصلاح الاقتصادي التي تضمنتها الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، فتتمثل أهم ملامحها في إطار سياسي ومؤسسي خاضع للإصلاح وأكثر استقراراً، وبنى تحتية ذات مستوى عالي بالإضافة إلى رأس مال بشري واعد للمستقبل. ينصب تركيز الدولة في قطاعات البنية التحتية والقطاعات ذات الأولوية، في الآتي: -

- التنمية المستدامة لقطاع الإنتاج الزراعي والرعي والسمكي.

- تطوير القطاع الصناعي والحرفي التنافسي، مع قيمة مضافة عالية وخلق فرص عمل لائقة.

- تنمية السياحة المستدامة بيئياً والمولدة للدخل.

- تشجيع التجارة والخدمات ذات القيمة المضافة.

- الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية والبيئية.

- تعزيز صحة السكان وتسريع التحول الديموغرافي.

- تحسين نوعية التعليم والتعليم العالي والتدريب المهني.

²² صندوق النقد العربي (2020)، "استبيان التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في الدول العربية"، جمهورية جزر القمر، مارس 2019.

- تعزيز العمل اللائق والحماية الاجتماعية والشباب والرياضة والثقافة.
- تعزيز البيئة المعيشية، من خلال الوصول إلى المياه، والعناية بالصرف الصحي وتوفير خدمات الطاقة المستدامة.

يتعين على جزر القمر الوصول إلى مرحلة البلدان متوسطة الدخل التي سيتم فيها توزيع العمالة والدخل بشكل أفضل. من الواضح أن الجهد المبذول لتسريع الاقتصاد وتنويعه يجب أن يستند إلى تطوير البنية التحتية، وتحسين مناخ الأعمال، وخفض التكاليف، والنظام المالي الذي يتولى مهمة الوساطة المالية بالكامل.

لتعزيز بيئة الأعمال ومناخ الاستثمار تسعى الدولة بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، بما في ذلك دعم المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، إلى توفير الأدوات المؤسسية من أجل تحسين مناخ الأعمال، وتفعيل الإصلاحات القانونية والتنظيمية، وإنشاء شراكة متميزة بين القطاعين العام والخاص، وتسريع الإصلاحات الخاصة بإجراءات التجارة الخارجية لتسهيل الأعمال.

من ناحية أخرى، ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، هناك بعض الحلول والسياسات المقترحة بإطار الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية لجزر القمر، تتمثل في الاستفادة من السياحة والصناعات الحرفية، التي تعتبر من أهم نقاط القوة لجزر القمر في المحيط الهندي، وتأكيد أهمية الاقتصاد الأزرق، وجعلها مركزاً للخدمات المالية واللوجستية في المحيط الهندي، بالإضافة إلى تحديث الزراعة من أجل الوصول إلى الأمن الغذائي، وإنشاء مراكز صناعية متخصصة لتنويع الاقتصاد.

الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ الرؤية

لمتابعة أداء تنفيذ الاستراتيجية، تم إنشاء مكتب للمتابعة يتبع مباشرة للأمانة العامة للحكومة، مهمته اقتراح استراتيجيات تستهدف تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، يكون مسؤولاً أيضاً عن التقييم السنوي لإنجازات خطة التنمية الوطنية. بالإضافة إلى ذلك، يشارك مكتب المتابعة في وضع السياسات والاستراتيجيات القطاعية مع مختلف الوزارات المعنية لضمان مواءمتها مع الأهداف العامة التي تعتمدها الحكومة، والعمل على تطوير ومراقبة برنامج الاستثمار العام. هناك أيضاً مسؤوليات أخرى يقوم بها مكتب المتابعة، تتمثل في متابعة الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية، وتصميم والإشراف وتنسيق الأنشطة ومراقبة سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تعتمدها الحكومة في جميع القطاعات.

من أبرز المهام المناطة بالجهة المعنية بتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية اقتراح استراتيجيات لضمان تنمية اقتصادية متماسكة ومستدامة، وتقييم سنوي لإنجازات خطة التنمية الوطنية، وتحديد إطار الاقتصاد الكلي وفقاً



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

للإطار المؤسسي الجديد، والمشاركة في وضع السياسات والاستراتيجيات القطاعية مع مختلف الوزارات المعنية ومواءمتها مع الأهداف العامة التي تعتمدها الحكومة، وتطوير ومراقبة برنامج الاستثمار العام، بالإضافة إلى الحفاظ على علاقات وثيقة مع مؤسسات التعاون الثنائية المتعددة الأطراف وتطويرها، وضمان الامتثال للالتزامات التي تم التعهد بها.

جدول رقم (10)

الجهات المسؤولة عن مهام صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية في جزر القمر

المهام	الجهة أو الجهات المسؤولة
صياغة الخطة وتحديد الأهداف.	مفوضية الخطة، والوزارات ذات الصلة.
وضع خطط للمشاريع والمبادرات الاستراتيجية.	الحكومة - الوزارات - مفوضية الخطة - مركز التخطيط العام.
تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية.	وحدات إدارة المشاريع - الوزارات ذات الصلة - مفوضية الخطة - مركز التخطيط العام.
إعداد تقارير الاستراتيجية وتحليلها وعرضها.	وحدات إدارة المشاريع - مفوضية الخطة - مركز التخطيط العام.
جمع البيانات والقياسات اللازمة للأهداف الاستراتيجية.	الوزارات - المعهد الوطني للإحصاء - مفوضية الخطة - مركز التخطيط العام.
الإشراف على المشاريع الاستراتيجية.	الأمانة العامة للحكومة - وزارة الاقتصاد والمال - مفوضية الخطة.
التنسيق وإدارة الأمور اللوجستية بالنسبة لاجتماعات مراجعة الاستراتيجية.	الأمانة العامة للحكومة، ومفوضية الخطة.

المصدر: صندوق النقد العربي (2020)، استبيان التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية في الدول العربية، جمهورية جزر القمر.

بشكل عام يتم التنسيق ما بين كافة الجهات المعنية على مستوى الدولة في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية من خلال الآلية المؤسسية المستخدمة في مراقبة وتقييم الرؤية الاستراتيجية على نحو يشمل مجلس توجيه التنمية الوطني، واللجنة التوجيهية الفنية، والأمانة الفنية للجهاز، ولجان تخطيط التنمية ورصدها وتقييمها، علاوة على مركز التخطيط العام، والأمانة العامة للحكومة، والمعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية والديمغرافية، بالإضافة إلى وحدات التخطيط القطاعي داخل الوزارات.

تمويل الخطط الاستراتيجية

تعتمد جزر القمر في تمويل خططها الاستراتيجية على موارد الموازنة العامة، ومشاركة القطاع الخاص، بالإضافة إلى المنح والقروض من المجتمع الدولي. حيث تتطلب عملية اشراك القطاع الخاص في تمويل الخطة الاستراتيجية بعض التعديلات في الأطر التشريعية والمؤسسية، تشمل هذه التعديلات وضع الإطار التشغيلي المنصوص عليه في قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال التنظيم المؤسسي لتأطير المبادرات التي تم اتخاذها وفتح آفاق جديدة، وتطوير أشكال جديدة من الشراكة بين القطاعين العام والخاص وذلك بإشراك الشركات الخاصة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والمجتمعات المحلية، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية في عملية وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. بالإضافة إلى بناء ميثاق اجتماعي جديد، يستند إلى رؤية مشتركة لمجتمع عادل وديمقراطي وموحد كأحد أبرز ملامح عملية تطوير التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في جزر القمر.

الخطط والاستراتيجيات القطاعية

يعتبر التنظيم المؤسسي والهيكلية للدولة بالإضافة إلى الاستراتيجيات القطاعية للوزارات، وخطط العمل الاستراتيجية من أهم مرجعيات التخطيط الاستراتيجي. حيث تحرص الدولة على إقامة حوار مثمر ودائم بين شركاء التنمية، حيث تعتزم الحكومة ضمان ريادتها في عملية تنسيق وإدارة المساعدة الإنمائية الرسمية من أجل تقديم مساهمة أفضل في تحقيق الأهداف والأولويات الإنمائية. كما تعتزم تنشيط وتكثيف التعاون الثنائي في جميع المجالات وحشد جميع مصادر التمويل مع الشركاء التقليديين.

على المستوى المؤسسي، توجد خطط استراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الرئيسية، مثلاً في وزارة المالية تطبق الاستراتيجية على نظام الإدارة المالية العامة (Public Finance Management System (PFMS)) وهو عبارة عن مجموعة من المؤسسات والقواعد واللوائح والإجراءات تسمح للسلطات العامة بتعبئة الموارد واستخدامها بطريقة شفافة وفعالة لتحقيق أهداف المجتمع.

قطاعياً، تنصّ "الاستراتيجية الرقمية لجزر القمر لعام 2028" على ترسيخ الإطار القانوني والمؤسسي، وتعزيز استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ونشرها من خلال المشاركة في البنى التحتية والاستفادة من الاستثمارات، وتنويع الاقتصاد فيما يتعدى قطاع الاتصالات. تقوم الرؤية على تحويل جزر القمر، بحلول عام 2030، إلى "مجتمع معلومات، وجهة فاعلة في الثورة الرقمية". ويتمثل هدف الرؤية في جعل العالم الرقمي قطاعاً مساهماً في الاقتصاد الوطني بطريقة منسقة، ومحركاً أساسياً للنمو بالنسبة إلى القطاعات الأخرى، وعاملاً إيجابياً في التحول الاجتماعي. من ناحية أخرى، تتضمن الرؤية الاستراتيجية الاقتصادية سياسات لتطوير القطاع المالي وأسواق المال من خلال



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

إنشاء حيز مالي أوسع نطاقاً وتحسين إدارة المالية العامة من خلال تعزيز القواعد التحوطية، وإنشاء نظم المعلومات الائتمانية لدى البنوك التجارية (مراكز الإقراض)، وتعزيز آليات الرقابة على المؤسسات المالية، وتعزيز منتجات القروض طويلة الأجل، والأدوات المالية أو البرامج المحددة لجذب مدخرات المغتربين وإنشاء منطقة مالية حديثة بهدف جعل جزر القمر مركزاً مالياً إقليمياً لشرق وجنوب أفريقيا والمحيط الهندي.

الإطار رقم (9) أهداف رؤية جزر القمر الناشئة 2030

- تعزيز أسس التحول الهيكلي للاقتصاد بهدف تحقيق نمو اقتصادي شامل ومستدام.
- تحسين نوعية حياة السكان وضمان الوصول العادل إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية.
- تعزيز الحكم الرشيد والمرونة.
- تعزيز سيادة القانون والتماسك الاجتماعي.
- ضمان الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية، واحترام مبادئ التنمية المستدامة.
- الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية وتحسينها وتعزيزها على المدى الطويل، من خلال الحفاظ على التوازنات البيئية الرئيسة. والحد من المخاطر ومنع الآثار البيئية.
- تلبية الاحتياجات البشرية وتحقيق هدف العدالة الاجتماعية، من خلال تشجيع مشاركة جميع الفئات الاجتماعية في قضايا الصحة والسكن والاستهلاك والتعليم والعمالة والثقافة.
- تطوير النمو والكفاءة الاقتصادية، من خلال أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدامة.

محاور رؤية جزر القمر الناشئة 2030

- مراجعة الإطار القانوني والمؤسسي.
- تطوير برنامج بناء القدرات المؤسسية والتنظيمية.
- تنفيذ استراتيجية لإدارة الاستثمارات العامة.
- تدريب المديرين على التخطيط الاستراتيجي وفي تنفيذ سياسات التنمية والرصد والتقييم.
- تطوير المساعدة الفنية في التخطيط.
- العثور على مجالات الدعم للدول الأعضاء لتنفيذ وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

المصدر: جمهورية القمر المتحدة (2020)، "رؤية جزر القمر الناشئة 2030"

التحديات التي واجهت التخطيط الاستراتيجي والجهود المبذولة

يتأثر تنفيذ الخطط الاستراتيجية الاقتصادية بالبيئة الاقتصادية والسياسية الدولية والإقليمية، حيث تتلقى جزر القمر العديد من المساعدات والدعم الفني والمالي من الدول العربية، مما يجعلها أكثر اعتماداً على المجتمع الدولي. من أبرز التحديات التي واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي في جزر القمر، عدم وجود موارد تمويل مستقرة، وظروف الأوضاع الداخلية، بالإضافة إلى الاعتماد على القروض الأجنبية، مما زاد من مستوى الدين العام، إضافة إلى عدم وجود كوادر متخصصة، وغياب القادة الاستراتيجيين، وعدم القناعة والخوف من التغيير من قبل الإداريين والمواطنين. بذلت الدولة جهوداً مقدرة للتغلب على هذه التحديات من خلال تنمية مصادر التمويل، والاعتماد على الموارد الذاتية في تمويل عجز الموازنة العامة، وتأهيل الكوادر المتخصصة.

التوجهات المستقبلية

تتمثل أبرز الأولويات على صعيد عملية بناء القدرات في مجال التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي، التي تحتاج إليها جزر القمر، في تعزيز الإطار القانوني والمؤسسي، وإيجاد متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتأهيل وتدريب الكوادر وبناء روح الثقة والتعاون حول التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمات بين الرؤساء والمرؤوسين، ذلك إلى جانب الحاجة إلى توفير الاتصال المفتوح بين الإدارات بما يؤدي إلى الشفافية والوضوح.

من ناحية أخرى، تولي حكومة جزر القمر أهمية لدعم رأس المال البشري من خلال بذل جهود أساسية من أجل تطوير الكفاءة والخبرات المتقدمة والمتنامية بشكل خاص، وبالتالي ستنصب الاستثمارات في هذا المجال، بشكل أولي، على التربية، والصحة، والشباب، والحماية الاجتماعية، والتوظيف، والرياضة، والثقافة، والتراث. بالإضافة إلى ذلك، هناك ضرورة إلى وضع استراتيجية واضحة خاصة بالتحول الهيكلي للاقتصاد ورفع معدلات نموه إلى أعلى وجعل سوق العمل أكثر كثافة في مجال العمالة الماهرة، بما يحد من الفقر.



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

ملحق (1) المدى الزمني للخطط الاستراتيجية في الدول العربية

خطوط سنوية	خطوط خمسية	خطوط عشرية	خطوط أخرى	
×	√	×	×	المملكة الأردنية الهاشمية
×	√	×	×	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
×	√	×	×	جمهورية جيبوتي
×	×	×	√	المملكة العربية السعودية
×	√	×	×	جمهورية السودان
√	√	√	×	الجمهورية العربية السورية
×	√	×	×	دولة فلسطين
×	×	×	×	دولة قطر
×	√	×	√	جمهورية القمر المتحدة
×	√	×	×	دولة الكويت
×	×	×	√	الجمهورية اللبنانية
×	×	×	√	دولة ليبيا
√	×	×	×	جمهورية مصر العربية
×	×	√	×	المملكة المغربية
×	×	×	√	الجمهورية الإسلامية الموريتانية

ملحق (2) مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الدول العربية

	محلّي			قومي	
	إمارات	ولايات	محافظات	فدرالي	مركزي
المملكة الأردنية الهاشمية	√	√	√	√	√
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	×	×	×	×	√
جمهورية السودان	×	×	×	√	√
الجمهورية العربية السورية	√	√	√	√	√
دولة فلسطين	×	×	×	√	√
جمهورية القمر المتحدة	√	√	√	√	√
دولة الكويت	×	×	×	√	√
الجمهورية اللبنانية	×	×	×	×	√
دولة ليبيا	×	×	×	√	√
جمهورية مصر العربية	×	×	×	√	√
المملكة المغربية	×	×	×	√	√
الجمهورية الإسلامية الموريتانية	√	√	√	√	√



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

ملحق (3) الوسائل المستخدمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الدول العربية

الإقناع	الإجراءات	القواعد	البرامج	السياسات	
×	√	×	√	√	المملكة الأردنية الهاشمية
×	√	×	√	√	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
×	×	×	×	√	جمهورية جيبوتي
×	×	×	×	×	المملكة العربية السعودية
×	×	×	×	√	جمهورية السودان
×	√	×	√	√	الجمهورية العربية السورية
×	√	×	√	√	دولة فلسطين
×	×	×	√	√	جمهورية القمر المتحدة
×	×	√	√	√	دولة الكويت
×	×	×	√	√	الجمهورية اللبنانية
×	×	×	√	√	جمهورية مصر العربية
×	×	×	√	√	المملكة المغربية
×	×	×	√	√	الجمهورية الإسلامية الموريتانية

ملحق (4) المنهجية المستخدمة لمتابعة الخطط الاستراتيجية في الدول العربية

المتابعة القبلية	المتابعة المتزامنة	المتابعة اللاحقة	
×	√	×	المملكة الأردنية الهاشمية
×	√	×	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
×	√	×	جمهورية جيبوتي
×	×	√	جمهورية السودان
×	√	√	الجمهورية العربية السورية
×	√	×	دولة فلسطين
×	√	×	جمهورية القمر المتحدة
×	√	√	دولة الكويت
√	×	×	الجمهورية اللبنانية
×	×	√	جمهورية مصر العربية
×	√	√	المملكة المغربية
×	×	√	الجمهورية الإسلامية الموريتانية



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

ملحق (5) دورية متابعة الخطط الاستراتيجية في الدول العربية

أخرى	سنوي	ربع سنوي	شهري	
×	√	×	×	المملكة الأردنية الهاشمية
×	√	×	×	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
√	×	×	×	جمهورية جيبوتي
√	√	√	×	الجمهورية العربية السورية
×	√	×	×	دولة فلسطين
×	√	×	×	جمهورية القمر المتحدة
×	√	√	×	دولة الكويت
×	×	×	√	جمهورية مصر العربية
×	√	×	×	المملكة المغربية
×	√	×	×	الجمهورية الإسلامية الموريتانية

ملحق (6) دورية مراجعة الخطط الاستراتيجية في الدول العربية

أخرى	كل ثلاث سنوات	كل سنتين	سنوي	
×	×	×	√	المملكة الأردنية الهاشمية
×	×	×	√	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
×	×	×	√	جمهورية السودان
×	×	√	×	الجمهورية العربية السورية
×	×	×	√	دولة فلسطين
×	×	×	√	جمهورية القمر المتحدة
×	√	×	×	دولة الكويت
×	√	×	×	دولة ليبيا
10 سنوات	×	×	×	المملكة المغربية
5 سنوات	×	×	×	الجمهورية الإسلامية الموريتانية

ملحق (7) الخطط القطاعية والمؤسسية في المملكة المغربية

اسم الخطة القطاعية أو المؤسسية	المستهدفات	المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء	المنهجية المعتمدة لقياس الأداء
<ul style="list-style-type: none"> مخطط تسريع التنمية الصناعية (2014-2020) وزارة الصناعة بالتعاون مع الوزارات ذات الصلة. 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز مؤهلات التصدير كماً وكيفاً. زيادة نسبة الصناعة في الناتج الداخلي الخام. تحسين القدرة على استيعاب الطاقات الجديدة. تطوير الإنتاجية بدعم مستهدف للنسيج الصناعي. تعزيز قدرات استقبال المستثمرين. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد فرص العمل المستحدثة. نسبة الناتج الصناعي إلى الناتج المحلي الإجمالي. 	تقييم حصيلة أداء المشاريع سنوياً.
<ul style="list-style-type: none"> الاستراتيجية الوطنية (2009-2030) وزارة الطاقة والمعادن والبيئة بالتعاون مع المؤسسات العمومية والمكتب الوطني للكهرباء والماء والوكالة الوطنية للنجاعة الطاقية. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء مزيج كهربائي أمثل حول خيارات تقنية موثوقة وتنافسية. تعبئة الموارد المحلية من خلال تطوير استخدام الطاقة المتجددة. تعزيز النجاعة الطاقية باعتبارها أولوية وطنية. التكامل الجهوي. 	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق 42 في المائة حصة الطاقة المتجددة في إجمالي الطاقة الكهربائية المثبتة في أفق عام 2020 و52 في المائة في أفق عام 2030. خفض معدل التبعية الطاقية إلى 82 في المائة. تحقيق 5 في المائة من اقتصاد الطاقة سنة 2020 و20 في المائة في أفق 2030. 	تقييم حصيلة أداء المشاريع سنوياً.
<ul style="list-style-type: none"> الاستراتيجية السكنية (2003-2020) وزارة الإسكان والتعمير وسياسة المدينة، ومؤسسة العمران. 	<ul style="list-style-type: none"> امتصاص العجز السكني، وإنعاش السكن الاجتماعي، والرفع من وتيرته إلى 170 ألف وحدة سكنية سنوياً. 	<ul style="list-style-type: none"> التقليص من العجز السكني. الاعلان عن 59 مدينة بدون صفح من أصل 85 مدينة. 	تقييم حصيلة أداء المشاريع سنوياً
<ul style="list-style-type: none"> مخطط المغرب الأخضر (2008-2020) وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات 	<ul style="list-style-type: none"> الفلاحة العصرية. الفلاحة التضامنية. الاجراءات الأفقية (الاصلاح المؤسسي، البنيات التحتية الهيدرولوجية...). 	<ul style="list-style-type: none"> نمو القيمة المضافة للقطاع (x 2 في أفق 2020). نمو دخل الفلاحين (x 3 إلى 2 في أفق 2020) خلق مليون ونصف فرصة عمل. نمو الصادرات. نمو الامتيازات المقارنة للقطاع. 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم حصيلة أداء المشاريع سنوياً تقييم حصيلة الأهداف الاستراتيجية سنوياً (خلال المناظرة السنوية للفلاحة)
<ul style="list-style-type: none"> مخطط اليوتيس للصيد البحري (2009-2020) وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات 	<ul style="list-style-type: none"> استدامة استغلال الثروات السمكية أداء القطاع تنافسية القطاع 	<ul style="list-style-type: none"> الرفع من نسبة المصيد المدبرة بطريقة مستدامة (تحقيق نسبة 95 في المائة) نمو القيمة المضافة للقطاع (x 6.2 في أفق 2020) الرفع من شغلة القطاع (x 1.8 في أفق 2020) نمو الصادرات (x 2.6 في أفق 2020) نمو الامتيازات المقارنة للقطاع 	تقييم حصيلة أداء المشاريع سنوياً تقييم حصيلة الأهداف الاستراتيجية سنوياً (خلال المعرض السنوي اليوتيس)
<ul style="list-style-type: none"> الاستراتيجية الوطنية للماء (2009-2030) قطاع الماء 	<ul style="list-style-type: none"> استدامة استغلال الثروات المائية مواجهة ندرة المياه الناتجة عن التغيرات المناخية وتزايد الطلب 	<ul style="list-style-type: none"> امتصاص العجز في موازنة العرض والطلب (والذي سيبلغ 5 مليار متر مكعب من الطلب الذي سيناهز 16.2 متر مكعب في أفق 2030). الحفاظ على استقرار حصة الفرد من الماء فوق عتبة الخصاص المائي التي تقدر بحوالي 500 متر مكعب سنوياً للفرد الواحد الرفع من جودة المياه. 	تقييم دوري لخصيلة أداء الاستراتيجية من طرف المجلس الأعلى للماء والمناخ.
<ul style="list-style-type: none"> خطة المغرب الرقمي (2016-2020) وكالة التنمية الرقمية، وزارة الصناعة والتجارة والاقتصاد الأخضر والرقمي 	<ul style="list-style-type: none"> تقليص الفجوة الرقمية ب 50 في المائة. رقمنه نصف الإجراءات الإدارية ربط 20 في المائة من المقاولات الصغرى والمتوسطة المغربية بشبكة الأنترنت. 	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء وكالة التنمية الرقمية في غشت 2017. إطلاق مشروع الأكاديمية الرقمية من أجل تحويل المسار المهني ل 3000 شابة وشاب سنوياً قصد إعادة التدريب في المهن الرقمية. إحداث المختبر الرقمي Digital Lab كمعمل لإنتاج مشاريع رقمية متنوعة في مختلف المجالات. إعداد منصة من أجل مساندة وتبعية المقاولات الناشئة. 	تقييم حصيلة أداء المشاريع سنوياً
<ul style="list-style-type: none"> مخطط فعالية قطاع ترحيل الخدمات (2016-2020) 	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق 18 مليار درهم كرقم معاملات إضافي. خلق 60.000 منصب شغل إضافي مباشر. 	<ul style="list-style-type: none"> خلق القطاع 69.932 منصب شغل مباشر بين 2014 و2018. سجلت عائداً صادرات القطاع 11 مليار درهم سنة 2018. شكلت حصة عائداً خدمات تقنية المعلومات المنقولة (ITO) 30 في المائة من مجموع عائداً القطاع سنة 2018. 	



صندوق النقد العربي
ARAB MONETARY FUND

<ul style="list-style-type: none"> - جذب ما يقرب من 80 في المائة من الشركات العالمية المصنفة من العشر الأوائل في خدمات الهندسة المعلوماتية. - بلغ مجموع الاستثمار في القطاع مليار درهم نهاية 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة انطلاق إنجاز الموائج الجديدة - نسبة انشاء مشاريع توسعة الموائج 	<ul style="list-style-type: none"> - تكريس التكامل الجهوي للموائج من خلال إحداث ستة موائج إضافية - بناء موائج فعالة جديدة وإنجاز توسيعات كبيرة للموائج الرئيسة الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وزارة الصناعة والتجارة والاقتصاد الأخضر والرقمي
<ul style="list-style-type: none"> - 100x نسبة تقدم الأشغال عند نهاية السنة المعنية - النسبة المتوقعة لتقدم الأشغال عند نهاية السنة المعنية 		<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض وزن التكاليف اللوجستية بالمغرب مقارنة مع الناتج الداخلي الخام لتصبح 15 في المائة في أفق 2015 عوض 20 في المائة حاليا. - الرفع من نمو الناتج الداخلي الخام ببيع 5 نقط على مدة 10 سنوات عن طريق زيادة القيمة المضافة الناجمة عن انخفاض الكلفة اللوجستية وبروز قطاع لوجستيكي فعال. - المساهمة في التنمية المستدامة للمغرب عبر تخفيض انبعاث ثاني أكسيد الكربون الصادر عن النقل الطرقي للبضائع بحوالي 35 في المائة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستراتيجية الوطنية للموائج (2010 – 2030) ▪ مديرية الموائج والملك العمومي البحري
		<ul style="list-style-type: none"> - تفكيك وزن التكاليف اللوجستية بالمغرب مقارنة مع الناتج الداخلي الخام لتصبح 15 في المائة في أفق 2015 عوض 20 في المائة حاليا. - الرفع من نمو الناتج الداخلي الخام ببيع 5 نقط على مدة 10 سنوات عن طريق زيادة القيمة المضافة الناجمة عن انخفاض الكلفة اللوجستية وبروز قطاع لوجستيكي فعال. - المساهمة في التنمية المستدامة للمغرب عبر تخفيض انبعاث ثاني أكسيد الكربون الصادر عن النقل الطرقي للبضائع بحوالي 35 في المائة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستراتيجية الوطنية لتنمية التنافسية اللوجستية (2010 – 2030) ▪ الوكالة المغربية لتنمية الأنشطة اللوجستية
<ul style="list-style-type: none"> - مجموع الساكنة القروية التي تم ربطها بالطرق المعبدة والمسالك الطرقية - مجموع الساكنة القروية بالإقليم المعني. 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة ولوج الساكنة القروية للشبكة الطرقية 	<ul style="list-style-type: none"> - فك العزلة عن 3 مليون نسمة من الساكنة القروية. - رفع نسبة ولوج الساكنة القروية للشبكة الطرقية من 54 في المائة سنة 2005 إلى 80 في المائة نهاية البرنامج. - تخفيض الفوارق بين الأقاليم فيما يخص ولوج للشبكة الطرقية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ البرنامج الوطني الثاني للطرق القروية (2005 – 2015) ▪ مديرية الطرق
<ul style="list-style-type: none"> 1. تتبع فصلي للمشاريع الاستراتيجية من طرف وحدة "إدارة المشاريع" بالتعاون مع المسؤولين عن المشاريع 2. تنظيم «مراجعة التسيير السنوي حسب المجال الاستراتيجي»، تحت إشراف مسيري المجالات وبمشاركة المسؤولين عن الإدارات المعنية؛ خلال هذه الاجتماعات يتم تباحث التقدم الحاصل في خطط العمل الخاصة بالمجال وكذلك تقييم أهداف المجال 3. مراجعة التسيير الاستراتيجي بواسطة لجنة الاستراتيجية التي يرأسها المدير العام، يتم عقد الاجتماع بشكل سنوي ويهدف إلى دراسة وتقييم جميع أهداف البنك. 4. إعداد الحصيلة السنوية للإنجازات وإبلاغها إلى مجلس البنك. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعتمد البنك على نظام تنبيه يسمح بالكشف السريع للمعوقات مما يمكن من اتخاذ قرارات تمكن من تجاوزها: - أثناء التتبع الفصلي للمشاريع المنبثقة من الأهداف الاستراتيجية، يتم اعتماد المؤشرات التالية: <ul style="list-style-type: none"> - مدى احترام الجدول الزمني. - مدى احترام الميزانية المحددة. - احترام نطاق المشروع. - تحديد، مراقبة وتقييم المخاطر. الملازمة للمشاريع. - في نهاية السنة يتم عقد اجتماعات سنوية لتقييم الأهداف الاستراتيجية وذلك اعتمادا من جهة على مدى تطور المشاريع قيد التنفيذ (احترام الجدول الزمني، احترام الميزانية، احترام نطاق المشروع، تقييم مخاطر المشاريع) ومن جهة أخرى على تحليل المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بالمحيط الخارجي للبنك والتي قد تحول دون بلوغ الأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> - يرتكز المخطط الخماسي للبنك على رؤية مستقبلية تشمل في مكوناتها عامل الابتكار وهي: «هدفنا أن نكون بنكا مركزيا فعالا ومُجددا وقوة للتغيير تخدم البلاد». تضم هذه الرؤية توجيهين رئيسيين تم تقسيمهما إلى 10 أهداف استراتيجية: <ul style="list-style-type: none"> - 1. الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي بما يخدم التشغيل والنمو المستدام والشامل - 2. مواصلة تطوير البنك دعما للإبداع وثقافة الابتكار في العصر الرقمي - بالنسبة للتوجه الأول، فهو يركز على تطور مهام بنك المغرب إذ يسلط الضوء على أولوياته في مجال السياسة النقدية والمالية والرقابية البنكية وكذلك فيما يخص أنظمة ووسائل الأداء وما يستوجبه عمل البنك على مستوى الشمول المالي. ينص هذا التوجه خاصة على ضرورة تطوير قطب الخبرة الاقتصادية والمالية للبنك وتحقيق انفتاحه على محيطه ما من شأنه أن يحسن من فعالية مهامه. - أما بالنسبة للتوجه الاستراتيجي الثاني فهو يركز على حتمية تسريع وتيرة تطور البنك في زمن التحول الرقمي، كل جوانب عمل البنك كمؤسسة ستعرف تحديثا وتجديدا خاصة فيما يهم نموذج الحكامة والتنظيم، سياسة الموارد البشرية، النظام المعلوماتي وسياسة التواصل. في هذا السياق رسمت البنك خارطة طريق محددة المعالم تهم استراتيجيتها الرقمية المرتبطة بتعزيز مائة الأمن الإلكتروني 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ البنك المركزي 5 سنوات

للحصول على مطبوعات صندوق النقد العربي
يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

صندوق النقد العربي

شبكة المعرفة

ص.ب. 2818

أبو ظبي- الإمارات العربية المتحدة

هاتف رقم: 26215000 (+971)

فاكس رقم: 26326454 (+971)

البريد الإلكتروني: Publications@amfad.org.ae

متوفرة إلكترونياً بموقع الصندوق على الإنترنت: www.amf.org.ae