

تدبير الموارد البشرية بدولة قطر: مقارنة تحليلية في ضوء رؤية قطر الوطنية 2030

Human Resource Management in the State of Qatar: An Analytical Approach in
Light of the Qatar National Vision 2030

Ahmed Al-Shaibani أحمد الشيباني

باحث بسلك الدكتوراه

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية عين السبع - جامعة الحسن الثاني

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى تحليل نموذج تدبير الموارد البشرية بدولة قطر في ضوء رؤية قطر الوطنية 2030، مع التركيز على التحول الرقمي، وتطوير الكفاءات الوطنية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية. وتعتمد الدراسة على المنهج البنوي التحليلي، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي، لاستجلاء المكونات الأساسية لمنظومة تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي القطري. وتخلص الدراسة إلى أن قطر قد نجحت في إرساء نموذج متكامل لتدبير الموارد البشرية يركز على الرقمنة، والتطوير المستمر للكفاءات، والربط الوثيق بين السياسات البشرية والأهداف الاستراتيجية الوطنية. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري، وتطوير آليات التقييم المستمر للأداء، والتركيز على التوطين الفعّال في القطاعين الحكومي والخاص.

الكلمات المفتاحية: تدبير الموارد البشرية، رؤية قطر 2030، التحول الرقمي، الكفاءات الوطنية، ديوان الخدمة المدنية،

نظام موارد.

Abstract:

This article aims to analyze the human resource management model in the State of Qatar in light of Qatar National Vision 2030, with a focus on digital transformation, development of national competencies, and enhancement of institutional efficiency. The study adopts the analytical structural approach, in addition to the descriptive analytical approach, to explore the fundamental components of the human resource management system in the Qatari public sector. The study concludes that Qatar has succeeded in establishing an integrated model for human resource management based on digitization, continuous development of competencies, and strong linkage between human policies and national strategic objectives. The study recommends the need to enhance investment in human capital, develop continuous performance evaluation

mechanisms, and focus on effective nationalization in both public and private sectors.

Keywords : Human Resource Management, Qatar National Vision 2030, Digital Transformation, National Competencies, Civil Service Bureau, Mawarid System.

مقدمة:

يشكل تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي أحد المحاور الجوهرية التي تقوم عليها مشاريع الإصلاح الإداري الحديثة، بالنظر إلى أن كفاءة المؤسسات العمومية لم تعد ترتبط فقط بسلامة التنظيمات القانونية أو بحجم الموارد المالية المتاحة، وإنما أصبحت تقاس بدرجة أكبر بقدرة الإدارة على استثمار رأس مالها البشري وتطوير كفاءاته وربط أدائه بالأهداف الاستراتيجية للدولة. وقد عززت التحولات التي عرفتتها الإدارة العمومية خلال العقود الأخيرة هذا التوجه، إذ انتقلت العديد من الدول من المقاربة التقليدية التي كانت تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها وظيفة إدارية تقتصر على تدبير شؤون الموظفين، إلى مقاربة استراتيجية تجعل العنصر البشري ركيزة أساسية لتحقيق التنمية ورفع جودة الأداء العمومي. وفي هذا السياق، برزت التجربة القطرية باعتبارها من التجارب العربية التي سعت إلى إعادة بناء منظومة الموارد البشرية الحكومية في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي، وربطها مباشرة بالأهداف التنموية التي رسمتها الدولة في أفق سنة 2030¹.

ويجد هذا التوجه أساسه في رؤية قطر الوطنية 2030 التي جعلت الإنسان محور العملية التنموية، وانطلقت من اعتبار أن المورد الحقيقي للدولة يتمثل في قدراتها البشرية وما تملكه من كفاءات وخبرات قادرة على قيادة التنمية المستدامة. ولذلك أولت الرؤية أهمية خاصة لتنمية رأس المال البشري، وجعلته إحدى ركائزها الأربع إلى جانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التأكيد على الاستثمار في التعليم، والرعاية الصحية، والبحث العلمي، وتنمية المهارات، بما يسمح بإعداد قوى عاملة تمتلك القدرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. وفي ضوء هذا التصور، أصبحت سياسات الموارد البشرية جزءاً من المشروع التنموي الشامل، ولم تعد تقتصر على الجوانب الإدارية المرتبطة بالتوظيف أو الترقية، بل أضحت أداة لتطوير القدرات الوطنية وتعزيز تنافسية الاقتصاد وتحسين الأداء المؤسسي².

¹ Wayne F. Cascio & John W. Boudreau, *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*, 3rd ed., Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, United States, 2016, pp. 17–26.

² Cascio, Wayne F., & John W. Boudreau, *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*, 3rd ed., Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, United States, 2016, pp. 17–26.

كما عرفت السياسات الحكومية في هذا المجال تطوراً ملحوظاً خلال العقدین الأخيرین، حیث انتقلت تدريجياً من نموذج إداري تقليدي يقوم على الاستقرار الوظيفي والإجراءات الروتينية إلى نموذج يركز على الكفاءة والاستحقاق وتقييم الأداء والتطوير المستمر للموارد البشرية. وقد واكبت استراتيجيات التنمية الوطنية هذا التحول، بدءاً باستراتيجية التنمية الوطنية الأولى (2011-2016)، مروراً بالاستراتيجية الثانية (2018-2022)، وصولاً إلى استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة (2030-2024) التي أولت أهمية خاصة لتعزيز إنتاجية القوى العاملة، ورفع نسبة العمالة الماهرة، وتوسيع مشاركة المواطنين في سوق العمل، وتحسين الأداء المؤسسي داخل الأجهزة الحكومية، باعتبار أن تحقيق هذه الأهداف يمثل أحد الشروط الأساسية لإنجاح مسار التنمية الوطنية في مرحلته الأخيرة الممتدة إلى سنة 2030¹.

الإشكالية الرئيسية:

كيف استطاعت دولة قطر تطوير نموذج متكامل لتدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي يتوافق مع رؤية قطر الوطنية 2030، وما هي الآليات والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي في هذا المجال؟

الأسئلة الفرعية:

- (1) ما هي الأسس النظرية والمفاهيمية التي يركز عليها نموذج تدبير الموارد البشرية في دولة قطر؟
- (2) كيف تم دمج التحول الرقمي في منظومة تدبير الموارد البشرية القطرية، وما هي أبرز الإنجازات في هذا المجال؟
- (3) ما هي استراتيجيات تطوير الكفاءات الوطنية في القطاع الحكومي القطري، وكيف تساهم في تحقيق أهداف رؤية 2030؟

- (4) ما هي التحديات التي تواجه تدبير الموارد البشرية في قطر، وما هي التوصيات المقترحة لتعزيز هذا النموذج؟

أهداف المقال

يسعى هذا المقال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية، تتمثل فيما يلي:

- تحليل نموذج تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي بدولة قطر في ضوء توجهات رؤية قطر الوطنية 2030، وبيان مدى ارتباطه بأهداف التنمية المستدامة والإصلاح الإداري .
- استجلاء آليات التحول الرقمي المعتمدة في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على نظام «موارد» ومنصة SAP SuccessFactors، وإبراز دورهما في تحديث الإدارة الحكومية وتحسين كفاءة الخدمات .
- تقييم السياسات والاستراتيجيات الموجهة لتطوير الكفاءات الوطنية، وبرامج التدريب والتأهيل، وقياس مدى مساهمتها في تعزيز الإنتاجية ورفع جودة الأداء المؤسسي داخل القطاع الحكومي .

¹ محمد بن أحمد العتيبي، إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2021، ص 85-102.

- رصد أبرز التحديات التي تواجه منظومة تدبير الموارد البشرية في دولة قطر، وتحليل آثارها على فعالية الإصلاح الإداري، مع تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتعزيز كفاءة هذا النموذج واستدامته .
- إبراز أهم الممارسات الفضلى التي أفرزتها التجربة القطرية، واستكشاف إمكانية الاستفادة منها في تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والإدارة العمومية في الدول العربية، بما يتلاءم مع خصوصية السياقات الوطنية المختلفة.

أهمية المقال

تنبع أهمية هذا المقال من راهنية موضوعه وارتباطه بأحد أهم مجالات الإصلاح الإداري في الدول المعاصرة، والمتمثل في تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي باعتباره مدخلًا أساسيًا لتعزيز كفاءة الإدارة العمومية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما تزداد أهمية الدراسة بالنظر إلى خصوصية التجربة القطرية، التي تمكنت من بناء نموذج متطور يربط بين التخطيط الاستراتيجي، وإصلاح الإدارة، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري في إطار رؤية قطر الوطنية 2030. وتتجلى أهمية المقال في ثلاثة مستويات متكاملة:

أولاً: الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتخصصة في مجال تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، ولا سيما في ظل محدودية الدراسات الأكاديمية التي تناولت التجربة القطرية من منظور يجمع بين التخطيط الاستراتيجي والإصلاح الإداري. كما توفر إطارًا تحليليًا لفهم العلاقة بين السياسات الوطنية الكبرى، وعلى رأسها رؤية قطر الوطنية 2030 واستراتيجيات التنمية الوطنية، وبين سياسات إدارة الموارد البشرية، بما يساعد على إبراز الدور الاستراتيجي لرأس المال البشري في تحقيق التنمية. وإلى جانب ذلك، تعزز الدراسة الفهم العلمي للتحول الرقمي في الإدارة العمومية، من خلال تحليل توظيف التقنيات الحديثة في تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تكتسي الدراسة أهمية عملية لكونها تقدم نموذجًا يمكن لصناع القرار والإدارات الحكومية في الدول العربية الاستفادة منه عند تصميم أو تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. كما تبرز أهم الممارسات التي اعتمدتها دولة قطر في مجالات استقطاب الكفاءات، والتدريب، وإدارة الأداء، والتطوير المهني، والتحول الرقمي، بما يسمح باستخلاص دروس وتوصيات عملية قابلة للتكييف مع السياقات الإدارية المختلفة. ومن شأن هذه النتائج أن تدعم جهود تحديث الإدارة العمومية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز كفاءة استثمار الموارد البشرية.

ثالثًا: الأهمية المنهجية

تستند الدراسة إلى مقارنة تحليلية تجمع بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بما يتيح تناول موضوع تدبير الموارد البشرية في مختلف أبعاده القانونية والمؤسسية والاستراتيجية. كما تعتمد على قاعدة وثائقية متنوعة تضم التشريعات والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية القطرية، واستراتيجيات التنمية الوطنية، والتقارير الدولية، والدراسات الأكاديمية المحكمة، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ويمنح الدراسة أساسًا علميًا رصينًا يمكن البناء عليه في البحوث المستقبلية.

المنهجية المعتمدة

اقتضت طبيعة موضوع الدراسة اعتماد مقارنة منهجية متعددة الأبعاد، تجمع بين أكثر من منهج علمي، بما يسمح بالإحاطة بمختلف الجوانب القانونية والمؤسسية والاستراتيجية والتقنية المرتبطة بتدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي بدولة قطر. ويستند هذا الاختيار إلى أن دراسة هذا الموضوع لا تقتصر على وصف البنية التنظيمية، وإنما تتطلب تحليل مكوناتها الداخلية، وتفسير العلاقات القائمة بينها، وتقييم مدى إسهامها في تحقيق الأهداف التي رسمتها رؤية قطر الوطنية 2030.

أولاً: المنهج البنوي

اعتمدت الدراسة المنهج البنوي لتحليل البناء المؤسسي والتنظيمي لمنظومة تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، من خلال تفكيك مكوناتها الرئيسة وإبراز طبيعة العلاقات التي تربط بينها. وقد شمل هذا التحليل دراسة الإطار القانوني والمؤسسي المنظم لإدارة الموارد البشرية، مع الوقوف على اختصاصات ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، والجهات الحكومية المختصة، وتحليل أنظمة العمل وآليات التنسيق بين مختلف المؤسسات الحكومية. كما امتد التحليل إلى دراسة البنية التقنية للمنظومة، من خلال استعراض نظام «موارد» ومنصة **SAP SuccessFactors**، وبيان دورها في دعم عمليات التخطيط، وإدارة الأداء، وتطوير الكفاءات، وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

ثانياً: المنهج الوصفي التحليلي

اعتمدت الدراسة كذلك المنهج الوصفي التحليلي بهدف توصيف واقع تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي القطري، وتحليل مختلف عناصره في ضوء أهداف رؤية قطر الوطنية 2030، واستراتيجيات التنمية الوطنية، وأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال. واستندت الدراسة في ذلك إلى تحليل الوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية القطرية، والتقارير الاستراتيجية، والدراسات العلمية المحكمة، إلى جانب الاستفادة من المؤشرات والإحصاءات المتعلقة بالقوى العاملة الحكومية، والتوطين، والتدريب، وتطوير الكفاءات، بما يسمح بتقييم واقع المنظومة واستجلاء نقاط القوة والتحديات التي تواجهها.

ثالثاً: المنهج الاستقرائي

كما استعانت الدراسة بالمنهج الاستقرائي من أجل الانتقال من تحليل المعطيات الجزئية إلى استخلاص نتائج عامة حول خصائص النموذج القطري في تدبير الموارد البشرية. وانطلق هذا المنهج من دراسة عدد من المبادرات والبرامج التطبيقية، وفي مقدمتها نظام «موارد» وبرامج التحول الرقمي وتطوير الكفاءات، ثم تحليل آثارها على كفاءة الإدارة الحكومية، وصولاً إلى استخلاص استنتاجات وتوصيات يمكن أن تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، مع بيان مدى إمكانية الاستفادة من التجربة القطرية في السياقات العربية الأخرى.

وبذلك، فإن الجمع بين هذه المناهج الثلاثة أتاح مقارنة متكاملة للموضوع، جمعت بين التحليل البنوي للمؤسسات، والوصف والتحليل للواقع العملي، والاستقراء العلمي للنتائج، بما يعزز القيمة العلمية للدراسة، ويمنحها قدرًا أكبر من الدقة والموضوعية في تفسير نموذج تدبير الموارد البشرية في دولة قطر.

خطة البحث

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لتدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي بدولة قطر

المحور الثاني: التحول الرقمي وآفاق تطوير منظومة الموارد البشرية في دولة قطر

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لتدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي بدولة قطر

يشكل تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي بدولة قطر أحد المحاور الأساسية للإصلاح الإداري الذي تبنته الدولة في إطار مسارها التنموي الشامل، إذ لم يعد هذا المجال يُنظر إليه بوصفه وظيفة إدارية تقتصر على تدبير شؤون الموظفين أو تنظيم المسارات الوظيفية، بل أصبح ركيزة استراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الأداء الحكومي وقدرة المؤسسات العامة على تحقيق أهداف التنمية الوطنية. ويستند هذا التوجه إلى التحولات التي شهدتها الفكر الإداري الحديث، والتي انتقلت بإدارة الموارد البشرية من نموذج تقليدي يركز على الجوانب الإجرائية والإدارية إلى نموذج استراتيجي يعتبر العنصر البشري رأس المال الحقيقي للمؤسسة، ويجعل من استقطابه وتطويره وتحفيزه والمحافظة عليه مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للدولة¹. وفي هذا الإطار، تتجسد العلاقة بين تدبير الموارد البشرية ورؤية قطر الوطنية 2030 بصورة واضحة، حيث جعلت الرؤية الإنسان محور التنمية واعتبرت الاستثمار في القدرات البشرية شرطاً لتحقيق التنمية المستدامة، وهو ما انعكس على مختلف السياسات الحكومية الرامية إلى بناء جهاز إداري كفء يمتلك المهارات والخبرات اللازمة لمواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويستطيع الإسهام في تحقيق أهداف الدولة على المدى البعيد².

وقد واكب هذا التحول الاستراتيجي تطوير الإطار القانوني والمؤسسي المنظم للموارد البشرية في القطاع الحكومي، من خلال إسناد أدوار محورية إلى عدد من المؤسسات الوطنية التي تتولى وضع السياسات العامة والإشراف على تنفيذها ومتابعة نتائجها. ويأتي في مقدمة هذه المؤسسات ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، الذي يضطلع بمهمة إعداد السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، ووضع الأطر التنظيمية الخاصة بالتوظيف، وإدارة الأداء، والتطوير المهني، والتخطيط للقوى العاملة، إضافة إلى قيادة برامج التحول المؤسسي والرقمي داخل أجهزة الدولة. كما تؤدي وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية دوراً مكماً في تنظيم سوق العمل، وإعداد التشريعات ذات الصلة، وتطوير السياسات المرتبطة بتنمية الكفاءات الوطنية وتحسين بيئة العمل، بما يحقق التكامل بين احتياجات الإدارة الحكومية ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويستند عمل هذه المؤسسات إلى منظومة قانونية وتنظيمية متكاملة تنظم شؤون الخدمة المدنية، وتحدد حقوق الموظفين وواجباتهم، وآليات التعيين

¹ Wayne F. Cascio & John W. Boudreau, *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*, 3rd ed., Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, United States, 2016, pp. 17–26.

² Civil Service and Government Development Bureau, *Qatar National Development Strategy 3 (2024–2030)*, Government of the State of Qatar, Doha, State of Qatar, 2024, pp. 56–74.

والترقية والتقييم والتكوين، بما يعزز مبادئ الجدارة والاستحقاق والشفافية، ويربط المسار المهني بمستوى الأداء والنتائج المحققة، انسجامًا مع فلسفة الإدارة الحديثة القائمة على الكفاءة والإنجاز¹.

ويتعزز هذا التوجه من خلال ما تضمنته استراتيجيات التنمية الوطنية الثالثة (2024-2030)، التي تمثل المرحلة الأخيرة في تنفيذ رؤية قطر الوطنية 2030، حيث أولت أهمية خاصة لتنمية رأس المال البشري بوصفه أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام ورفع تنافسية الدولة. فقد تضمنت الاستراتيجية مجموعة من الأهداف الكمية والنوعية الرامية إلى زيادة إنتاجية العمل، وتعزيز مشاركة المواطنين في سوق العمل، ورفع نسبة العمالة ذات المهارات العالية، وتطوير منظومة القيادة والإدارة الحكومية، وتحسين كفاءة المؤسسات العامة. كما ربطت بين سياسات الموارد البشرية والأهداف الوطنية الكبرى، بحيث أصبحت برامج التوظيف، والتكوين، وإدارة المواهب، والتقييم، جزءًا من منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج قابلة للقياس، وإرساء ثقافة مؤسسية قائمة على الأداء والابتكار والتحسين المستمر، وهو ما يعكس انتقال إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى أداة استراتيجية لدعم السياسات العمومية وتحقيق التنمية الشاملة².

ولم يقتصر تطوير منظومة الموارد البشرية في قطر على الإصلاحات القانونية والمؤسسية، بل امتد ليشمل اعتماد التحول الرقمي باعتباره رافعة رئيسية لتحديث الإدارة الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين وصناع القرار. وفي هذا السياق، عمل ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي على تنفيذ مشروع متكامل لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية الحكومي، من خلال تحديث نظام "موارد" وإعادة بنائه على بيئة سحابية حديثة بالتعاون مع شركة SAP العالمية، مع اعتماد منصة SAP SuccessFactors بوصفها منظومة متقدمة لإدارة رأس المال البشري. وقد أتاح هذا المشروع إنشاء نظام مركزي موحد يخدم مختلف الجهات الحكومية، ويوفر خدمات إلكترونية متكاملة تشمل إدارة بيانات الموظفين، والتوظيف، والتقييم، والتخطيط للمسار المهني، وإدارة المواهب، والتكوين، والخدمات الذاتية للموظفين والمديرين، إضافة إلى توفير أدوات تحليلية تساعد على اتخاذ القرار اعتمادًا على البيانات والمؤشرات الدقيقة. وأسهم هذا التحول في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، وتعزيز الشفافية، وتحسين تجربة الموظف، وتوفير قاعدة معلومات موحدة تدعم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة داخل القطاع الحكومي³.

وبالتوازي مع مسار الرقمنة، أولت الدولة اهتمامًا متزايدًا بتطوير الكفاءات الوطنية وإعدادها لمتطلبات المستقبل، انطلاقًا من قناعة مفادها أن نجاح أي إصلاح إداري يظل مرتبطًا بقدرة العنصر البشري على استيعاب التغيير والتكيف مع متطلباته. ولهذا

¹ General Secretariat for Development Planning, *Qatar National Vision 2030*, General Secretariat for Development Planning, Doha, State of Qatar, 2008, pp. 17-31.

² Civil Service and Government Development Bureau, *Qatar National Development Strategy 3 (2024-2030)*, Government of the State of Qatar, Doha, State of Qatar, 2024, pp. 34-61.

³ ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي يبرم شراكة مع شركة SAP لتحديث نظام الموارد البشرية الحكومي، الدوحة، دولة قطر، يناير 2024.

الغرض، أُطلقت مجموعة من البرامج والمبادرات الرامية إلى تعزيز المهارات المهنية والرقمية، وفي مقدمتها برامج التدريب المستمر وخطة التطوير الرقمية الداخلية (Digital Development Program)، إضافة إلى المبادرات التي تقودها أكاديمية قطر الرقمية لإعداد كوادر وطنية تمتلك المهارات الرقمية والقيادية اللازمة لمواكبة التحول التكنولوجي المتسارع. كما حرصت الدولة على تطوير منظومة إدارة المواهب، وربط برامج التأهيل بالاحتياجات الفعلية للجهات الحكومية، مع التركيز على تنمية القيادات الإدارية، وتشجيع الابتكار، وتعزيز التعلم المستمر، بما يضمن بناء جهاز إداري قادر على التعامل مع التحديات المستقبلية بكفاءة ومرونة. وقد انعكس ذلك في تحسن عدد من المؤشرات المرتبطة بتنمية رأس المال البشري، من قبيل ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل، وتوسيع برامج إعداد القيادات الوطنية، وزيادة الاهتمام بتطوير المهارات الرقمية، وتعزيز برامج التوطين في مختلف القطاعات¹.

ورغم ما حققته التجربة القطرية من تطور ملحوظ في مجال تدبير الموارد البشرية، فإنها ما تزال تواجه مجموعة من التحديات التي تفرض مواصلة جهود الإصلاح والتطوير. ويأتي في مقدمة هذه التحديات تعزيز سياسات التوطين، خاصة في القطاع الخاص، ورفع مستويات الإنتاجية، وتوفير الكفاءات الوطنية القادرة على مواكبة التحولات الرقمية والاقتصادية المتسارعة، فضلاً عن الحاجة إلى مواصلة تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية لاستثمار التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية. كما يظل تطوير آليات تقييم الأداء وربطها بصورة أدق بالمرجعات الفعلية، وتحسين أنظمة الحوافز، وتوسيع استخدام البيانات والذكاء الاصطناعي في إدارة رأس المال البشري، من بين الأولويات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية المنظومة الحالية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية مواصلة الاستثمار في العنصر البشري، وتطوير سياسات التدريب المستمر، وتوسيع الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث، وتعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، بما يضمن استدامة الإصلاح الإداري، ويعزز قدرة الدولة على تحقيق أهدافها التنموية وترسيخ مكانتها ضمن النماذج الرائدة في الإدارة الحكومية الحديثة².

الخوّر الثاني: التحول الرقمي وآفاق تطوير منظومة الموارد البشرية في دولة قطر

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز المرتكزات التي قامت عليها عملية تحديث تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي القطري، حيث انتقلت الإدارة من نماذج تقليدية تعتمد على الإجراءات الورقية وتعدد الأنظمة المعلوماتية إلى منظومة رقمية متكاملة تقوم على توحيد قواعد البيانات، وأتمتة العمليات الإدارية، وربط مختلف الجهات الحكومية بمنصة موحدة لإدارة رأس المال البشري. ولم يكن هذا التحول مجرد تحديث تقني، بل جاء استجابة لتوجه استراتيجي يهدف إلى تعزيز كفاءة الإدارة الحكومية،

¹ وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الأجندة الرقمية لدولة قطر 2030، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الدوحة، دولة قطر، 2023، ص ص 71-52.

² وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الأجندة الرقمية لدولة قطر 2030، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الدوحة، دولة قطر، 2023، ص ص 71-52.

وتحسين جودة الخدمات، ودعم صناعة القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وآنية حول الموارد البشرية، بما ينسجم مع متطلبات رؤية قطر الوطنية 2030 واستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة¹.

وفي هذا الإطار، يبرز نظام "موارد" باعتباره النواة الرقمية لمنظومة تدبير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، إذ صُمم ليكون منصة مركزية موحدة تتولى إدارة مختلف العمليات المتعلقة بالموظفين والموارد المالية، مع توحيد البيانات الإدارية داخل قاعدة معلومات وطنية واحدة. وقد أتاح هذا النظام الانتقال من تدبير يعتمد على الملفات المتفرقة إلى إدارة قائمة على البيانات، الأمر الذي أسهم في رفع كفاءة العمل الإداري، وتقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، وتحسين دقة المعلومات المتداولة بين الجهات الحكومية.

وتتجاوز وظائف النظام مجرد حفظ البيانات الإدارية، إذ يوفر إطاراً متكاملًا لإدارة دورة الحياة الوظيفية للموظف منذ التعيين إلى غاية انتهاء الخدمة. فهو يتيح تدبير الملفات الشخصية والمهنية، وتوثيق المؤهلات العلمية والخبرات، وتتبع المسار الوظيفي، وإدارة برامج التدريب والتطوير، إلى جانب معالجة مختلف العمليات اليومية، كطلبات الإجازات والاستئذان والانتداب والنقل والترقيات، مع ربطها آلياً بالأنظمة المالية الخاصة بالأجور والتعويضات والخوافز. كما يوفر النظام تقارير إحصائية ولوحات قيادة تساعد متخذي القرار على تتبع توزيع الموارد البشرية، ورصد الاحتياجات المستقبلية، وتحليل المؤشرات المرتبطة بالكفاءات والإنتاجية، وهو ما يعزز اعتماد التخطيط المبني على البيانات بدلاً من التقديرات التقليدية².

وتؤكد المعطيات الرسمية أن نظام «موارد» أصبح معتمداً في عدد كبير من الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية، ويخدم عشرات الآلاف من الموظفين، مما جعله أحد أهم مشاريع التحول الرقمي في الإدارة العمومية القطرية. وقد تعززت فعاليته من خلال إتاحتها عبر بوابة إلكترونية وتطبيقات للهواتف الذكية، تمكن الموظفين من الولوج إلى مجموعة واسعة من الخدمات الذاتية، مثل تقديم طلبات الإجازات، والحصول على الشهادات الإدارية، والاطلاع على البيانات الوظيفية والمالية، وتتبع مراحل معالجة الطلبات بصورة فورية، وهو ما أسهم في تبسيط الإجراءات، وتقليص العبء الإداري، والارتقاء بجودة تجربة الموظف داخل المرفق العام³.

ولم يتوقف مسار تحديث منظومة الموارد البشرية عند تطوير نظام «موارد»، بل شهد سنة 2024 مرحلة جديدة تمثلت في إبرام ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي شراكة استراتيجية مع شركة SAP العالمية لإعادة هيكلة منظومة إدارة الموارد

¹ ديسلرغاري، إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)، الطبعة السادسة عشرة، هارلو، إنجلترا: دار بيرسون للتعليم، 2020، ص 242-279.

² منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، التوظيف والإدارة في القطاع العام 2023: نحو خدمة عامة أكثر مرونة، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، فرنسا، 2023، ص ص 81-107.

³ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، الحكومة الرقمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تسخير التحول الرقمي لتحسين الخدمات العامة، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، فرنسا، 2024.

البشرية وفق أحدث المعايير الرقمية الدولية. ويعكس هذا المشروع توجه الدولة نحو تبني تقنيات الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة باعتبارها أدوات أساسية لتطوير الإدارة الحكومية وتحسين كفاءة تدبير رأس المال البشري. ويقوم هذا المشروع على ثلاثة محاور متكاملة. يتمثل أولها في نقل البنية الأساسية لنظام الموارد البشرية إلى البيئة السحابية عبر منصة RISE with SAP، بما يضمن مرونة أكبر في التشغيل، ورفع مستويات الأمن المعلوماتي، وتعزيز قابلية النظام للتوسع واستيعاب احتياجات مختلف الجهات الحكومية. أما المحور الثاني فيتعلق بتطوير نظام «موارد» نفسه من خلال تحديث وظائفه وواجهاته الرقمية، وتحسين تجربة المستخدم، وربطه بصورة أكثر تكاملاً بالبنية السحابية الجديدة. في حين يركز المحور الثالث على اعتماد منصة SAP SuccessFactors باعتبارها أحد أكثر الحلول العالمية تطوراً في مجال إدارة رأس المال البشري، لما توفره من إمكانيات متقدمة في إدارة المواهب، والتخطيط للمسارات المهنية، وتقييم الأداء، وإدارة التعلم والتطوير، والتخطيط للتعاقد الوظيفي، بما يسمح بتتبع المسار المهني للموظف منذ مرحلة الاستقطاب وحتى الإحالة على التقاعد¹.

ويكتسب هذا التحول أهمية خاصة لأنه ينقل إدارة الموارد البشرية من مجرد تدبير إداري للملفات إلى إدارة استراتيجية تعتمد على التحليل المستمر للبيانات ودعم القرار. فالمنظومة الجديدة لا تقتصر على أتمتة العمليات اليومية، بل توفر أدوات متقدمة لتحليل اتجاهات الموارد البشرية، ورصد مؤشرات الأداء، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، وتحديد الفجوات المهنية، بما يساعد صناع القرار على وضع سياسات أكثر دقة وفعالية. كما تسمح خدمات الموظف والمدير الذاتية، ومكاتب الدعم الإلكتروني، والتقارير اللحظية، بتخفيف العبء الإداري عن إدارات الموارد البشرية، وتوجيه جهودها نحو التخطيط والتطوير بدل الانشغال بالإجراءات الروتينية².

وتبرز من خلال هذه الإصلاحات رؤية متكاملة تعتبر التكنولوجيا وسيلة لإعادة بناء منظومة إدارة الموارد البشرية على أسس أكثر كفاءة وشفافية، وليس مجرد أداة لتحديث الوسائل التقنية. فتكامل البيانات، وأتمتة الإجراءات، وربط مؤشرات الأداء بالمعلومات الفورية، جميعها عناصر تعزز قدرة الدولة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، وتدعم مواءمة السياسات البشرية مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية قطر الوطنية 2030، بما يجعل التحول الرقمي ركيزة أساسية في بناء إدارة حكومية أكثر مرونة، واستباقية، وقدرة على مواكبة متطلبات التنمية المستدامة.

وإلى جانب تحديث الأنظمة الرقمية، أولت دولة قطر اهتماماً خاصاً ببناء القدرات البشرية باعتباره المدخل الحقيقي لإنجاح التحول الرقمي داخل الإدارة العمومية. فالتكنولوجيا، مهما بلغت درجة تطورها، تظل محدودة الأثر إذا لم تواكبها كفاءات قادرة على استيعابها وتوظيفها بكفاءة في بيئة العمل. وانطلاقاً من هذا التصور، ارتبطت مشاريع الرقمنة الحكومية بسياسات موازية

¹ أرمسترونغ، مايكل، وتابلور، ستيفن، دليل أرمسترونغ في إدارة الموارد البشرية بالممارسة، الطبعة الخامسة عشرة، دار كوغان بيج، لندن، المملكة المتحدة، 2023، ص ص 289-356.

² بينو، جاك، تحليلات الموارد البشرية: فهم البيانات الإدارية والاستفادة منها، الطبعة الثانية، دار كوجان بيج، لندن، المملكة المتحدة، 2021، ص ص 41-96.

تستهدف تأهيل الموظفين، وتنمية مهاراتهم، وإعدادهم للتكيف مع التحولات المتسارعة التي يشهدها مجال الإدارة العامة، بما يجعل تطوير الكفاءات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية تحديث القطاع الحكومي، وليس مجرد نشاط تكويني منفصل¹.

وفي هذا السياق، أطلقت عدة جهات حكومية برامج متخصصة لتعزيز المهارات الرقمية، من أبرزها خطة التطوير الرقمية الداخلية (Digital Development Plan – DDP)، التي تندرج ضمن الجهود الرامية إلى تهيئة الكوادر الحكومية لمواكبة متطلبات الأجندة الرقمية ورؤية قطر الوطنية 2030. وقد صُممت هذه البرامج لتتجاوز المفهوم التقليدي للتكوين الذي يقتصر على اكتساب مهارات تقنية محدودة، نحو بناء ثقافة مؤسسية جديدة تجعل من التحول الرقمي جزءاً من الممارسة اليومية داخل الإدارة الحكومية.

وتركز هذه البرامج على تمكين الموظفين من استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة بكفاءة، وتطوير قدراتهم في التعامل مع التطبيقات الإدارية والمنصات الإلكترونية، إلى جانب تعزيز معارفهم بالتقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والأمن السيبراني، وإنترنت الأشياء. كما تهدف إلى ترسيخ ثقافة الابتكار الرقمي، وتشجيع الموظفين على تبني أساليب عمل أكثر مرونة، تقوم على تبادل المعلومات إلكترونياً، وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية والإجراءات التقليدية، بما يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات العمومية².

ولا تقتصر أهمية هذه المبادرات على بعدها التقني، بل تمتد إلى بعدها التنظيمي، إذ تسعى إلى إحداث تغيير في الثقافة الإدارية نفسها، من خلال إعداد موظف يمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية، والتفاعل مع النظم الذكية، والمشاركة في تطوير الخدمات الحكومية. ومن ثم، أصبح التدريب الرقمي وسيلة لإعادة تشكيل بيئة العمل الحكومي، بما يضمن انسجام الموارد البشرية مع متطلبات الإدارة الحديثة، ويعزز جاهزية المؤسسات الحكومية لاستيعاب الابتكارات التكنولوجية المستقبلية.

وفي الإطار نفسه، برزت أكاديمية قطر الرقمية باعتبارها إحدى المبادرات الوطنية الرائدة الهادفة إلى بناء رأس مال بشري قادر على قيادة الاقتصاد الرقمي. فقد أنشئت الأكاديمية لتكون منصة وطنية متخصصة في تنمية المهارات الرقمية، وإعداد الكفاءات الوطنية في المجالات التكنولوجية المتقدمة، وذلك انسجاماً مع الأهداف التي حددتها رؤية قطر الوطنية 2030 والأجندة الرقمية للدولة³.

وتقوم الأكاديمية على رؤية تعتبر التعلم المستمر ركيزة أساسية لتطوير الموارد البشرية، لذلك حرصت على توفير برامج تدريبية متخصصة تغطي مجالات متعددة، من بينها الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وإنترنت الأشياء،

¹ البنك الدولي، تقرير التنمية الرقمية 2021: البيانات من أجل تحسين الخدمات الحكومية، البنك الدولي، واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة الأمريكية، 2021، ص ص 87-121.

² منظمة الأمم المتحدة، استقصاء الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2024: تسريع التحول الرقمي من أجل تنمية مستدامة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2024، ص ص 65-112.

³ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بناء القدرات والمهارات في القطاع العام: نحو قوة عاملة حكومية جاهزة للمستقبل، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، فرنسا، 2021، ص ص 23-58.

وإدارة المشاريع الرقمية، إلى جانب برامج موجهة لتطوير القيادات الحكومية وتعزيز قدراتها في إدارة التحول الرقمي. كما عملت على بناء شراكات مع كبرى الشركات العالمية ومؤسسات التعليم والتدريب، بما يتيح للمتدربين الاستفادة من برامج معتمدة وشهادات مهنية ذات اعتراف دولي، ويضمن توافق المهارات المكتسبة مع أحدث المعايير العالمية.

وتتميز البرامج التي تقدمها الأكاديمية بالمرونة والتنوع، إذ تعتمد أساليب تدريب تجمع بين التعليم الحضوري والتعلم الإلكتروني والتكوين المدمج، مع توفير مراكز متخصصة لإجراء الاختبارات المهنية الدولية. ويعكس هذا التوجه إدراكًا متزايدًا لأهمية التعلم مدى الحياة، باعتباره شرطًا للحفاظ على تنافسية الكفاءات الوطنية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة¹.

وتبرز نتائج هذه الجهود من خلال المؤشرات الرسمية التي تشير إلى توسع نطاق المستفيدين من برامج الأكاديمية خلال فترة وجيزة، سواء من حيث عدد الدورات التدريبية أو عدد المقاعد المخصصة أو الشهادات المهنية الممنوحة، فضلًا عن اتساع قاعدة المؤسسات الحكومية المستفيدة لتشمل عشرات الجهات، وتدريب آلاف الموظفين، يمثل المواطنون القطريون نسبة مهمة منهم. وتعكس هذه الأرقام حجم الاستثمار الذي توليه الدولة لتطوير رأس المال البشري، باعتباره أحد أهم مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأحد الشروط الأساسية لإنجاح مشاريع التحول الرقمي داخل القطاع الحكومي².

وتكشف هذه المبادرات، في مجموعها، عن أن السياسة القطرية في مجال إدارة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على توفير نظم معلومات متطورة أو تحديث الإجراءات الإدارية، وإنما أصبحت تركز على بناء منظومة متكاملة تجمع بين التكنولوجيا والتكوين، وإدارة المواهب، والتعلم المستمر. وبهذا المعنى، يغدو تطوير الكفاءات الوطنية عنصرًا مكملًا للتحول الرقمي، لأن نجاح أي مشروع رقمي يظل رهينًا بوجود موارد بشرية تمتلك المعرفة والمهارة والقدرة على استثمار الإمكانيات التي تتيحها التقنيات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنموية للدولة³.

ويمثل تتبع مؤشرات تنمية الكفاءات الوطنية أحد المكونات الأساسية في سياسة إدارة الموارد البشرية بدولة قطر، إذ لا يقتصر الاهتمام على تطوير الأنظمة الإدارية أو توسيع برامج التدريب، بل يمتد إلى قياس الأثر الفعلي لهذه السياسات من خلال مؤشرات كمية ونوعية تسمح بتقييم مدى التقدم المحرز، ورصد مكامن القوة والقصور، وتوجيه التدخلات المستقبلية وفق معايير موضوعية. ويعكس هذا التوجه اعتماد الدولة لمنهجية قائمة على التخطيط المبني على النتائج، حيث تصبح المؤشرات أداة لصنع القرار، ووسيلة لتقويم الأداء، وآلية لربط السياسات العمومية بالأهداف الاستراتيجية لرؤية قطر الوطنية 2030⁴.

¹ وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الأجندة الرقمية لدولة قطر 2030، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الدوحة، دولة قطر، 2023، ص ص 96-78.

² منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، الحوكمة من أجل النتائج: استخدام مؤشرات الأداء في الإدارة العامة، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، فرنسا، 2017، ص ص 37-69.

³ بيكر، براين إي.، هوسليد، مارك أ.، وأولريش، ديف، بطاقة قياس الموارد البشرية: ربط الأفراد والاستراتيجية والأداء، بوسطن، ولاية ماساتشوستس، الولايات المتحدة الأمريكية: دار هارفارد للأعمال، 2001، ص ص 15-48.

⁴ OECD, Government at a Glance 2023, OECD Publishing, Paris, 2023, pp. 134-156.

وفي هذا الإطار، تخطى مشاركة المرأة في سوق العمل باهتمام خاص ضمن السياسات الوطنية لتنمية رأس المال البشري، انطلاقاً من اعتبارها عنصراً رئيسياً في تحقيق التنمية الشاملة وتعزيز الإنتاجية. وقد عملت الدولة خلال السنوات الأخيرة على توسيع فرص مشاركة المرأة في مختلف القطاعات، من خلال تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي، وإقرار سياسات داعمة للمساواة في فرص الولوج إلى الوظائف، وتعزيز حضورها في مواقع المسؤولية والقيادة. كما ارتبطت هذه الجهود ببرامج تهدف إلى تحسين بيئة العمل، وتوفير فرص متكافئة للتكوين والتطوير المهني، بما يسمح للمرأة بالمساهمة بصورة أكبر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، انسجاماً مع ركيزة التنمية البشرية التي تقوم عليها رؤية قطر الوطنية¹ 2030.

ولا ينفصل هذا التوجه عن سياسة أوسع ترمي إلى الارتقاء بجودة رأس المال البشري الوطني، حيث تعتمد الجهات المختصة مؤشرات دورية لرصد تطور مشاركة المرأة في القوى العاملة، ومستويات تمثيلها في المناصب القيادية، ومدى استفادتها من برامج التدريب والتأهيل، بما يتيح تقييم فعالية السياسات العمومية وإعادة توجيهها كلما اقتضت الحاجة ذلك. ومن ثم، لم تعد مشاركة المرأة تُقاس باعتبارها مؤشراً اجتماعياً فحسب، بل أصبحت أحد المؤشرات المعتمدة لقياس كفاءة إدارة الموارد البشرية وقدرتها على تعبئة مختلف الطاقات الوطنية.

وإلى جانب ذلك، يحتل **التوطين** مكانة محورية في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، باعتباره أداة لتعزيز استدامة التنمية وبناء اقتصاد قائم على الكفاءات الوطنية. فاستراتيجية التنمية الوطنية الثالثة وضعت ضمن أولوياتها رفع نسبة المواطنين العاملين في القطاع الخاص والقطاعات المشتركة، إلى جانب تحسين جودة التشغيل، ومواءمة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، بما يضمن إعداد كفاءات وطنية قادرة على المنافسة في مختلف المجالات الاقتصادية، وعدم اقتصار التوظيف الوطني على القطاع الحكومي وحده².

ويستند هذا التوجه إلى رؤية تعتبر أن نجاح سياسات التوطين لا يتحقق بمجرد زيادة عدد المواطنين في سوق العمل، وإنما يتطلب الاستثمار في تطوير مهاراتهم، وتأهيلهم للمهن المستقبلية، وتعزيز قدرتهم على الاندماج في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية. لذلك، ربطت الدولة برامج التوطين بإصلاح منظومة التعليم والتكوين، وتطوير الإرشاد المهني، وإعداد برامج تدريب متخصصة تستجيب للتحويلات التي يشهدها الاقتصاد الوطني، بما يساهم في تقليص الفجوة بين المؤهلات الأكاديمية والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

كما تعتمد الجهات الحكومية على مجموعة من المؤشرات لقياس مدى تقدم هذه السياسات، من بينها معدلات التوطين في مختلف القطاعات، ونسب مشاركة المواطنين في الوظائف التخصصية، ومستوى المهارات الرقمية، ومؤشرات الإنتاجية والكفاءة، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالتطوير المهني والتكوين المستمر. وتوفر هذه البيانات قاعدة معلومات متكاملة تساعد متخذي القرار

¹ منظمة العمل الدولية، المهارات وقابلية التوظيف من أجل مستقبل العمل، جنيف، سويسرا: منظمة العمل الدولية، 2022، ص ص 39-68.

² دولة قطر، المجلس الوطني للتخطيط، استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة (2030-2024)، الدوحة، دولة قطر، 2024، ص ص 94-117.

على تقييم نتائج السياسات المعتمدة، ورصد الاختلالات، وتوجيه الموارد نحو المجالات التي تستوجب مزيداً من الدعم والتطوير، بما ينسجم مع فلسفة الإدارة الحديثة القائمة على اتخاذ القرار المبني على الأدلة والبيانات¹.

وتكشف هذه المؤشرات، في مجملها، عن أن إدارة الموارد البشرية في قطر أصبحت تعتمد مقارنة شمولية لا تكتفي بقياس الجوانب الإدارية المرتبطة بالتوظيف والترقية، وإنما تمتد إلى تقييم جودة رأس المال البشري، ومستوى جاهزيته لمواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف التنمية الوطنية. وبهذا المعنى، يغدو قياس الأداء البشري جزءاً لا يتجزأ من منظومة التخطيط الاستراتيجي، لأنه يتيح متابعة أثر السياسات الحكومية بصورة مستمرة، ويضمن توجيهها نحو تحقيق نتائج أكثر استدامة وكفاءة، بما يعزز قدرة الدولة على بناء جهاز إداري حديث يعتمد على الكفاءات الوطنية المؤهلة، ويستجيب لمتطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار².

ولا يكتمل تقييم تجربة تدبير الموارد البشرية في دولة قطر دون الوقوف عند التحديات التي ما تزال تواجه هذا النموذج، رغم ما حققه من تطور ملحوظ على المستويين التشريعي والمؤسسي. فالإصلاحات التي شهدتها القطاع الحكومي خلال السنوات الأخيرة أسهمت في بناء منظومة حديثة لإدارة رأس المال البشري، إلا أن المحافظة على فعالية هذه المنظومة تظل رهينة بقدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، والاستجابة للتحولات التي يعرفها سوق العمل. ومن هذا المنطلق، لا يمكن النظر إلى هذه التحديات باعتبارها مؤشرات على قصور النموذج، وإنما باعتبارها محطات طبيعية في مسار تطوير السياسات العمومية، تستوجب تحدياً مستمراً لآليات التدبير وتعزيزاً لقدرات المؤسسات المشرفة على الموارد البشرية.

ويبرز في مقدمة هذه التحديات موضوع التوطين، الذي يشكل أحد المحاور الرئيسية في استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة، باعتباره وسيلة لتعزيز مشاركة الكفاءات الوطنية في مختلف القطاعات الاقتصادية. ورغم ارتفاع نسب التوظيف في القطاع الحكومي، فإن تحقيق توازن أكبر في توزيع الكفاءات بين القطاعين العام والخاص ما يزال يمثل تحدياً قائماً، خاصة في الوظائف التخصصية والتقنية التي تتطلب مهارات عالية وخبرات متقدمة. ويرتبط هذا الوضع بعدة عوامل، من أهمها استمرار الفجوة بين بعض مخرجات المنظومة التعليمية واحتياجات سوق العمل، إلى جانب ميل نسبة من المواطنين إلى تفضيل القطاع الحكومي لما يوفره من استقرار وظيفي ومزايا اجتماعية، مقابل احتياجات القطاع الخاص إلى أنظمة أكثر مرونة وربطاً بالإنتاجية. لذلك، أصبح نجاح سياسات التوطين مرتباً بقدرة الدولة على تطوير برامج التأهيل المهني، وتعزيز الإرشاد الوظيفي، وإقامة شراكات فعالة بين المؤسسات التعليمية والقطاعات الاقتصادية، بما يضمن مواءمة أفضل بين العرض والطلب في سوق العمل.

وفي موازاة ذلك، يفرض التحول الرقمي تحديات من نوع آخر، ترتبط أساساً بمدى جاهزية العنصر البشري للتعامل مع النظم الرقمية الحديثة. فالانتقال إلى منظومات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، مثل نظام «موارد» ومنصة SAP SuccessFactors، لا يقتصر على توفير البنية التقنية، وإنما يستوجب أيضاً تنمية القدرات الرقمية للموظفين، وإرساء ثقافة

¹ منظمة العمل الدولية، المهارات وقابلية التشغيل من أجل مستقبل العمل، جنيف، سويسرا: منظمة العمل الدولية، 2022، ص ص 57-85.

² فيتر-إنز، جاك، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء الموظفين، الطبعة الثانية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية: جمعية إدارة الموارد البشرية، 2010، ص ص 93-124.

تنظيمية جديدة تقوم على الابتكار، والتعلم المستمر، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا في تدبير الوظيفة العمومية. كما يفرض هذا التحول متطلبات إضافية تتعلق بأمن المعلومات، وحماية البيانات الشخصية، وضمان استمرارية الخدمات الرقمية، وتكامل مختلف الأنظمة الحكومية، وهي عناصر أصبحت تشكل جزءاً لا يتجزأ من جودة الإدارة العمومية الحديثة.

وتبرز كذلك تحديات مرتبطة بإدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية، إذ إن نجاح أي إصلاح إداري لا يتوقف فقط على توفر الوسائل التقنية، وإنما يرتبط أيضاً بمدى تقبل الموظفين للتحويلات الجديدة، واستعدادهم لتغيير أنماط العمل التقليدية. فمقاومة التغيير تظل من الإكراهات التي قد تؤثر في وتيرة تنفيذ مشاريع الرقمنة، الأمر الذي دفع السلطات القطرية إلى اعتماد برامج متخصصة للتكوين المستمر، وتطوير المهارات الرقمية، وإطلاق مبادرات مثل أكاديمية قطر الرقمية وبرامج التدريب على تقنيات الذكاء الاصطناعي، بهدف خلق بيئة تنظيمية قادرة على استيعاب التحول الرقمي وترسيخ ثقافة الابتكار داخل الجهاز الإداري.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يقتضي تعزيز النموذج القطري مواصلة الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره المحرك الأساسي للتنمية الإدارية. ويتطلب ذلك توسيع برامج التكوين المتخصص، وتحديث مضامينها بما يواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة، مع إيلاء اهتمام خاص للقيادات الإدارية والكوادر الشابة التي ستتولى قيادة المؤسسات العمومية خلال السنوات المقبلة. كما تبرز الحاجة إلى تطوير منظومة تقييم الأداء من خلال اعتماد مؤشرات أكثر ارتباطاً بالنتائج، ودمج معايير الابتكار، والمهارات الرقمية، والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي ضمن عناصر التقييم والترقية، بما يرسخ ثقافة الإنجاز ويحفز الموظفين على تطوير كفاءاتهم بصورة مستمرة¹.

ويظل تعزيز سياسات التوطين أحد المرتكزات الأساسية لاستدامة هذا النموذج، من خلال الانتقال من المقاربة الكمية التي تركز على نسب التشغيل إلى مقاربة نوعية تجعل من الكفاءة والإنتاجية أساساً لإدماج الكفاءات الوطنية في مختلف القطاعات. ويستدعي ذلك تطوير برامج إعداد القيادات الوطنية، وتوسيع فرص التدريب الميداني، وربط الحوافز المؤسسية بمستوى الأداء والابتكار، بما يضمن مساهمة فعلية للموارد البشرية الوطنية في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن جهة أخرى، تبدو الحاجة ملحة إلى تعميق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح سياسات التوظيف والتكوين والتقييم جزءاً من منظومة التخطيط الوطني، لا مجرد إجراءات إدارية منفصلة. ويتحقق ذلك من خلال اعتماد مؤشرات أداء مشتركة تربط بين تنفيذ أهداف استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة وتطور رأس المال البشري، وإصدار تقارير دورية تقيس أثر السياسات البشرية في تحسين الأداء الحكومي ورفع كفاءة الخدمات العمومية، بما يسمح باتخاذ قرارات مبنية على البيانات والمؤشرات الدقيقة².

¹ منظمة العمل العربية، التقرير العربي للتشغيل: سياسات التشغيل وتنمية المهارات في الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية: منظمة العمل العربية، 2022، ص ص 121-158.

² المنتدى الاقتصادي العالمي، مستقبل الوظائف: تقرير 2025، جنيف، سويسرا: المنتدى الاقتصادي العالمي، 2025، ص ص 58-93.

كما يظل البحث العلمي مجالاً واعدًا لدعم هذا المسار الإصلاحي، إذ يمكن للدراسات الأكاديمية أن تسهم في تقييم أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، وتحليل فعالية السياسات الحكومية، وإجراء مقارنات مع التجارب الدولية الرائدة، بما يساعد على تطوير النموذج القطري واستشراف آفاقه المستقبلية في ضوء المتغيرات العالمية¹.

وخلاصة هذا المحور أن تجربة دولة قطر في مجال التحول الرقمي وتطوير الكفاءات الوطنية تعكس انتقالاً واضحاً من مفهوم الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى نموذج استراتيجي يقوم على التكامل بين التكنولوجيا ورأس المال البشري والتخطيط الوطني. فقد أتاح اعتماد الأنظمة الرقمية الموحدة، وتطوير برامج بناء القدرات، وربط إدارة الموارد البشرية بأهداف رؤية قطر الوطنية 2030، إرساء منظومة أكثر كفاءة ومرونة في تدبير العنصر البشري. ومع ذلك، فإن استدامة هذا النموذج تظل مرتبطة بقدرته على مواصلة تطوير الكفاءات الوطنية، وتعزيز سياسات التوطين، وترسيخ ثقافة الابتكار، بما يضمن بقاء الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والتميز المؤسسي في دولة قطر.

الخاتمة :

تُبرز هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي لم تعد تقتصر على ممارسة الوظائف الإدارية التقليدية المرتبطة بالتوظيف والتسيير الوظيفي، وإنما أصبحت ركيزة استراتيجية في بناء الإدارة العمومية الحديثة، بالنظر إلى دورها في تطوير رأس المال البشري، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على مواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية. وفي هذا الإطار، قدمت التجربة القطرية نموذجاً متقدماً في إعادة هندسة منظومة الموارد البشرية، من خلال ربطها بأهداف التخطيط الوطني، وجعلها إحدى الآليات الرئيسة لتنفيذ رؤية قطر الوطنية 2030 واستراتيجيات التنمية الوطنية المتعاقبة.

وقد بينت الدراسة أن نجاح هذا النموذج لم يكن نتيجة إصلاحات متفرقة، وإنما ثمرة رؤية متكاملة جمعت بين الإصلاح القانوني، والتطوير المؤسسي، والتحول الرقمي، والاستثمار المستمر في تنمية الكفاءات الوطنية. فقد أسهمت المؤسسات المشرفة على الموارد البشرية، وفي مقدمتها ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، في إرساء منظومة حديثة للتدبير تقوم على التخطيط الاستراتيجي، وربط الأداء بالأهداف، وتطوير المسارات المهنية، بما عزز كفاءة الإدارة الحكومية ورفع قدرتها على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

كما أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي شكل أحد أهم مركّزات هذا الإصلاح، إذ أتاح اعتماد نظام «موارد»، إلى جانب حلول **SAP SuccessFactors**، الانتقال من الإدارة التقليدية المعتمدة على الإجراءات الورقية إلى منظومة رقمية متكاملة تعتمد على قواعد بيانات موحدة، وخدمات ذاتية للموظفين، وتحليلات متقدمة تدعم اتخاذ القرار. وقد انعكس ذلك إيجاباً على تبسيط الإجراءات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين، فضلاً عن تعزيز الشفافية ورفع كفاءة تدبير الموارد البشرية على المستوى الحكومي.

¹ الأمم المتحدة، مسح الحكومة الإلكترونية 2024: تسريع التحول الرقمي من أجل التنمية المستدامة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية: إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة، 2024، ص ص 187-224.

ومن جهة أخرى، أكدت الدراسة أن تطوير الكفاءات الوطنية يمثل الدعامة الأساسية لاستدامة هذا النموذج، حيث أولت دولة قطر اهتمامًا كبيرًا بالتكوين المستمر، وتنمية المهارات الرقمية، وإعداد القيادات الإدارية، من خلال مبادرات وبرامج متخصصة، من بينها أكاديمية قطر الرقمية وخطط التطوير المهني والرقمي، بما يعكس توجهًا واضحًا نحو بناء جهاز إداري قادر على مواكبة متطلبات الاقتصاد الرقمي والتحول المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة.

ورغم هذه المكتسبات، فقد كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات التي ما تزال تؤثر في تطوير منظومة الموارد البشرية، وفي مقدمتها تحقيق التوازن بين متطلبات التوطين واحتياجات سوق العمل، وتعزيز جاهزية الكفاءات الوطنية للوظائف التخصصية، إلى جانب مواصلة تأهيل الموارد البشرية للتعامل مع التقنيات الحديثة، وترسيخ ثقافة الابتكار وإدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية. كما أن استدامة التحول الرقمي تظل رهينة بتطوير البنية التقنية، وضمان أمن المعلومات، وتعزيز التكامل بين مختلف الأنظمة الحكومية.

وانطلاقًا من النتائج التي أفرزتها الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية النموذج القطري في إدارة الموارد البشرية:

➤ فعلى مستوى السياسات العامة، تبرز الحاجة إلى مواصلة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال توسيع برامج التأهيل والتكوين، وربطها بالمهارات المستقبلية، مع تطوير منظومة وطنية أكثر تكاملاً لتقييم الأداء تعتمد على مؤشرات دقيقة تقيس الإنتاجية والابتكار وجودة الخدمات، وربط نتائجها بالحوافز والترقيات والمسار المهني. كما يظل تعزيز سياسات التوطين النوعي أولوية استراتيجية، وذلك عبر توجيه برامج التأهيل نحو التخصصات التي يحتاجها الاقتصاد الوطني، وتحفيز القطاع الخاص على استقطاب الكفاءات القطرية ودمجها في القطاعات الإنتاجية ذات القيمة المضافة.

➤ أما على المستوى المؤسسي، فإن مواصلة تعميم التحول الرقمي داخل مختلف الجهات الحكومية، وتطوير الأنظمة الذكية لإدارة الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة البيانات في اتخاذ القرار، تمثل عناصر أساسية لترسيخ الإدارة الرقمية. كما ينبغي دعم مبادرات الابتكار المؤسسي، وتوسيع نطاق الخدمات الذاتية، وتطوير آليات المتابعة والتقييم المستمر، بما يعزز جودة الأداء ويزيد من كفاءة تقديم الخدمات الحكومية.

➤ وعلى المستوى الأكاديمي، تبرز أهمية توسيع الدراسات المقارنة التي تتناول التجربة القطرية في ضوء التجارب الدولية الرائدة، بما يسمح باستخلاص أفضل الممارسات في مجال إدارة رأس المال البشري والتحول الرقمي. كما تبدو الحاجة ملحة إلى إجراء دراسات ميدانية تقيس الأثر الفعلي للأنظمة الرقمية على الأداء المؤسسي، ومستوى رضا الموظفين، وفعالية برامج التكوين، إضافة إلى تحليل أثر سياسات التوطين في تحسين تنافسية الاقتصاد الوطني وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي المحصلة، تؤكد التجربة القطرية أن نجاح إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي لم يعد رهينًا بفعالية الإجراءات الإدارية فحسب، بل أصبح مرتبطًا بقدرة الدولة على بناء منظومة متكاملة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي، والاستثمار في الإنسان، في إطار حوكمة حديثة قائمة على الكفاءة والابتكار والنتائج. وهو ما يجعل هذه التجربة إحدى أبرز التجارب العربية في مجال تحديث الإدارة العمومية، كما يتيح لها أن تشكل مرجعًا يمكن الاستفادة منه في تصميم وإصلاح

سياسات الموارد البشرية في العديد من الدول الساعية إلى بناء إدارات أكثر كفاءة واستجابة لمطالبات التنمية في القرن الحادي والعشرين.

لائحة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ✚ أرمسترونغ، مايكل، وتايلور، ستيفن، دليل أرمسترونغ في إدارة الموارد البشرية بالممارسة، الطبعة الخامسة عشرة، لندن، المملكة المتحدة: دار كوغان بيچ، 2023.
- ✚ الأمم المتحدة، مسح الحكومة الإلكترونية 2024: تسريع التحول الرقمي من أجل التنمية المستدامة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2024 .
- ✚ البنك الدولي، تقرير التنمية الرقمية 2021: البيانات من أجل تحسين الخدمات الحكومية، البنك الدولي، واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة الأمريكية، 2021 .
- ✚ بيكر، براين إي.، هوسليد، مارك أ.، وأولريش، ديف، بطاقة قياس الموارد البشرية: ربط الأفراد والاستراتيجية والأداء، بوسطن، ولاية ماساتشوستس، الولايات المتحدة الأمريكية: دار هارفارد للأعمال، 2001 .
- ✚ بينو، جاك، تحليلات الموارد البشرية: فهم البيانات الإدارية والاستفادة منها، الطبعة الثانية، لندن، المملكة المتحدة: دار كوجان بيچ، 2021 .
- ✚ دولة قطر، المجلس الوطني للتخطيط، استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة (2024-2030) ، الدوحة، دولة قطر، 2024 .
- ✚ ديسلر، غاري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة عشرة، هارلو، إنجلترا: دار بيرسون للتعليم، 2020 .
- ✚ ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي يبرم شراكة مع شركة SAP لتحديث نظام الموارد البشرية الحكومي، الدوحة، دولة قطر، يناير 2024 .
- ✚ العتيبي، محمد بن أحمد، إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2021 .
- ✚ فيتز-إنز، جاك، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء الموظفين، الطبعة الثانية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية: جمعية إدارة الموارد البشرية، 2010 .
- ✚ المنتدى الاقتصادي العالمي، مستقبل الوظائف: تقرير 2025، جنيف، سويسرا، 2025 .
- ✚ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التوظيف والإدارة في القطاع العام 2023: نحو خدمة عامة أكثر مرونة، باريس، فرنسا: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2023 .
- ✚ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الحكومة الرقمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تسخير التحول الرقمي لتحسين الخدمات العامة، باريس، فرنسا: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2024 .

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الحكومة من أجل النتائج: استخدام مؤشرات الأداء في الإدارة العامة، باريس، فرنسا: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2017 .

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بناء القدرات والمهارات في القطاع العام: نحو قوة عاملة حكومية جاهزة للمستقبل، باريس، فرنسا: منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2021 .

منظمة العمل الدولية، المهارات وقابلية التشغيل من أجل مستقبل العمل، جنيف، سويسرا، 2022 .

منظمة العمل العربية، التقرير العربي للتشغيل: سياسات التشغيل وتنمية المهارات في الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2022 .

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الأجندة الرقمية لدولة قطر 2030، الدوحة، دولة قطر، 2023 .

ثانياً: المراجع الأجنبية

➤ Cascio, Wayne F., & Boudreau, John W., *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*, 3rd ed., Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, United States, 2016.

➤ General Secretariat for Development Planning, *Qatar National Vision 2030*, General Secretariat for Development Planning, Doha, State of Qatar, 2008.

➤ OECD, *Government at a Glance 2023*, OECD Publishing, Paris, France, 2023.