المعهد العربي للتخطيط بالكويت
Arab Planning Institute - Kuwait
منظمة عربية مستقلة

التخطيط الاستراتيجي للتنمية

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية
العدد المائة والرابع عشر - يونيو/ حزيران 2012 - السنة الحادية عشر

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم وللمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط بالكويت على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والإزدهار لأمتنا العربية،،،

د. بدر عثمان مال الله
مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت

المحتويات

أولاً: المقدمة 2
ثانياً: تعريف 3
ثالثاً: التخطيط الحديث: أهدافه وسماته 3
رابعاً: أنواع التخطيط 4
خامساً: مُتطلبات التخطيط ومراحله 5
سادساً: مُعوقات التخطيط الاستراتيجي 7
سابعاً: الخاتمة 8
المراجع 9

التخطيط الاستراتيجي للتنمية

إعداد : د. وليد عبد مولاه

أولاً : المقدمة

بعد عقود ضائعة من التنمية ترتبت على فرض برامج للإصلاح الهيكلي على الدول النامية بواسطة الدول المانحة للعون من خلال صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، يبدو أن الدول المانحة قد عادت إلى رشدها فيما يتعلق بقضايا إحداث التنمية. فبعد أن أكّدت الدراسات التطبيقية أن برامج الإصلاح الهيكلي لم تُفرز نمواً يُعتدّ به ولم تحدث تنمية ذات معنى ، تبنت الأمم المتحدة في سبتمبر 2000 الأهداف الإنمائية للألفية التي تتمحور حول الإقلال من الفقر كهدف محوري للتنمية حيث عرف الفقر بالمفهوم الواسع ليضم ليس فقط الفقر المادي وإنما أيضاً فقر القدرات كالتعليم والصحة والمشاركة السياسية والمساواة بين الجنسين والعناية بالبيئة. والأهداف الإنمائية للألفية نشأت في الأصل "كأهداف التنمية الدولية" التي صاغها نادي الدول المانحة "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية".

وما يهمنا ملاحظته حول التوافق الدولي على الأهداف الإنمائية للألفية، إن صياغتها قد انطوت على مفهوم للتخطيط الاستراتيجي للتنمية اشتمل ضمن ما اشتمل عليه، على أفق تخطيط طويل المدى 25 عاماً (من 1990 إلى 2015) وأهداف كمية محددة حول الفقر، التعليم، الصحة والبيئة بآفاق زمنية محدّدة لتحقيقها بالإضافة إلى مؤشرات تجميعية لقياس مدى التقدم المحرز لكل هدف من الأهداف الرئيسية والفرعية لمتابعة ومراقبة وتقييم الإنجاز التنموي ولحساب تكاليف تحقيق الأهداف.

إن الحديث عن "استراتيجيات للتنمية" ينطوي على التسليم بمحورية التخطيط الاستراتيجي الشامل وهذا يقتضي الرجوع إلى بنود التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أساساً وسيلة إدارة تستخدم إرادياً بغرض استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة بأسلوب رشيد كفء يحقق أقصى عائد مع أقل قدر من الهدر من أجل تحقيق أهداف مستقبلية مرغوبة في إدارة اقتصادات الدول النامية ومن ثم في صياغة الاستراتيجيات التنموية الملائمة.

إن الحديث عن "استراتيجيات للتنمية" ينطوي على التسليم بمحورية التخطيط الاستراتيجي الشامل وهذا يقتضي الرجوع إلى بنود التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أساساً وسيلة إدارة تستخدم إرادياً بغرض استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة بأسلوب رشيد كفء يحقق أقصى عائد مع أقل قدر من الهدر من أجل تحقيق أهداف مستقبلية مرغوبة.

يتطرق الجزء الثاني من هذا العدد لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، في حين يقوم الجزء الثالث ببسط أهداف وسمات التخطيط الحديث. ويقوم الجزء الرابع بالتطرق لأنواع التخطيط في حين يتطرق الجزء الخامس لمتطلبات التخطيط ومراحله. ويقوم الجزء السادس بالتعرض لمعوقات التخطيط. ويتم تلخيص العدد في الجزء السابع.

ثانياً: تعريف

التخطيط في معناه الاصطلاحي يواجه اختلافاً كبيراً حيث تعددت تعاريفه وتنوعت ويعزى ذلك إلى تطوره السريع منذ نشأته الأولى في العشرينات من القرن الماضي. هذا التطور رافقه تغير في أسس بنائه وأساليبه وتقنياته حتى يستجيب لواقع البلدان وظروفها. استخدم لفظ الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة ثم انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في العشرينات من القرن الماضي ثم عبر التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية. ويقوم التخطيط على أساس الايدولوجيا الاقتصادية والسياسية التي تختلف من بلد إلى آخر، وتتميز بسمات فريدة ناشئة من واقع اجتماعي أو سياسي ويتجزأ إلى خطط قطاعية مختلفة، ويتشكل وفقاً لنوع الأنشطة في المنظمات والمؤسسات والشركات. ويقوم على جهود أفراد كثيرين ومشاركين في مختلف جهات أشغالهم ينتمون إلى فروع عملية وتخصصات عديدة واهتمامات ومجالات الأشغال. من هنا يُمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للتنمية كنشاط علمي ينطوي على تدخل إرادي من جانب هيئة مركزية في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية وبقصد التأثير عليها ودفعها في مسار معين يعد مرغوباً فيه وانطلاقاً من نظرة استراتيجية شاملة، بغية تحقيق أهداف مخصوصة. وفي تخطيط التنمية يتفاعل التخطيط والسوق، كل وفق مزاياه، وبمزيج يختلف من دولة إلى أخرى، من أجل تخصيص الموارد وإرسال الإشارات وتصحيح الانحرافات.

ثالثاً: التخطيط الحديث: أهدافه وسماته

إن وقوع الدول النامية في "التوازن عند الحد الأدنى" تنموياً من حيث ضعف الانتاجية وضعف البيئة المؤسساتية وعدم العدالة في التوزيع، يخلق الحاجة إلى سياسات متكاملة بعيدة المدى لاتخاذ قرارات متناسقة ومنسجمة للسياسات الاقتصادية والاجتماعية وتجنب التشتت أو التناقض في السياسات الحكومية، ووضع إطار متكامل للأهداف التنموية المطلوبة وطيف من الخيارات الأدواتية (السياسات) لمعالجة التحديات والارتقاء بالمجتمع على الأجل الطويل.

إن وقوع الدول النامية في "التوازن عند الحد الأدنى" تنموياً من حيث ضعف الإنتاجية وضعف البيئة المؤسساتية وعدم العدالة في التوزيع، يخلق الحاجة إلى سياسات متكاملة بعيدة المدى لاتخاذ قرارات متناسقة ومنسجمة للسياسات الاقتصادية والاجتماعية وتجنب التشتت أو التناقض في السياسات الحكومية.

ونظراً لوجود أدوات عديدة لتحقيق كل هدف تظهر ضرورة المفاضلة بين البدائل المتاحة من حيث الفعالية والوقت المطلوب لتحقيق الأثر والعوائق أمام استخدام الأداة (السياسة) مما يتطلب نظرة متكاملة لفعالية السياسات المتبعة.

من أهم سمات التخطيط الحديث التي يتعين مُراعاتها التشاركية والتأشيرية. فالخطة وطنية مُتكاملة وتعد وتنفذ من قبل القطاعات الثلاثة العام والخاص والأهلي. هذا يفسر الطابع التأشيري حيث يترك للقطاعات مرونة التصرف وفقاً للمعطيات المتوفرة ويتم التأثير على الأداء من خلال الحوافز.

بالإضافة فإن تعدد الأهداف التنموية وتداخلها وتنوع الأدوات يجعل التنسيق ودراسة مختلف الآثار ضرورة لضمان نجاح مُختلف السياسات. وإن أي حل في الوقت الراهن قد يؤثر في المسألة نفسها مستقبلاً لذلك يفترض دراسة الآثار على المدى الزمني الطويل لضمان استدامة الآثار المرغوبة للسياسة المتبعة.

وهنا تبرز سمات التخطيط الحديث التي يتعين مُراعاتها، ومن أهم هذه السمات التشاركية والتأشيرية. فالخطة الوطنية المُتكاملة تعد وتنفذ من قبل القطاعات الثلاثة العام والخاص والأهلي. وهذا ما يفسر الطابع التأشيري حيث يترك للقطاعات مرونة التصرف وفقاً للمعطيات المتوفرة ويتم التأثير على الأداء من خلال الحوافز.

وبما أن التخطيط الاستراتيجي للتنمية هو حصيلة مرغوبة لأنشطة بعيدة المدى فإنه يرتكز بالإضافة إلى التشاركية والتأشيرية على البعد الإنساني كمحور للعملية التنموية وعلى الاستدامة في محافظة الخطط التنموية على حقوق الأجيال القادمة في الموارد المتاحة. والأهم أن التخطيط الاستراتيجي للتنمية هو بالأساس عملية علمية تستخدم الأدلة العلمية والنماذج القياسية والمؤشرات الكمية لوضع الرؤى بعيدة المدى والأهداف الاستراتيجية. وأخيراً تضمن الخطة وضع نظاماً للرصد والتقييم يساعد على تتبع التنفيذ وتقييم الأثر وتفعيل المساءلة.

رابعاً: أنواع التخطيط

تمايزت أنواع التخطيط وأنماطه ويُمكن تصنيف أهم هذه الأنواع حسب الأهداف والمجال والميدان والمدى. بالنسبة للأهداف فيمكن أن يكون التخطيط بنائياً هيكلياً أو وظيفياً توجيهياً. في حالة التخطيط الهيكلي تتخذ مجموعة من القرارات والإجراءات السياسية التي تهدف إلى تغييرات عميقة بعيدة المدى في التركيب الاقتصادي والاجتماعي للدولة خاصة في بداية مسيرة التحديث والتنمية من أجل إقامة هيكل اقتصادي جديد مغاير للسابق بنظم جديدة تقوم عليها المجتمع والدولة.

أما التخطيط الوظيفي التوجيهي فيستند على إعداد خُطط وتنفيذها ضمن الهيكل الاقتصادي والاجتماعي القائم والإبقاء عليه مكتفياً بإحداث تغيير في الوظائف آخذاً بمبدأ التطور والإصلاح التدريجي. ويتحدد دور الدولة في التخطيط الوظيفي في تشجيع القطاع الخاص عن طريق إزالة المعوقات وتقديم الحوافز.

أما من حيث مجالات التخطيط فيكون شاملاً إذا استهدف كل قطاعات المجتمع وأوجه نشاطاته مع ما يتطلب ذلك من شمول الأهداف وتعبئة كافة الموارد والإمكانيات بحثاً عن تحقيق النمو المتوازن بين القطاعات واختيار البدائل وحشد الموارد واستغلالها بكفاءة. ويكون التخطيط جزئياً إذا وضعت خطة لقطاع واحد أو حتى جانب ضيق من قطاع ليتناول خطة للنهوض بالتعليم الابتدائي أو القطاع التمويلي على سبيل المثال. أما فيما يتعلق بميادين التخطيط فتتضمن التخطيط الطبيعي الهادف للمحافظة على وضع خطة هدفها المحافظة على موارد البيئة الطبيعية وتنميتها، وكذلك اختيار المواقع المناسبة للمؤسسات الاقتصادية والإنتاجية والخدمية حتى تتناسب مع الوظائف التي تؤديها. أما التخطيط الاقتصادي فيتضمن زيادة الإنتاج السلعي في القطاعات الاقتصادية الوثيقة الصلة بالإنتاج السلعي وذلك من خلال استغلال القوى المنتجة وتوجيهها لما يؤدي إلى رفع مستوى الرفاه لكافة أفراد المجتمع. والتخطيط الاجتماعي يتضمن تحقيق الأهداف الاجتماعية ذات الصفة الاجتماعية في الاستهلاك كالعناية بالصحة العامة ونشر الطب الوقائي والتعليم وخدمات الإسكان وغيرها من الخدمات الاجتماعية والدينية والرياضية والترويحية والسياحية، بما في ذلك محاربة الجريمة. وأخيراً التخطيط الثقافي يهتم بتنظيم ونشر الثقافة بين أفراد المجتمع من خلال وسائط الثقافة المعروفة وإيجاد المؤسسات العلمية والهيئات والمراكز الثقافية وتوزيعها المناسب في المناطق المختلفة.

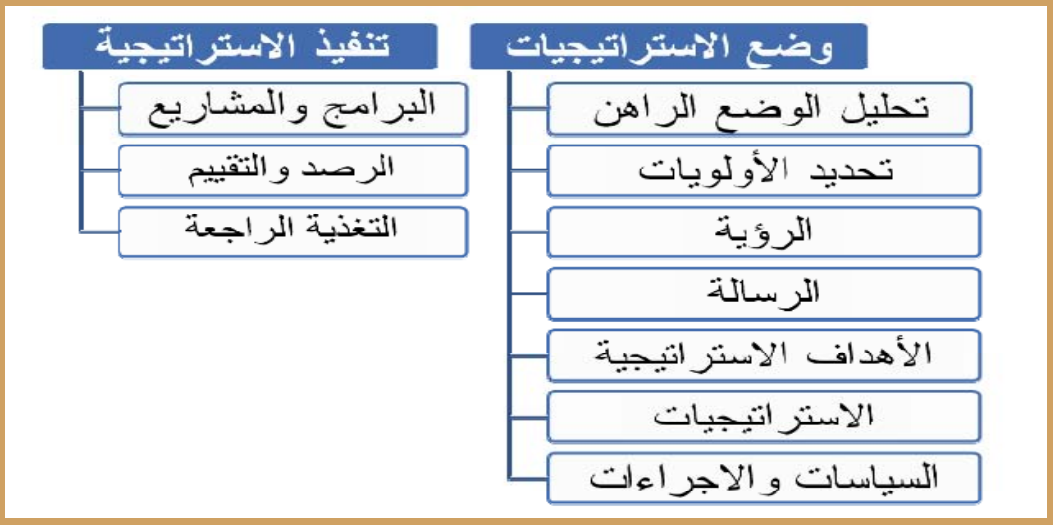
كذلك يمكن أن يكون التخطيط على المستوى القومي، شاملاً لكل قطاعات الاقتصاد وجميع مناطق الدولة. أو إقليمياً في حال وضع خطة لإقليم معين بهدف إيجاد نوع من التجانس بين أقاليم الدولة الواحدة في حالة ما إذا وجدت اختلالات في نمو بعض الأقاليم. ويكون محلياً على مستوى المجتمعات المحلية والوحدات الإنتاجية بغرض تطويرها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد لتلبية الاحتياجات المحلية بناء على ما يتوافر فيها.

وأخيراً نفرق بين التخطيط طويل المدى تتراوح آماده بين عشر سنوات وعشرين سنة، ويطلق على هذا النوع "التخطيط الاستراتيجي" الذي يكون استراتيجياً دفاعياً الغرض منه تحييد بعض المتغيرات التي تؤثر على التنمية أو هجومياً الغرض منه التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها لأغراض التنمية. والتخطيط متوسط المدى تمتد فترته بين سنة وخمس سنوات في حين تمتد مدة التخطيط قصير المدى في حدود عام واحد، ويطلق عليه التخطيط التكتيكي.

خامساً: مُتطلبات التخطيط ومراحله

يحتوي التخطيط على خُطوات مُتتالية (أنظر الشكل 1) أولها تحديد الرؤية وهي تصور مستقبلي بعيد المدى مرغوب فيه تُصاغ بطريقة تشاركية لضمان مُساهمة الجميع. ويتم التركيز في الرؤية على العناصر الجوهرية للمستقبل كالاستدامة والحرية والعدالة والاندماج مع العالم الخارجي. وتحتاج الرؤية إلى حسم الخيارات الكبرى للمجتمع بين مجتمع صناعي وخدمي أو معرفي أو مادي على سبيل المثال.

شكل (1): المراحل الرئيسية لعملية التخطيط



وتبني الرؤية في الواقع على أساس دراسات وحوارات مُعمقة تشمل تحليل الوضع الراهن اقتصادياً واجتماعياً ومؤسساتياً وبيئياً، بالإضافة إلى دراسات مُستقبلية تأخذ بعين الاعتبار التطورات على الصعيد العالمي والإقليمي والوطني من الجوانب التنموية المختلفة. ولعل أول خطوة لإيجاد رؤية للمستقبل هي وضع فرضيات محددة وواضحة عن البيئة المستقبلية مما يستدعي التخطيط لسيناريوهات بدائل مُستقبلية مُحتملة تأخذ بعين الاعتبار مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات.

يرتكز التخطيط على مراحل متتالية أهمها تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. وتبنى هذه الرؤية على أساس دراسات وحوارات معمّقة تشمل تحليل الوضع الراهن بالإضافة إلى دراسات استشرافية للبدائل المستقبلية.

ومن أهم عناصر الرؤية طبيعة المؤسسات المستقبلية التي تُحدد طريقة الحكم وإدارة علاقات الأفراد والجماعات ضمن المجتمع مثل الديموقراطية كطريقة للحكم واعتماد حماية الملكية والشفافية والتشاركية التي تحدد دور كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في التنمية. بالإضافة تتضمن الرؤية مُحددات للعدالة الاجتماعية ومستوى التنمية البشرية والفكرية المرغوب. ويلي تحديد الرؤية صياغة الرسالة التي تحدد ملامح الرؤية بوضوح وبساطة تعلق في الذهن مما يضمن تركيز الجهود ووضوح الأهداف والغايات.

وعموماً فإن عملية التخطيط معقّدة وتتضمن تحديات في اتخاذ قرارات حاسمة لتخصيص الموارد والتوجيه الاستراتيجي للاقتصاد والمجتمع باتجاه محدد ومحاولة تنفيذ هذه الخطط على الوجه الأمثل والتأثير على المستقبل. وعند الشروع في تفصيلات التخطيط الاستراتيجي للتنمية تتبع طرق

مختلفة لتحليل العوامل المحيطة الراهنة. من طرق التحليل نذكر طريقة "سوات" [1] والمتمثلة في تحليل جوانب القوى وعوامل الضعف والفرص المتاحة والتهديدات والمخاطر كذلك يمكن استخدام طريقة التحليل السياسية الاقتصادية الاجتماعية والتقنية والتي يمكن تسميتها "بست"[2] والتي تعطي نظرة عامة على عوامل البيئة الكلية لعوامل سياسية مثل الأحزاب السياسية والتشريعات والقوانين ولعوامل اقتصادية مثل معدلات النمو الوطنية والتضخم والفوائد وأسعار الصرف والبطالة والبنية التحتية ولعوامل اجتماعية مثل توزيع الدخل والسكان والقيم الاجتماعية والتعليم والعمل والصحة ولعوامل تقنية مثل تكاليف البحث والتطوير ومعدلات نقل التقنية. ويمكن توسيع نطاق تحليل طريقة "بست" لتشمل الجوانب الثقافية والبيئية والتشريعية[3].

هذا ونظراً لأهمية الدراسات المستقبلية في التنمية تم تأسيس مراكز الدراسات والأبحاث المستقبلية من أجل ضمان الحلول المناسبة العلمية بعيداً عن التكهنات التخيلية والتأمل العاطفي. وتهتم الدراسات المستقبلية بما سيحدث في المستقبل لو اتخذنا قراراً عوّض آخراً في رسم شكل المستقبل والتأثير به. وتضم الدراسات المستقبلية جميع الاختصاصات والتوجهات الفكرية وعلى ضوءه يتم تحديد عدد واختصاصات أعضاء الفريق من خبراء في النفط والثروة المعدنية والاقتصاد والسياسة والبيئة والديموغرافيا والطاقات البديلة وغيرها. وتسهم هذه الدراسات المستقبلية في توفير قاعدة معرفية تسبق العمل التخطيطي حيث تتضمن طرح البدائل والحلول القائمة على تنبؤات تشكل سيناريوهات مستقبلية. وتسهم في اكتشاف مسارات جديدة تمكّن من ترشيد عملية المفاضلة بين البدائل المختلفة من أجل تنمية شاملة مستدامة.

سادساً: مُعوقات التخطيط الاستراتيجي

هناك عوامل عديدة قد تؤدي إلى هجر الخطط الاستراتيجية وعدم تنفيذها. ومن أهم هذه المسببات عدم رغبة السلطة العليا في الإفصاح عن طبيعة المتغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عند مساسها بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في العملية التخطيطية وعدم وضوح الأهداف. وكذلك رسم خطط داخلية دون شراكة حقيقية بين القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المدني مما يؤثر سلباً على نظام الحوافز ويثبّط التفكير الإبداعي والمبادرة، بالإضافة قد تنشغل الإدارة بالمشكلات الروتينية اليومية وتهمل المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور الإدارة على المدى البعيد. ويمكن أن تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.

قد تتسبب عوامل عديدة في هجر الخطط الاستراتيجية منها التضارب في العملية التخطيطية وعدم وضوح أو واقعية الأهداف بالإضافة إلى انشغال الإدارة بالمشكلات الروتينية عوضاً عن التركيز على المشكلات الاستراتيجية بعيدة المدى.

وأخيراً وفي حال عدم واقعية الخطة تبدو الأهداف غير متسقة مع الموارد المادية والبشرية المتاحة، بالإضافة إلى المصاعب المعلوماتية والمنهجية والمصاعب الثقافية، الإجرائية والمالية.

سابعاً: الخاتمة

إن وقوع العديد من الدول النامية في الحد الأدنى من التنمية خلال العقود الماضية على عكس ثلة من دول شرق آسيا التي اتخذت منذ مطلع ستينات القرن الماضي مساراً تنموياً مضطرداً حققت من خلاله قفزة تنموية هائلة تم وصفها في العديد من الكتابات بالمعجزة الشرق آسيوية على غرار المؤلف المهم الصادر عن البنك الدولي لسنة 1994 بعنوان «المعجزة الشرق آسيوية: النمو الاقتصادي والسياسة العامة» بين مزايا التخطيط الاستراتيجي في رسم منهاج دقيق لتحقيق غايات تنموية طويلة الأجل. وهنا يبرز الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في تصحيح مسارات التنمية في أغلب الدول النامية والعربية بهدف التغلب على المعوقات والتحديات التي يطرحها النظام العالمي الجديد وتوفير العوامل الأساسية للنمو الاقتصادي كتراكم رأس المال المادي والبشري والتخصيص الكفؤ للموارد الاقتصادية.

في الوقت نفسه يفرض التخطيط الاستراتيجي الحديث جملة من التحديات على هذه الدول النامية من نواحي عديدة تتعلق بسماته ومتطلباته الأساسية. حيث يتسم التخطيط الحديث بالشمولية والتأشيرية ويعتمد في مراحله الأولية على درجة كبيرة من الجدية والعلمية في دراسة ومناقشة البيئة الراهنة والبدائل المستقبلية المقبولة نظراً للموارد المتاحة. بالإضافة إلى ذلك يرتكز التخطيط الاستراتيجي الحديث على إرساء أسس قوية لضمان تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل ما يعني رصد ومراجعة لكل المعوقات المحتملة وتحقيق نقلات حقيقية في وعي القطاع الحكومي والخاص والمواطن من أجل بناء شراكة فعالة داعمة للمبادرة الفردية والإنتاجية والإدخار والاستثمار في ظل بيئة متطورة ملائمة للأعمال والاستثمار المحلي والأجنبي.

واستناداً على التجارب التنموية الضعيفة لأغلب الدول النامية والعربية على مدى عقود يجدر اليوم بهذه الدول أن لا تخشى الانخراط في تجربة تخطيطية جديدة متطورة اقتداءً بالعديد من الدول الناجحة على غرار ماليزيا والهند وغيرها.

الهوامش

(1) Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT).
(2) Political, Economic, Social and Technologies (PEST).
(3) Political, Economic, Social, Technologies, Culture, Environmental and Legal (PESTCEL).

المراجع العربية

ثروت، عاصم، 2007، مبادئ وأساسيات التخطيط الاستراتيجي، بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الأول: التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، وورشة عمل نماذج تحسين الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ، مصر، يناير.

عبدالقادر، علي، 2010، "هل تبلور اتفاق عام حول معنى، ومحتوى، الاستراتيجيات الفعالة للتنمية"، المؤتمر الدولي الأول للتنمية في سوريا: دور المجتمع المدني في التنمية، الأمانة السورية للتنمية، دمشق، سوريا، 23-24 يناير.

عبد مولاه، وليد، 2012، برنامج تدريبي حول "التخطيط الاستراتيجي للتنمية"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 8-12 يناير.

مركز الدراسات الاستراتيجية، 2010، التخطيط الاستراتيجي للدول، الإصدار التاسع والعشرون، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.

قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الاول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الارقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الإصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الادوات المالية	د. رياض دهال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الارقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الاسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الازمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. امل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الاجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الاجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس الثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس الثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشاؤها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الإقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الاربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. احمد الكواز	الواحد الاربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الامام	الثاني الاربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث الاربعون
مؤشرات الجدارة الإئتمانية	د. ناجي التوني	الرابع الاربعون

الدمج المصرفي	أ. حسّان خضر	الخامس الأربعون
اتخاذ القرارات	أ. جمال حامد	السادس الاربعون
الإرتباط والانحدار البسيط	أ. صالح العصفور	السابع الأربعون
ادوات المصرف الإسلامي	أ. حسن الحاج	الثامن الأربعون
البيئة والتجارة والتنافسية	د. مصطفى بابكر	التاسع الاربعون
الاساليب الحديثة لتنمية الصادرات	د. مصطفى بابكر	الخمسون
الاقتصاد القياسي	د. بلقاسم العباس	الواحد والخمسون
التصنيف التجاري	أ. حسّان خضر	الثاني والخمسون
أساليب التفاوض التجاري الدولي	أ. صالح العصفور	الثالث والخمسون
مصفوفة الحسابات الاجتماعية وبعض استخداماتها	د. أحمد الكواز	الرابع والخمسون
منظمة التجارة العالمية: من الدوحة إلى هونج كونج	د. أحمد طلفاح	الخامس والخمسون
تحليل الاداء التنموي	د. علي عبد القادر علي	السادس والخمسون
أسواق النفط العالمية	أ. حسّان خضر	السابع والخمسون
تحليل البطالة	د. بلقاسم العباس	الثامن والخمسون
المحاسبة القومية الخضراء	د. احمد الكواز	التاسع والخمسون
مؤشرات قياس المؤسسات الإنتاجية وقياسها	د. علي عبدالقادر علي	الستون
نوعية المؤسسات والاداء التنموي	د. مصطفى بابكر	الواحد والستون
عجز الموازنة: المشكلات والحلول	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والستون
تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي	د. حسن الحاج	الثالث والستون
حساب فجوة الاهداف الإنمائية للألفية	د. علي عبد القادر علي	الرابع والستون
مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق الاستهلاكي	د. رياض بن جليلي	الخامس والستون
اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات	د. علي عبدالقادر علي	السادس والستون
اقتصاديات التعليم	أ. عادل عبدالعظيم	السابع والستون
إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة	د. عدنان وديع	الثامن والستون
مؤشرات قياس الفساد الإداري	د. احمد الكواز	التاسع والستون
السياسات التنموية	د. علي عبدالقادر علي	السبعون
تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية	د. احمد الكواز	الواحد والسبعون
التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي	د. رياض بن جليلي	الثاني والسبعون
قياس التحوّل الهيكلي	د. احمد الكواز	الثالث والسبعون
المؤشرات المركبة	أ. ربيع نصر	الرابع والسبعون
التطورات الحديثة في الفكر الاقتصادي التنموي	د. بلقاسم العباس	الخامس والسبعون
برامج الإصلاح المؤسسي	د. علي عبدالقادر علي	السادس والسبعون
المساعدات الخارجية من أجل التنمية	د. رياض بن جليلي	السابع والسبعون
قياس معدلات العائد على التعليم	د. بلقاسم العباس	الثامن والسبعون
خصائص أسواق الاسهم العربية	د. علي عبدالقادر علي	التاسع والسبعون
التجارة الخارجية والتكامل الاقتصادي الإقليمي	د.إبراهيم اونور	الثمانون
النمو الاقتصادي المحابي للفقراء	د.أحمد الكواز	الواحد والثمانون
سياسات تطوير القدرة التنافسية	د.علي عبدالقادر علي	الثاني والثمانون
عرض العمل والسياسات الاقتصادية	د. رياض بن جليلي	الثالث والثمانون
دور القطاع التمويلي في التنمية	د. وشاح رزاق	الرابع والثمانون
تطور أسواق المال والتنمية	د. وليد عبد مولاه	الخامس والثمانون
بطالة الشباب	د. إبراهيم أونور	السادس والثمانون
	د. وليد عبد مولاه	السابع والثمانون

الاستثمارات البينية العربية	د. بلقاسم العباس	الثامن والثمانون
فعالية أسواق الاسهم العربية	د. إبراهيم أونور	التاسع والثمانون
المسئولية الاجتماعية للشركات	د. حسين الاسرج	التسعون
البنية الجزئية لاسواق الاوراق المالية	د. وليد عبد مولاه	الواحد والتسعون
مناطق التجارة الحرة	د. احمد الكواز	الثاني والتسعون
تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات	د. رياض بن جليلي	الثالث والتسعون
تذبذب أسواق الاوراق المالية	د. إبراهيم اونور	الرابع والتسعون
الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي	د. محمد ابو السعود	الخامس والتسعون
مؤشرات النظم التعليمية	د. رياض بن جليلي	السادس والتسعون
نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة	د. وليد عبد مولاه	السابع والتسعون
حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية	د. بلقاسم العباس	الثامن والتسعون
تمكين المرأة من أجل التنمية	د. رياض بن جليلي	التاسع والتسعون
الاطر الرقابية لاسواق الاسهم العربية	د. إبراهيم اونور	المائة
نظام الحسابات القومية لعام 2008	د. احمد الكواز	المائة وواحد
تبعات الازمة الاقتصادية على الدول العربية والنامية	د. بلقاسم العباس	المائة واثنان
الطبقة الوسطى في الدول العربية	د. علي عبدالقادر علي	المائة وثلاثة
كفاءة البنوك العربية	د. وليد عبدمولاه	المائة وأربعة
إدارة المخاطر في الاسواق المالية	د. إبراهيم اونور	المائة وخمسة
السياسات المالية المحابية للفقراء	د. وليد عبدمولاه	المائة وستة
السياسات الاقتصادية الهيكلية	د. احمد الكواز	المائة وسبعة
خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس التعاون الخليجي	د. رياض بن جليلي	المائة وثمانية
تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية	د. بلقاسم العباس	المائة وتسعة
سياسات العدالة الاجتماعية	د. وليد عبدمولاه	المائة وعشرة
السياسات الصناعية في ظل العولمة	د. بلقاسم العباس	المائة والحادي عشر
ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك المركزية	د. وشاح رزاق	المائة والثاني عشر
التخطيط والتنمية في الدول العربية	د. حسين الطلافحة	المائة والثالث عشر
التخطيط الاستراتيجي للتنمية	**د. وليد عبدمولاه**	**المائة والرابع عشر**
العدد المقبل		
سياسات التنافسية	**أ. صالح العصفور**	**المائة والخامس عشر**

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

http://www.arab-api.org/develop_1.htm

Arab Planning Institute - Kuwait

P.O.Box : 5834 Safat 13059 State of Kuwait
Tel : (965) 24843130 - 24844061 - 24848754
Fax : 24842935

E-mail : api@api.org.kw
web site : http //www.arab-api.org

المعهـد العربي للتخطيـط بالكويـت

ص.ب : 5834 الصفاة 13059 - دولة الكويت
هاتف : 24848754 - 24844061 - 24843130 - (965)
فاكس : 24842935