



المعهد العربي للتخطيط  
ARAB PLANNING INSTITUTE



# دليل التخطيط الترموي

سبتمبر 2022





المعهد العربي للتخطيط  
**ARAB PLANNING INSTITUTE**

دليل التخطيط التنموي

سبتمبر 2022



# فهرس المحتويات

7	المقدمة .....
9	1 - التخطيط للتنمية: مفاهيم ومحطات أساسية .....
11	1-1 المفهوم المعاصر للتنمية .....
12	2-1 أهمية ومبررات التخطيط: لماذا نخطط؟ .....
13	3-1 أنواع التخطيط .....
13	4-1 التخطيط التنموي والتخطيط الاستراتيجي: تقاطعات وتباينات .....
15	2 - التخطيط في ظل مبادئ اقتصاد السوق .....
17	1-2 منهجية التخطيط التأشيرى .....
19	2-2 التخطيط التأشيرى في التجارب الدولية الرائدة .....
21	3 - مقومات نجاح العملية التخطيطية .....
23	1-3 المزيج المناسب بين الواقعية والطموح .....
23	2-3 الشمول .....
23	3-3 مشروعية الغايات .....
24	4-3 التكامل والاتساق .....
24	5-3 المرونة .....
25	4 - مُمكّنات التخطيط الفعال .....
27	1-4 دور محوري للحكومة .....
27	2-4 المشاركة .....
27	3-4 القدرة على تعبئة الموارد البشرية والتكنولوجية .....

28	4-4 كفاية وجودة وحدائة قواعد البيانات والمعلومات المتاحة للمخططين .....
29	5 - المعنيون بالإعداد لعملية التخطيط التنموي - المشاركون ومهامهم .....
31	1-5 اجتماعات وورش عمل .....
31	2-5 المخرجات المتوقعة .....
33	6 - تحديد الإطار العام للعملية التخطيطية .....
35	1-6 الوثائق الأساسية .....
35	2-6 مخرجات تحليل الوثائق الأساسية .....
37	7 - مراحل التخطيط التنموي وإعداد الخطة التنموية .....
39	1-7 أين نحن الآن؟: التشخيص وتقييم الوضع الراهن .....
46	2-7 ما الذي نريد تحقيقه؟ .....
49	3-7 كيف نحقق ونصل لما نريد؟: من الخطة طويلة المدى إلى الخطط متوسطة وقصيرة الأجل ...
	4-7 هل حققنا الأهداف والغايات التي نريدها؟ وهل نسير في الاتجاه الصحيح؟: تصميم نظام المتابعة وتقييم الأداء .....
60	
73	8 - الملاحق .....
75	1-8 إطار توضيحي حول أهداف وأهمية النموذج الاقتصادي القياسي .....
76	2-8 تصميم واستخدام النموذج القياسي .....
77	3-8 الخصائص الرئيسية للنماذج الداعمة للسياسات الاقتصادية التنموية واستخدامها ...
78	4-8 أهم مصطلحات التخطيط التنموي .....
91	9 - المصادر والمراجع .....

## فهرس الجداول

الجدول رقم 1: مثال توضيحي لكيفية الربط بين أولويات المخطط التنموي، ومعطيات الوثائق الوطنية والدولية ذات الصلة .....	36
الجدول رقم 2: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الواجب مراعاتها عند بناء نظام المتابعة والتقييم .....	62
الجدول رقم 3: مثال توضيحي لتحديد المخرجات والنتائج المتوقعة للأنشطة المخططة .....	64
الجدول رقم 4: المهام الأساسية للمتابعة والتقييم لبرامج أو مشروعات الخطة .....	71

## فهرس الأشكال

الشكل رقم 1: المفهوم الحديث للتنمية وفق استحقاقات التنمية المستدامة 2030 – SDGs .....	12
الشكل رقم 2 : أهمية البيانات والمعلومات .....	28
الشكل رقم 3: شكل توضيحي لمهام المشاركين في عملية تصميم وإدارة الخطة ...	32
الشكل رقم 4: بعض أنواع العلاقات/المعادلات الرياضية في النموذج القياسي .....	40
الشكل رقم 5: أهم الأنظمة الإحصائية المساندة لعملية التخطيط .....	45
الشكل رقم 6: شكل توضيحي لعملية تحديد مشروعات الخطة .....	59



# المقدمة

يعنى المعهد العربي للتخطيط بدعم المسيرة التنموية في الدول العربية من خلال بناء القدرات الوطنية والدعم المؤسسي والاستشارات والبحوث واللقاءات العلمية. ويُشكّل بناء وتطوير "منظومة التخطيط التنموي" حجر الزاوية في نشاط وخدمات المعهد. وقد حرص المعهد على مراجعة منهجية تناوله لقضايا التخطيط والتنمية بالنظر إلى طبيعتهما الديناميكية، في ضوء التطورات المتسارعة في مفاهيم وأساليب التخطيط، والتوسع والتطور في مفهوم التنمية وتطبيقاتها العملية، بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبخاصة ما شهدته ثمانينات وتسعينات القرن الماضي من تنامي العولمة وتحرير للاقتصاد وتخلى الحكومات عن التخطيط المركزي وتشجيع المبادرة الحرة بالإضافة الى تعاظم أدوار تقانة الاتصالات والمعلومات والابتكار في النمو والتشغيل.

ضمن هذا الإطار يقدم المعهد العربي للتخطيط هذا الدليل للتخطيط التنموي القائم على المنهجية المعاصرة للتخطيط التأسيري، مستهدفاً تزويد العاملين والمهتمين بمجالات التخطيط والتنمية في الدول العربية بالمعارف والمهارات اللازمة لإعداد الخطط التنموية وفقاً لتلك المنهجية.

يركّز هذا الدليل على التخطيط التأسيري باعتباره متسقاً مع الدور الفاعل والذكي للحكومات في إطار اقتصاد السوق والهادف لتوجيه النشاط الاقتصادي وإصلاح هيكل الاقتصاد من خلال نظام الحوافز المناسبة لتعزيز دور القطاع الخاص المحلي والأجنبي، بما يتضمنه ذلك من آليات مثل الصيغ المختلفة للشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتصميم الخرائط الاستثمارية، وتطوير العناقيد الإنتاجية وسلاسل القيمة، وتهيئة بيئة الأعمال، وحاضنات الأعمال، ودور المشتريات الحكومية، والإصلاحات الاقتصادية والمالية والتشريعية، وغيرها من الأدوات التحفيزية التي يمكن للحكومات استخدامها لتحفيز وتوجيه القطاع الخاص ضمن المجالات التنموية المستهدفة لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها الدولة.

يقدم هذا الدليل توضيحاً مسترسلاً لمراحل عملية التخطيط التنموي، منطلقاً من تقديم أساسيات التخطيط التنموي، ثم مستعرضاً لمراحل التخطيط التنموي والعناصر المكونة لكل مرحلة بدءاً من تشخيص الواقع التنموي وكل ما يتصل به من معطيات وفرص وتحديات، وأهم المناهج والآليات المستخدمة لرفع كفاءة وفعالية هذه العملية، ثم مرحلة صياغة الرؤية وتحديد الغايات أو الطموحات طويلة الأجل، وكذلك ترتيب أولويتها، ثم مرحلة تحديد الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الغايات، والتي تتضمن تحويلها إلى أهداف كمية قابلة للقياس يتم إنجازها من خلال صياغة الخطط على المديين الزمنيين المتوسط والقصير، وبشكل يضمن تناسقهما مع المخطط التنموي طويل المدى، بما يتضمنه ذلك من تصميم السياسات الكلية والقطاعية وفق أسس صحيحة ومنضبطة لتحقيق أهداف تلك الخطط. وأخيراً مرحلة التأكد من صحة المسار المخطط له والتي تتضمن صياغة نظام فعال للمتابعة والتقييم، يقوم بتتبع كافة المراحل والخطوات السابقة من خلال بناء مؤشرات متابعة الأداء المناسبة وكذلك من خلال ضمان مسار فعال للتغذية الراجعة، وأنظمة فعالة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات. كما يتضمن الدليل ملحقاً يتناول أهم مصطلحات التخطيط التنموي باللغتين العربية والإنجليزية كخطوة في اتجاه توحيد الترجمة العربية للمصطلحات الأجنبية المستخدمة في مجال التخطيط التنموي.

والمعهد العربي للتخطيط إذ يقدم هذا الدليل للعاملين والمهتمين بعملية التخطيط التنموي وإعداد ومتابعة خطط التنمية في الدول العربية، يأمل أن يساهم في تجويد نظام التخطيط التنموي ورفع كفاءة وفعالية تلك الخطط في تحقيق الأهداف التنموية المنشودة للدول والمجتمعات العربية.

# ١ - التخطيط للتنمية: مفاهيم ومحطات أساسية



قبل التطرّق تفصيلاً لمراحل وخطوات التخطيط التنموي وإعداد الخطط التنموية، من المفيد تقديم لمحات مختصرة لعدد من القضايا الأساسية التي غالباً ما تتبادر لأذهان العاملين في مجال التخطيط التنموي، آمليين أن تشكّل تلك اللمحات أرضية مشتركة لفهم المقصود بالتنمية وأهمية العملية التخطيطية والمقصود بها وأنواع التخطيط ومبرراته.

## 1-1 المفهوم المعاصر للتنمية

ظهر مفهوم التنمية وتزايد الاهتمام به في أعقاب الحرب العالمية الثانية وبعد استقلال الدول النامية. ومنذ ذلك التاريخ، شهد المفهوم تطوراً كبيراً، حيث تحول سريعاً من مفهومه الاقتصادي الضيق " للنمو الاقتصادي "، الذي يركّز على زيادة متوسط دخل الفرد، الى الاهتمام بقضايا توزيع الدخل، وهو ما أدى إلى إدماج بعد التوزيع في مفهوم التنمية ضمن مفهوم أوسع لـ " التنمية الاقتصادية والاجتماعية" خلال سبعينات القرن الماضي. غير أنه مع ظهور أزمة المديونية العالمية في ثمانينيات القرن الماضي، تراجع الاهتمام بالقضايا الاجتماعية لصالح التركيز مرة أخرى على استعادة الاستقرار المالي والنقدي وتحقيق النمو الاقتصادي. وقد أدت المساهمات والمراجعات العديدة في آخر هذا العقد الى تبني مفهوم أوسع للتنمية يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي بداية الألفية الجديدة، أطلقت الأمم المتحدة أجندتها التنموية الجديدة التي تضمّنت ثمان أهداف عرفت بـ "الأهداف الإنمائية للألفية (Millennium Development Goals (MDGs)، تمحورت جميعها حول هدف القضاء على الفقر، بمفهومه البشري الواسع بحلول عام 2015. وجاءت الحلقة الأخيرة -حتى الآن- من حلقات تطوّر مفهوم التنمية في سبتمبر عام 2015، حين التزمت كل دول العالم تقريباً بتبني أجندة التنمية لما بعد عام 2015 وحتى عام 2030، والتي عرفت بـ "أهداف التنمية المستدامة (Sustainable Development Goals (SDGs)، والتي توسعت لتتضمن 17 مجالاً أو هدفاً للعمل لتأمين مسار مستدام لجهود التنمية يراعى استحقاقات: السكان (الأهداف: 1، 2، 3، 4، 5) والكوكب (الأهداف: 6، 7، 8، 9، 10، 11)، والسلم (Peace الهدف: 16) والشراكة (partnership (الهدف 17) فيما يعرف بـ (5Ps) (الشكل رقم 1).

وقد واكب المعهد العربي للتخطيط تلك التطورات في مفهوم التنمية، حيث تضمنت أنشطته التدريبية والاستشارية وإصدارته وتقاريره الدورية على غرار "تقرير التنمية العربية" رؤيته الخاصة لمفهوم التنمية في الدول العربية، والتي تتمحور حول كفاءة منظومة التخطيط ورسم السياسات، ورفع قدرات رأس المال البشري، وبناء المؤسسات، كمجالات أساسية لتعزيز نسق النمو الاقتصادي وجودته على النحو الذي يسمح بتقليص الفجوات التنموية مع الدول المتقدمة من جهة، وتنويع الاقتصادات العربية وتعزيز منعتها وقدرتها على مواجهة التحديات التنموية المختلفة من جهة أخرى، وهي المجالات التي تتسم بقدرتها على تحقيق الأهداف التي تضمنتها أهداف التنمية المستدامة.

## الشكل رقم 1: المفهوم الحديث للتنمية وفق استحقاقات التنمية المستدامة 2030 – SDGs

(1) القضاء على الفقر	(2) القضاء التام على الجوع	(3) الصحة الجيدة والرفاه	(4) التعليم الجيد	(5) المساواة بين الجنسين	(6) المياه النظيفة والنظافة الصحية
(7) الطاقة النظيفة بأسعار معقولة	(8) العمل اللائق والنمو الاقتصادي	(9) الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية	(10) الحد من عدم المساواة	(11) استدامة المدن والمجتمعات المحلية	(12) الاستهلاك والإنتاج المسؤولين
(13) العمل المناخي	(14) الحياة تحت الماء	(15) الحياة البرية	(16) السلام والعدل والمؤسسات	(17) عقد الشراكات لتحقيق الأهداف	

المصدر: UNDP, 2022

## 2-1 أهمية ومبررات التخطيط: لماذا نخطط؟

مع تعقد واتساع مفهوم التنمية وتعدد أبعادها، تزايدت أهمية التخطيط التنموي لضمان التنسيق بين السياسات والبرامج التنموية المختلفة للوصول للأهداف المرغوبة. فتحقيق أهداف التنمية الوطنية (المتضمنة تحقيق أهداف التنمية المستدامة) في المدى الزمني المحدد يتطلب تخطيطاً تنموياً فعّالاً يضع إطاراً مناسباً لتحقيق عدد واسع من الأهداف المحددة كميّاً وزمنيّاً لمختلف الغايات التنموية (طويلة المدى) في مجالات (الفقر، والعدالة، والتمكين، والتعليم، والصحة،

والنمو، والتشغيل، والبيئة، والمؤسسات، وهكذا)، والاعتماد على مؤشرات تجميعية (مركبة) لكل هدف من الأهداف الرئيسية والفرعية لمتابعة وتقييم الإنجاز التنموي، والتمكن من احتساب كلفة تحقيقه وكذلك حجم الفجوات التمويلية وآليات تجسيرها . وبشكل عام، ترتبط أهمية التخطيط بعدد واسع من الأسباب أو المبررات أهمها: الحصول على التأثير الأقصى من الجهد المبذول، والاستعداد لكل الاحتمالات الممكنة أو المتوقع حدوثها، والتعرف مسبقاً على متطلبات القيام بالتغييرات المطلوبة، وما إذا كانت الإمكانيات المتاحة كافية للقيام بتلك التغييرات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان نجاح التنفيذ، والقدرة على تحديد متطلبات التمويل، وإمكانيات توفيره من مصادره المختلفة، وعدم التعرض لنقص الموارد، والقدرة على رسم الطرق البديلة الممكنة استخدامها لتحقيق الأهداف التنموية، واختيار البديل الأفضل للسياسات التنموية الممكنة تطبيقها لتحقيق الأهداف المنشودة، وضمان الاتساق على مستوى الأهداف والوسائل وفيما بينهما، إضافة إلى الاستجابة المدروسة لقوى السوق من أجل التخصيص الأفضل للموارد وتصحيح الانحرافات.

### 3-1 أنواع التخطيط

يمكن تصنيف التخطيط وفقاً لعدة معايير والتي تعكس مجال الاهتمام بالنسبة للمخطط، فقد يتم التصنيف وفق معيار الزمن (طويل – متوسط – قصير المدى)، أو وفق المجال التنموي (اقتصادي – اجتماعي – بيئي)، أو وفق النطاق والشمول (كلي، قطاعي)، أو وفق المعيار الجغرافي (القومي، الإقليمي، المحلي)، أو وفقاً لمستوى المركزية (مركزي، لا مركزي، تأسيري أو توجيهي). ويمكن الجمع بين مختلف تلك التصنيفات وفقاً لحاجة المخطط، فقد يكون هناك حاجة للتركيز على قطاع بعينه أو على كافة القطاعات في أحد أو كافة أقاليم الدولة، وقد يكون هذا مندرجاً ضمن المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي.

### 4-1 التخطيط التنموي والتخطيط الاستراتيجي: تقاطعات وتباينات

مع تطوّر مفهوم التنمية وصولاً للمفهوم الواسع للتنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كان من الطبيعي أن

يتطور مفهوم التخطيط وأساليبه وأدواته. ورغم اختلاف التعريفات الخاصة بالتخطيط، إلا أن هناك توافق حول أن التخطيط التنموي هو: "نوع من تدخل الدولة لتحقيق غايات وأهداف محددة تستهدف نقل المجتمع والاقتصاد من وضعهما الراهن إلى وضع آخر مستهدف الوصول إليه في المستقبل، وهو ما يتم من خلال الاختيار والمفاضلة بين عدد من البدائل أو المسارات اعتماداً على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة، كما يبقى ترتيب هذه الغايات والأهداف محل اختلاف وفقاً لمراحل تطور وأولويات الدول وتوجهاتها الاجتماعية والسياسية". كما يعرفه البعض بأنه "نشاط علمي ينطوي على تدخل إرادي من جانب متخذ القرار في مجريات الأمور الاقتصادية والاجتماعية، بقصد التأثير عليها ودفعها في مسار معين مرغوب فيه، لتحقيق أهداف محددة، انطلاقاً من نظرة شاملة طويلة المدى.

أما التخطيط الاستراتيجي فقد ارتبطت نشأته التاريخية بالتطبيقات العسكرية ثم لاحقاً بالتطبيقات الإدارية، كمنهج تواجه به مؤسسات الأعمال المستقبل المجهول من خلال صياغة سيناريوهات متعددة والاستعداد لكل سيناريو محتمل من خلال الخطط البديلة، كما حدث على سبيل المثال خلال أزمة كوفيد-19، حيث تمكنت مؤسسات الأعمال التي تتبنى هذا المنهج من تحمل تبعات الأزمة، نتيجة وجود سيناريوهات وخطط بديلة معدة مسبقاً للتعامل مع مثل هذه المستجدات أو الأزمات. يتضح من ذلك، أن التخطيط التنموي يتقاطع مع مفهوم التخطيط الاستراتيجي في أن كلاهما يتعامل مع المستقبل ضمن إطار طويل الأجل، ولكنهما يتباينان في جوانب عديدة أهمها المنهجية وأدوات التنفيذ، ففي الوقت الذي يرتبط فيه التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الأعمال (الشركات) التي تمتلك أدواتها ووسائلها للتنفيذ، فإن التخطيط التنموي يطبق على مستوى كلي للدول حيث لا تملك الدول كل أدوات ووسائل التنفيذ، ما يتطلب تحريك السياسات الاقتصادية ونظام الحوافز لتغيير سلوك أصحاب المصلحة أو الفاعلين في المجتمع على نحو يسمح بتوجيه الاستثمار والاستهلاك والتعليم والثقافة وهكذا، على النحو الذي يحقق غايات وأهداف المخطط التنموي.

## 2 - التخطيط في ظل مبادئ اقتصاد السوق



كثيراً ما يتم الربط بين مصطلح "التخطيط" والدور الواسع أو المباشر للدولة ومؤسساتها العامة في الحياة الاقتصادية وفي تسيير الأداء التنموي عموماً للدول، وهو الارتباط المبرر بالنشأة التاريخية لهذا المصطلح لاسيما في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث مارست معظم الدول النامية مستويات عالية من التدخل المباشر في الحياة الاقتصادية، القائم على محورية دور الدولة والذي تواكب أيضاً مع معطيات وظروف وقواعد دولية داعمة له بشكل أو بآخر. وفي هذا الإطار يتبادر إلى الذهن تساؤل هام ومنطقي والمتمثل في مدى إمكانات التخطيط في وقتنا الراهن؟ حيث يسود العمل وفق مبادئ السوق والعولمة والانفتاح وتعاضم دور المؤسسات الإنمائية الدولية لاسيما منظمة التجارة العالمية، وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي في توجيه السياسات التنموية نحو تقليل تدخل الدول في الشأن الاقتصادي. وهي الأمور التي أدت إلى تقلص الحيز التاريخي المتاح لدور السياسات الوطنية والحكومات مقابل توسيع دور اقتصاد السوق ودور القطاع الخاص في النمو والتنمية وذلك ضمن إطار الشراكة المجتمعية في تنفيذ خطط التنمية.

## 1-2 منهجية التخطيط التأشيرى

تمكن القائمون على العملية التخطيطية من مواجهة كافة المتغيرات والتوائم معها من خلال ما يعرف بمنهجية "التخطيط التأشيرى التشاركي" Indicative and Participative Planning والتي تأخذ في الاعتبار جميع ما تقدم، بغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي القائم في الدولة. وهو المنهج التخطيطي الذي سيركز عليه هذا الدليل الذي يتم من خلاله التوفيق بين استمرار دور الدولة في صياغة رؤاها ومخططاتها التنموية طويلة الأجل بما يقتضيه ذلك من استهداف إحداث تغييرات هيكلية في الاقتصاد والمجتمع من جانب، وذلك في ظل اقتصاد قائم على دور القطاع الخاص وشركاء التنمية، والقدرة على تحفيزهم وتوجيه جهودهم للمشاركة في تحقيق الأهداف والانخراط في الأنشطة الاقتصادية المرغوبة من المخطط من جانب آخر. ويتطلب ذلك من الناحية العملية ما يلي:

● التوافق مع ممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني على السياسات والتوجهات

العامة للخطة التي تساهم في تحفيز النشاط الاقتصادي، وتحسين مستوى إتاحة وجودة الخدمات والمرافق العامة ورفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة.

● تحديد مجموعة الحوافز التي تشجع القطاع الخاص على تحقيق أهداف الخطة الاقتصادية، مع ربط الحوافز بإطار زمني محدد، وكذلك بتحقيق نتائج محددة، تشمل على سبيل المثال (المساهمة في النمو الاقتصادي، والاستثمار، والتشغيل، والتصدير، وخلافه)، وبحيث تتمتع منشآت القطاع الخاص بالحوافز في ضوء مساهمتها في تحقيق النتائج التي يتم التوافق عليها مع ممثلي الوزارات المعنية، ويتم صياغتها في وثيقة الخطة، واعتمادها من الجهات المعنية ذات الصلة.

وتبرز العديد من المبررات التي تدعم اتساع دور وأهمية التخطيط التأسيري كمنهجية تخطيطية إنمائية قادرة على مواجهة التحديات الهيكلية المتنوعة التي تواجه الدول لاسيما الدول العربية، وأهمها:

● شمولية المنظور الحديث للتنمية بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية، والذي أخذ في التطور لا سيما من خلال أهداف الألفية MDGs وما تضمنته من تحديد لأولويات العمل التنموي للفترة (2000 – 2015) في مجالات الفقر، والتعليم، والصحة، والتعاون الدولي وصولاً لأهداف التنمية المستدامة SDGs للفترة 2015-2030 والتي توسعت لتستجيب لعدد واسع من التحديات التي تواجه الدول النامية، متضمنة 17 مجالاً تنموياً لتأمين مسار مستدام لجهود التنمية يراعى استحقاقات السكان والرفاهة والسلام والشراقة وكوكب الأرض (5Ps).

● يتطلب تنوع تركيبة التحديات التنموية التي تواجه الدول نهجاً تشاركياً متكامل فيه أدوار شركاء التنمية من خلال منظور معاصر للعملية التخطيطية يتمحور حول "منهج التخطيط التأسيري" الذي يتم الارتقاء فيه بدور الدولة (الهيئة المركزية التخطيطية) لضمان تصميم منظور تخطيطي يتسم بالشمول لمختلف أبعاد التنمية ويقوم على تحفيز القطاع الخاص (الوطني والأجنبي) وتهيئة البيئة المناسبة للانخراط في الأنشطة المرغوبة من جانب المخطط لتحقيق أهداف الخطة.

● في ظل العولمة، وتقلص الحيز المتاح لدور السياسات الوطنية والحكومات

والتركيز على اقتصاد السوق ودور بارز للقطاع الخاص في النمو والتنمية وفي إطار الشراكة المجتمعية في تنفيذ خطط التنمية، أصبحت منهجية التخطيط التأشيري أساسية في التخطيط الإنمائي تأخذ في الاعتبار ما تقدم، وهو ما نحت إليه البلدان المتقدمة في تخطيط التنمية. وفي ظل ذلك أصبح من المهم أن يضع المخطط الإنمائي في الاعتبار المستجدات والتطورات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مثل البيئة والتغير المناخي والطاقات المتجددة والتحول الرقمي، وأن يحرص على بناء القدرات البشرية والمؤسسية في هذه المجالات.

● كذلك تبرز أهمية منهجية التخطيط التأشيري لاسيما بالنسبة للدول العربية نتيجة تسارع مستويات التحول دولياً على مستوى هياكل الإنتاج والوظائف نحو الأنشطة كثيفة المعرفة والتكنولوجيا والقيمة المضافة، على حساب العديد من الأنشطة التقليدية، بما يتضمنه ذلك من انتهاء أو انحسار الطلب على منتجات ووظائف الأخيرة، مقابل التنامي لنظيرتها كثيفة التكنولوجيا، الأمر الذي يستوجب توسيع مهمة المخطط وتنويع أدواته وشراكاته في مواجهة تلك المتغيرات.

## 2-2 التخطيط التأشيري في التجارب الدولية الرائدة

أظهرت مراجعة تجارب الدول المتقدمة الدور الحيوي للتخطيط التأشيري في النجاحات التنموية التي تحققت في تلك الدول منذ بدء مسيرتها نحو التقدم الاقتصادي. فقد أظهرت تجارب تلك الدول، لاسيما إنجلترا وفرنسا وإيطاليا وهولندا، قيام الإدارة الحكومية أو الهيئة المختصة بوضع خطط تأشيرية يعتمد تنفيذها على إعطاء بعض المحفزات للمنظمين وأصحاب رؤوس الأموال لحثهم على المساهمة في تنفيذ أهداف الخطة. فعلى سبيل المثال إذا كان هدف الخطة تطوير قطاع صناعي معين فتكون من بين المحفزات إعطاء تسهيلات نحو إقراض الصناعيين بأسعار فائدة منخفضة أو بإعفائهم جزئياً أو كلياً من الضرائب أو من الرسوم الجمركية وهكذا. وفي الممارسات الراهنة تبرز تطبيقات واسعة لهذا التخطيط التأشيري، وبالأخص من خلال استدعاء السياسات الصناعية الحديثة *New Industrial policies* كما هو الحال على سبيل المثال في دول الاتحاد الأوروبي التي قامت باتباع سياسات عامة تستهدف: حشد وتشجيع الاستثمار الخاص، واتخاذ التدابير والتسهيلات لتوجيهه

صوب الاقتصاد الحقيقي، ورفع القدرات الإنتاجية والتنافسية الكلية للاقتصاد، وتعزيز مستويات التنوع وخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي على المدى الطويل، وذلك دون زيادة الدين العام أو الضغط على الموازنة الوطنية. وضمن هذا الإطار يتم استخدام أدوات التحفيز المختلفة (مالية، نقدية، تشريعية، تنظيمية، الخ) ولكن ضمن ضوابط صارمة تضمن ألا تتحول هذه الحوافز التوجيهية إلى عملية ريعية. وللتدليل على الآليات المستخدمة لهذا التوجيه يتم استخدام آلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص Public-Private Partnership كأداة لتوجيه القطاع الخاص نحو تنفيذ المشروعات والبرامج المضمنة في الخطة التأسيسية، وكذلك إقرار نظام حوافز تهدف إلى تشجيع عمليات تعبئة استثمارات القطاع الخاص، والتدخل عبر زيادة الاستثمارات العامة في المجالات والقطاعات والأنشطة الرئيسية التي تمثل قوام البنيان الاقتصادي والاجتماعي مثل البنية التحتية والتعليم والبحث والابتكار، وتوفير وتأمين التمويل المخاطر للشركات الصغيرة.

في اليابان، تظهر ممارسات التخطيط التأسيري عبر قيام الدولة بإقرار وتنفيذ خطط وبرامج عمل موسعة لدفع النمو الاقتصادي ارتكازاً على توجيه الأنشطة الاقتصادية نحو تعميق الانخراط فيما يطلق عليه الثورة الصناعية الرابعة، مستهدفة الارتقاء بحدود المعرفة القائمة ودفع منحى إمكانات الإنتاج إلى الأعلى والانخراط في سلاسل القيمة العالمية الخاصة بالصناعات والخدمات المرتبطة بتقنيات الفضاء المعلوماتي والأمن السيبراني وغيرها من التكنولوجيات المتصلة بالمعلومات والاتصالات. وقد استخدمت اليابان أدوات التوجيه لتحقيق تلك الأهداف بشكل مكثف من خلال توسيع المشاركة بين القطاعين العام والخاص الموجه لتطوير مجال الحواسيب والروبوتات، لتصبح الصناعات كثيفة المعرفة والتكنولوجيا العالية مكوناً أساسياً ضمن الناتج الصناعي لليابان. وبالتوازي مع ذلك، قامت الدولة بإعادة توجيه الهياكل الإنتاجية القائمة الأقل تنافسية مثل المنسوجات وبناء السفن والأسمدة الكيماوية وغيرها من الأنشطة الصناعية، صوب القطاعات والأنشطة الجديدة أو الأنشطة الاقتصادية الأخرى القائمة في الدولة، وذلك من خلال توظيف أدوات وآليات متنوعة وأهمها تقديم الإعفاءات الضريبية للشركات التي أعادت تدريب العمال على العمل في مهام أخرى، وغيرها من التسهيلات والمزايا المالية والنقدية.

# 3 - مقومات نجاح العملية التخطيطية



بشكل عام، يعتمد نجاح العملية التخطيطية على كفاءة المنظومة التخطيطية ومدى سيطرتها وتمكنها من حسن اختيار الأدوات والأساليب والطرق الفنية المناسبة ودقة تطبيقها، بما يقود إلى اتخاذ القرارات الضامنة للتوصل لأفضل البدائل الاقتصادية والاجتماعية التي توازن بين موارد الدولة واستخداماتها. وفي ظل هيمنة قواعد وآليات عمل السوق، فإن دور الدولة وفعالية مؤسساتها يكون هو المحدد لنجاح العملية التخطيطية في تحقيق أهدافها. بصفة عامة، توجد مجموعة من المقومات الواجب توافرها حتى تحقق العملية التخطيطية أهدافها، وتتمثل أهم تلك المقومات في التالي:

### 3-1 المزيج المناسب بين الواقعية والطموح

يتطلب نجاح العملية التخطيطية في تحقيق أهدافها اتسامها بالواقعية والشفافية في تشخيص الواقع، وكذلك اتسامها بدرجة من الطموح والتطلع في تحديد الغايات والأهداف للعملية التخطيطية.

### 3-2 الشمول

ضرورة اشتغال المخطط التنموي لمختلف جوانب عملية التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وكذلك اشتغاله للمجالين الوظيفي والإقليمي/الجغرافي. مع مراعاة أن يتوفر للمخطط التنموي كل العوامل الأساسية سواء المادية أو البشرية التي تتطلبها العملية التخطيطية

### 3-3 مشروعية الغايات

يرتبط هذا المقوم بمدى ملائمة الغايات التخطيطية للقيم والمثل والتقاليد القائمة أو المرغوبة في المجتمع، وكذلك مراعاتها للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

### 4-3 التكامل والاتساق

يؤكد هذا المتطلب على ضرورة وجود اتساق وتكامل في بناء المخطط التنموي سواء فيما يتعلق بالغايات أو بالسياسات والأدوات المستخدمة خاصة ما بين الأهداف وأدوات السياسات حيث يتطلب الأمر توفر نموذج اقتصادي يربط بينهما بشكل قائم على ما توصلت له المعرفة والشواهد القائمة على الواقع.

### 5-3 المرونة

تواجه المخططات التنموية طويلة الأجل متغيرات خارجية عديدة غير متوقعة خلال فترة تنفيذها، لذا لابد من توفر مقوم المرونة في بناء المخطط التنموي لضمان القدرة على مواكبة المتغيرات الطارئة والتكيف معها.

# 4 - ممكنات التخطيط الفعال



يمكن بلوة عدد من المعطيات أو المتطلبات التي تمثل أهمية عالية كُممكن لإنجاز العملية التخطيطية بشكل فعال وكفاء، والتي تتمثل في:

#### 1-4 دور محوري للحكومة

يمثل وجود جهة مركزية تتولى وتتعهد مهمة التخطيط مُمكن مركزي لنجاح العملية التخطيطية، سواء من خلال إلزام الجهات والمؤسسات الحكومية المختلفة بتنفيذ ما جاء بالخطة من سياسات وبرامج ومشروعات عامة، أو من خلال التوجيه والتحفيز للقطاع الخاص وشركاء التنمية غير الحكوميين للانخراط طوعياً في تحقيق أهداف الخطة وذلك لأنه لهم مصلحة في ذلك من خلال جني ثمار الحوافز المقدمة. ويتم ذلك عادةً من خلال وزارة أو هيئة أو مجلس أعلى للتخطيط.

#### 2-4 المشاركة

يمثل المنهج التشاركي ضامناً هاماً لنجاح العملية التخطيطية وإنجاز غاياتها، حيث تتفاعل المؤسسات والمنظمات والأطر الحكومية والخاصة والأهلية والنقابات والاتحادات ومختلف مؤسسات المجتمع المدني، في المشاركة في تحديد الغايات واقتراح أو اختيار السياسات المنجزة لها. وبعبارة أخرى، فإن ضمان نجاح العملية التخطيطية هو الملكية المجتمعية، وهو الأمر المرتبط بصياغة غايات وأولويات تنموية تعكس احتياجات ورغبات المجتمع ككل أو شرائحه الأوسع، وليس منافع أو احتياجات فئة واحدة أو فئات محدودة. وبالرغم من أهمية المشاركة في العملية التخطيطية فإنه يجب ألا يغفل أهمية وجود تكنوقراط مؤهلين في فنون التخطيط والقادرين على صياغة خطط علمية تأخذ بعين الاعتبار مخرجات العملية التشاركية.

#### 3-4 القدرة على تعبئة الموارد البشرية والتكنولوجية

يمثل توافر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، إضافة للوسائل والإمكانات التكنولوجية المناسبة، شرطاً أساسياً لنجاح العملية التخطيطية.

فقدرة تلك الموارد حاسمة في التشخيص، وبناء النماذج الكمية الممكنة لفهم ديناميات المتغيرات وتفسير سلوكها وأثرها، ومن ثم التمكن من معرفة سلوكها المستقبلي وفقاً لأمد ونطاق الخطط الموضوعة.

## 4-4 كفاية وجودة وحدثة قواعد البيانات والمعلومات المتاحة للمخططين

تتأسس العملية التخطيطية على دقة التشخيص المرتبط بدوره بـ "مُمْكَن دقة ووفرة البيانات". حيث تمثل البيانات والمعلومات أساس لكل من: التخطيط واتخاذ القرار، تقييم الوضع الحالي، تقييم مدى التقدم في تحقيق الأهداف، تقييم البدائل وبناء السيناريوهات، إجراء الإسقاطات طويلة الأجل، بناء النماذج الكمية (الشكل رقم 2).

### الشكل رقم 2 : أهمية البيانات والمعلومات



المصدر: إعداد فريق العمل

ويتطلب توفير هذا المُمْكَن ضرورة بناء أو تطوير جهاز وطني للمعلومات يرتكز بدوره على: رأس مال بشري مدرب على الإحصاء والاقتصاد والمعلوماتية - إنشاء شبكة وطنية لجمع ومعالجة البيانات - بناء قواعد بيانات متكاملة وإتاحتها للجمهور والأخصائيين - تنظيم جملة من المسوحات الميدانية بشكل مستمر مثل: المسح السنوي للمنشآت، ومسح الإنفاق الأسري على الأقل كل خمس سنوات، ومسح الأسعار الشهري، ومسح القوة العاملة، وإحصاءات قطاعية متخصصة، وغير ذلك.

5 - المعنيون بالإعداد لعملية التخطيط  
التموي - المتشاركون ومهامهم



يتضمن الإعداد لتصميم خطة التنمية ضرورة تحديد المشاركين في هذه العملية وأصحاب المصلحة وكذلك التنظيم والتواصل، وفيما يلي خطوات تحقيق ذلك:

## 5-1 اجتماعات وورش عمل

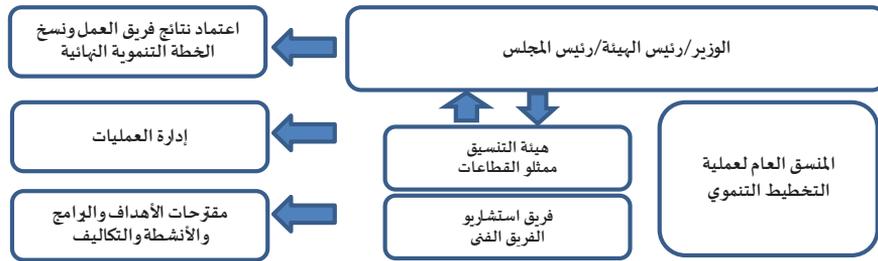
- تنظيم اجتماعات وورش عمل مع أصحاب المصلحة من ممثلي الجهات الحكومية والقطاعين الخاص والأهلي والأكاديميين والخبراء في المجالات ذات العلاقة.
- يتم ذلك تحت قيادة الجهة المسؤولة عن تطوير الخطة سواء وزارة، أو هيئة، أو مجلس، أو أي كيان حكومي آخر والذي عادة يسمى الفريق المركزي أو اللجنة العليا للخطة.

## 5-2 المخرجات المتوقعة

- يتم خلال تلك الاجتماعات والورش الاتفاق على:
- المنهجية التي ستستخدم لإعداد الخطة.
  - يجب أن تتضمن المنهجية المقترحة جميع مبادئ التخطيط التنموي المستوفية لمعايير الجودة الفنية.
  - المدى الزمني.
  - آليات التنسيق مع الوزارات ذات العلاقة لا سيما وزارة المالية عند إعداد الموازنة العامة
  - تحديد المشاركين في العملية (أصحاب المصلحة).
  - الموارد اللازمة لتطوير الخطة التنموية.
  - يجب في هذه المرحلة تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة للمشاركين في العملية.
  - التأكيد على مبادئ مثل القيادة والملكية، والمشاركة الواسعة لكل

أصحاب المصلحة وترسيخ الشعور لدى الجميع بوحدة الهدف. يوضح الشكل التالي مثالاً لعملية تصميم وإدارة الخطة التنموية، حيث يظهر أن عملية التخطيط التنموي تدار على المستوى القومي من خلال فريق عمل متكامل يرأسه الوزير/ رئيس الهيئة/ رئيس المجلس، ويقود العمل فيه منسقاً عاماً من ذوي الخبرة والكفاءة يشرف على هيئة تنسيقية من ممثلي القطاعات وفريق عمل من الاستشاريين الفنيين (الشكل رقم 3).

### الشكل رقم 3: شكل توضيحي لمهام المشاركين في عملية تصميم وإدارة الخطة



المصدر: إعداد فريق العمل

## 6 - تحديد الإطار العام للمعملية التخطيطية



يتطلب إعداد الإطار العام لتصميم الخطة الاطلاع على الوثائق التالية:

## 6-1 الوثائق الأساسية

تتضمن هذه المرحلة التأكد من توفر ومراجعة الوثائق الأساسية التي تحدد العمليات والسياسات القطاعية وكذلك الوثائق التي تنطوي على التزامات دولية تؤثر على تصميم وإعداد الخطة. ومن أهم تلك الوثائق:

- دستور الدولة.
- القوانين ذات الصلة.
- التوجهات العامة للقيادة السياسية.
- خطط واستراتيجيات التنمية الإقليمية والقطاعية الجاري العمل بها وكذلك خطط النوع الاجتماعي والتطوير المؤسسي والإداري والبرامج الحكومية.
- الاتفاقات الدولية والإقليمية ذات العلاقة بعملية التنمية في جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على غرار الالتزام بأهداف التنمية المستدامة.

## 6-2 مخرجات تحليل الوثائق الأساسية

يقوم فريق إعداد الخطة بتحليل مفصل لهذه الوثائق للحصول على المعلومات اللازمة وذلك للاسترشاد بها عند إعداد الخطة وبخاصة في الأبعاد المتصلة بـ:

- الإطار العام والتوجهات الرئيسية للخطة.
- القيود المفروضة على الخطة.
- الأهداف والأولويات.

يوضح الجدول التالي نموذج توضيحي لكيفية التنسيق بين الأهداف المخططة طويلة الأجل للمخطط التنموي من جانب، والغايات والأهداف التي تتضمنها الوثائق الأساسية المتوفرة لدى المخطط من جانب آخر (الجدول رقم 1).

الجدول رقم 1: مثال توضيحي لكيفية الربط بين أولويات المخطط التنموي، ومعطيات الوثائق الوطنية والدولية ذات الصلة

المخطط والأهداف المطلوب تغطيتها			الأهداف المخططة طويل الأجل
برنامج عمل الحكومة	رؤية الدولة	أهداف التنمية المستدامة 2030	
-	زيادة معدلات التشغيل وفرص العمل اللائقة. والحد من الفقر بجميع أشكاله.	العمل اللائق ونمو الاقتصاد	تأهيل الشباب لسوق العمل
-	تعزيز الإتاحة وتحسين جودة وتنافسية التعليم	التعليم الجيد	توفير فرصة تعليم لكل مواطن
-	زيادة معدلات التشغيل وفرص العمل اللائقة	العمل اللائق ونمو الاقتصاد	إشراك القطاع الخاص في تطوير المناهج
التطوير في مجال التعليم	-	التعليم الجيد	تطوير المدارس وتقليل كثافة الطلاب
التطوير في مجال التعليم	الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية	التعليم الجيد	التحول الرقمي للعملية التعليمية
التطوير في مجال التعليم	-	التعليم الجيد	رفع كفاءة المدرسين في استخدام التكنولوجيا الحديثة
محور الإصلاح الإداري وتحقيق المزيد من آليات الشفافية والنزاهة.	-	-	زيادة مخصصات بناء المدارس
المصدر: الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجهاز الإداري للدولة – وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية- جمهورية مصر العربية – مارس 2021			

## 7 - مراحل التخطيط التنموي وإعداد الخطة التنموية



توفر المراحل التخطيطية عملياً إجابات واضحة لتساؤلات أساسية حول: أين نحن الآن؟، ما الذي نريد تحقيقه؟، كيف نحقق ما نريد؟، هل نسير في الاتجاه الصحيح؟ ويقابل كل تساؤل منها عدد من المهام والأنشطة التخطيطية، والتي تتكامل مع بعضها البعض لتشكل في النهاية المخطط التنموي للدولة. وفيما يلي يتم تسليط الضوء بقدر من التفصيل على تلك التساؤلات والأنشطة التخطيطية المتصلة بها.

## 7-1 أين نحن الآن؟: التشخيص وتقييم الوضع الراهن

تعدّ هذه المرحلة خطوة رئيسية، حيث تتضمن تحليلاً تفصيلياً للوضع الراهن يتم إعداده استناداً على البيانات والاتجاهات التي تؤثر على اقتصاد الدولة من أجل وصف السياق العام الذي يتم من خلاله إعداد وتطوير الخطة التنموية. ويساعد هذا التحليل على مراعاة ما يلي:

- تأثير البيئة الخارجية وأهم المستجدات والمتغيرات الدولية والإقليمية على الدولة، مثل الاتجاهات أو الأحداث أو المبادرات التي تؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف التنموية المرغوبة.
- الإمكانيات المتاحة لدى الدولة، ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها.

يتم عادةً استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات يتم دمجها لضمان أخذ جميع العوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة في الاعتبار. ومن الأدوات واسعة الاستخدام في هذا الإطار أداة التحليل الرباعي (SWOT)؛ نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats)، وأداة تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية والقانونية، (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal) (PESTEL)، التي تستخدم لتحليل الاتجاهات والقضايا الخارجية التي تؤثر على الدولة والتي يجب أخذها في الاعتبار، وذلك في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والقانونية، والبيئية. هذا إضافة إلى أداة

طريقة "تحليل الموارد"، والتي تستخدم لتحديد نوعية وكمية الموارد المتاحة للدولة، والتي يمكن النظر إليها على أنها طريقة مكتملة للتحليلين السابقين.

## 1.1.7 الطرق الكمية للتخطيط التنموي

تجدر الإشارة إلى أن تحليل الوضع الراهن بالنسبة للتخطيط التنموي للدول لا يجب أن يقتصر فقط على الأدوات التحليلية السابقة، بل إن الأمر يتطلب أيضاً دراسات معمقة على المستوى الكلي والقطاعي والمكاني، يقوم بإعدادها فريق من الخبراء والمتخصصين في مجالات التنمية والاقتصاد والنمذجة. وهنا يأتي دور أداة الطرق والنماذج الكمية للتخطيط والتي تمثل الركن الأساسي عملياً في التشخيص ودقة الفهم للوضع الراهن، وكذلك لتحديد الواقعي للمستهدفات الكمية للمخططات التنموية، وكذلك للمسارات المختلفة الممكنة للوصول لتلك الأهداف.

وتعدّ النماذج الكمية أحد الأدوات التي يعتمد عليها المخطط عادةً لتحليل الواقع واستشراف المستقبل واقتراح السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية للخطة ملحق رقم (9.1)، (9.2)، (9.3) ويتم بناء النماذج الكمية من خلال توصيف مجموعة من العلاقات/المعادلات الرياضية التي تعكس خصائص النظام الاقتصادي في الدولة قيد الدراسة استناداً إلى النظرية الاقتصادية والواقع الاقتصادي وبنية النظام الاقتصادي والمالي. ويمكن تقسيم هذه العلاقات إلى الأنواع التالية: العلاقات التقنية، العلاقات التعريفية، العلاقات السلوكية، العلاقات المؤسسية، وعلاقات التوازن، كما هو موضح بالشكل (4).

الشكل رقم 4: بعض أنواع العلاقات/المعادلات الرياضية في النموذج القياسي



المصدر: إعداد فريق العمل

تتم صياغة هذه المعادلات في شكل نموذج غير خطي ديناميكي متعدد المعادلات ومن ثم جمع البيانات ذات الصلة ثم تقدير النموذج باستخدام طرق التقدير المختلفة ومعالجة النموذج قياسياً. وتعتبر طريقة المحاكاة من أهم الأساليب التقنية المستخدمة في دراسة وتقييم السياسات الاقتصادية والمالية. وبعد الحصول على حلول مقبولة اقتصادياً بهذه التقنية، يصبح النموذج جاهزاً لإجراء التطبيقات التي صمم من أجلها، مثل تقييم التأثيرات الكلية للسياسات الاقتصادية والاجتماعية، وتوقع تداعيات الصدمات الخارجية على سير أداء الخطة التنموية، بالإضافة إلى إجراء التحليل الهيكلي والتحكم الأمثل في توزيع الموارد المتاحة.

## 2.1.7 أهم الطرق الكمية المستخدمة في التخطيط

تحتاج وزارات وهيئات التخطيط إلى فهم واختبار وتفسير العلاقات الاقتصادية الكلية باستخدام النماذج الكمية للتأكد من إنجاز الأهداف التنموية بكفاءة عالية في المدى القصير والمتوسط والطويل. وفي العادة يتم تطوير مجموعة من النماذج الاقتصادية على المستوى الكلي والقطاعي. وتساعد هذه النماذج في إعداد الخطط التنموية وتقييم سيناريوهات السياسات البديلة والحلول المتاحة. وهناك العديد من النماذج المستخدمة في العملية التخطيطية وأهمها: النماذج القياسية الكلية والتي تحتاج إلى سلاسل زمنية للمتغيرات التي يحتويها النموذج، والنماذج الحاسبة للتوازن العام والتي تحتاج إلى مصفوفة الحسابات الاجتماعية، ونماذج المدخلات والمخرجات ذات الأهمية العالية في تقييم السياسات الصناعية وخاصة حساب المضاعفات والتشابكات الخلفية والأمامية.

وفيما يلي يتم تسليط الضوء على عدد من هذه النماذج الكمية المستخدمة في عملية التخطيط:

## 1.2.1.7 نموذج هارود/دومار

يعد هذا النموذج (القائم على الفكر الكيندي) من أوائل النماذج التي

تم استخدامها في التخطيط التنموي لتحديد الفجوات التمويلية المطلوبة من خلال دراسة العلاقة بين النمو الاقتصادي والادخار والاستثمار، بدلالة معدل إنتاجية رأس المال للاقتصاد وللقطاعات القائمة فيه، أو معدل رأس المال للناتج، وقام البنك الدولي بتطوير هذا النموذج إلى ما يعرف بالنموذج المعياري الأدنى المعدّل The Revised Minimum Standard Model (RMSM)، ثم أضاف صندوق النقد الدولي نموذج البرمجة المالية لدراسة أثر السياسات التصحيحية على ميزان المدفوعات وبرامجه المتعددة (The IMF Financial Programming Model).

### 2.2.1.7 منهج تحليل المنافع والتكاليف – Cost (Benefit Analysis (CBA

يتم استخدام تلك النماذج للمفاضلة ومن ثم التحديد للبرامج والمشروعات ضمن خطط التنمية، وفقاً لمعيار "العائد التنموي الأعلى متضمناً المعايير المالية وكذلك الاقتصادية والتنموية الأخرى" وهي النماذج التي تعتمد على تقديرات وحسابات لقيم المتغيرات باستخدام أسعار الظل Shadow prices، والقيم الحالية وتكلفة الفرصة البديلة.

### 3.2.1.7 مصفوفة الحسابات الاجتماعية SAM Social Accounting Matrix

تمثل هذه المصفوفة أداة توفر دعماً قوياً للتحليل الاقتصادي القائم على أساس علمي وتقييم الوضع الحالي والتنمية المستقبلية. ارتكزت على جهود Richard Stone 1962 في المملكة المتحدة، ومن قبله جهود ويسلي ليونيسيف في الولايات المتحدة (1936). وكلاهما حصل على نوبل في الاقتصاد تقديراً لتلك الإسهامات. وفيما يلي يتم إلقاء مزيد من الضوء على هذه المصفوفة لأهميتها في تدعيم كفاءة وفعالية عملية التخطيط.

تقوم هذه المصفوفة بتنظيم المعلومات الخاصة بالبنية الاقتصادية والاجتماعية للدولة أو للمجتمع في فترة زمنية معينة؛ وتشكل الأسس

الإحصائية لبناء نماذج الاقتصاد الكلي (الدخل والإنفاق). وتمثل المصفوفة قاعدة بيانات شاملة على مستوى الاقتصاد تسجل البيانات حول جميع المعاملات بين الوكلاء الاقتصاديين Economic Agents (الحكومة - القطاع العائلي - الشركات) في اقتصاد معين لفترة زمنية محددة. تمثل المصفوفة امتداد لأطر نموذج المدخلات والمخرجات الكلاسيكي Input-Output framework، الذي يعتمد على التشابكات القطاعية (الإنتاج) إضافة إلى اشتغالها على إظهار التدفق الدائري الكامل للدخل في الاقتصاد.

يمكن النظر إلى مصفوفة الحسابات الاجتماعية (SAM) على أنها مصفوفة توضح العلاقات التشابكية ما بين مختلف الأنشطة والسلع، والمتغيرات والمؤسسات وبقية أنحاء العالم، حيث توضح الصفوف جانب العرض (الدخل)، في حين توضح الأعمدة جانب الطلب (الإنفاق) لتلك الحسابات (لابد من تساوي المجاميع). وبذلك يعتمد تركيب المصفوفة على بيانات: قيم الناتج الإجمالي المحلي بأسعار السوق، وبعوامل الإنتاج - قيم الإنفاق على الناتج المحلي الإجمالي (من جدول المدخلات - المخرجات) - التحويلات ما بين الحسابات المختلفة - التحويلات من وإلى العالم الخارجي، السلع والأنشطة. يتم التمييز بين السلع والأنشطة في المصفوفة، حيث تشير "السلع" إلى أسواق السلع والخدمات، وتشير "الأنشطة" إلى الإنتاج المحلي للمنتجات من قبل الصناعات، وتنبع أهمية التمييز كون أن بعض الأنشطة تنتج أكثر من سلعة.

تتمثل أهم فوائد هذه المصفوفة أنها بمثابة قاعدة البيانات القياسية لمعظم نماذج الاقتصاد بأكملها لأنها توفر بيانات للنمذجة الاقتصادية (النماذج الخطية متعددة القطاعات أو نماذج التوازن العام الأكثر تعقيدا CGE Models Computable General Equilibrium -، إضافة لقدرتها على إظهار حالة الاقتصاد في توقيت بعينه.

### 3.1.7 الخصائص الأساسية للنماذج الاقتصادية الكلية

يجب التأكد من توفر عدد من الخصائص الأساسية في النماذج الكمية

المستخدمة في العملية التخطيطية وأهمها:

● **الواقعية والتشابك:** تناول النماذج الاقتصادية الكلية تبسيط الواقع الاقتصادي المعقد والمتشابك من خلال تحديد العلاقات الاقتصادية الموجودة وتحليل الاستجابات والترجيح والموازنة بين الأهداف المختلفة والتنبؤ في ظل عدم اليقين السائد في البيئة الاقتصادية.

● **الديناميكية والآنية وعدم الخطية واعتماد المواءمة الرقمية:** تكون النماذج الواقعية التطبيقية في العادة ديناميكية وآنية وغير خطية وتعتمد على الطرق الرقمية في الوصول للحلول باستخدام أساليب ترددية (Iterative) انطلاقاً من قيم ابتدائية مفترضة، وتستخدم العديد من البرمجيات الجاهزة لمعالجة الأنظمة غير الخطية في النموذج.

● **كبر حجم النموذج قد يؤدي إلى نقصان قيمته التحليلية:** ويرجع السبب في ذلك إلى عدم معرفة قنوات انتقال تأثير السياسات الاقتصادية بين المتغيرات وصعوبة تتبع هذه الآثار، وبالتالي صعوبة تقديم وصفات لحزم سياسات قائمة على هذه النماذج. وتكون النماذج التقليدية كبيرة أو متوسطة الحجم وتؤسس على النموذج الكلي الكينزي الذي يتبنى مبدأ تفوق السياسة المالية على النقدية.

● يقع على عاتق المنمذج إيجاد التوصيف الأمثل للنموذج وذلك لأن النظرية الاقتصادية لا تعطي توصيفاً دقيقاً للعلاقات الاقتصادية وتكون النماذج النظرية عادة في شكل دوال ضمنية. كما يؤدي اختلاف طرق قياس البيانات إلى اختلاف النماذج.

#### 4.1.7 البيانات والمعلومات وأنظمة الإحصاء

يجب التأكيد أنه في هذه المرحلة من تحليل الوضع الراهن، وكجزء من التحضير لصياغة الأهداف العامة (طويلة الأجل)، من المهم إجراء مراجعة الأداء (النتائج) مقابل الخطط الحالية، حيث يمكن استخدام طرق مختلفة لجمع المعلومات ذات الصلة أثناء تحليل الموقف، بما في ذلك: الدراسات

المكتبية (تحليل الوثائق المنشورة ذات الصلة وكذلك مصادر الإنترنت)، وعقد وتنظيم اجتماعات فردية وجماعية وورش عمل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

بغض النظر عن الأدوات والأساليب التي يتم اختيارها، يجب أن تكون النتيجة النهائية (المباشرة) تحليلاً يحدد السياق الداخلي والخارجي الذي يتعين على الدولة تطوير خطتها التنموية في إطاره، حيث يوفر تحليل الوضع الراهن المعلومات الأساسية التي يتم استخدامها أثناء تحديد القضايا والأولويات التنموية. وهنا تجدر الإشارة إلى أن تحليل العوامل الخارجية والداخلية عملية مستمرة، حيث يجب على الجهة المسؤولة عن قيادة العمل في الخطة التنموية إنشاء نظام للتشاور المنتظم مع مصادر معلوماتها على فترات زمنية مختلفة حسب نوع المعلومات. كما يجب تقديم المعلومات التي تم جمعها بطريقة منظمة وفقاً للموضوعات وتحويلها إلى تقارير لاستخدامها عند التخطيط للفترة القادمة. وعند إعداد التقارير عن الأنشطة المنفذة، من المستحسن إجراء تحليل جديد للوضع كل عام، لأن هاتين الوثيقتين تمثلان مدخلات رئيسية لدورة التخطيط التنموي الجديدة. ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه المرحلة التخطيطية تقوم بشكل أساسي على المعلومات والبيانات وجودة الأنظمة الإحصائية القائمة (الشكل رقم 5).

### الشكل رقم 5: أهم الأنظمة الإحصائية المساندة لعملية التخطيط



## 7-2 ما الذي نريد تحقيقه؟

بعد التشخيص وتحليل الوضع الراهن (أين نحن الآن؟)، يأتي دور القيادة وأصحاب المصلحة للتوافق حول الرؤية والغايات التي سيتم السعي لتحقيقها (من خلال خطط التنمية) في مدى زمني طويل الأجل (لا يقل عن عشر سنوات). وتمثل الرؤية والغايات عملياً الطموح الذي تسعى الدولة (بمختلف قطاعاتها ومؤسساتها وأطرها العامة والخاصة) لتحقيقه والوصول إليه، كما تمثل الأهداف (خطط التنمية) الطريق لتحقيق ذلك الطموح، وهي تجيب على سؤال أساسي متعلق بـ "ماذا نريد أن نحقق بشكل محدد في نهاية فترة الخطة؟"

### 1.2.7 الرؤية والغايات والأهداف طويلة المدى

عادةً ما تتم صياغة الرؤية في جمل قصيرة ومركزة، يتم طرحها ومناقشتها وتعديلها وإعادة صياغتها والتوافق حولها بصورة نهائية من قبل القيادة وكافة أصحاب المصلحة والأطراف الفاعلة. ويستمر النقاش والتداول بين مكونات تلك المجموعة ليتم استئلال عدد من الغايات (توضح الممارسة استخدام عدد من الدول اصطلاح "التوجهات الاستراتيجية" للتدليل على الغايات)، والتي تعكس بشكل أكثر اتساعاً مجالات العمل الممكنة في مختلف المجالات التنموية (الاقتصاد، والمجتمع، والبيئة، والعلاقات الخارجية للدولة، الى غير ذلك) لتحقيق الرؤية المطروحة.

على سبيل المثال قد تتضمن رؤية الدولة الطموح نحو "بناء اقتصاد متقدم ومجتمع متماسك". في هذه الحالة يمكن صياغة عدد من الغايات (الوصفية) الممكنة لتحقيق ذلك الطموح مثل "تنويع هيكل الإنتاج القائمة على المعرفة، النهوض بالتعليم، بناء رأس المال البشري، تحقيق العدالة الاجتماعية، الى غير ذلك".

### 2.2.7 تحديد الأولويات

يتم بعد ذلك تحديد الأولويات ضمن القائمة المختارة للغايات. وذلك من

خلال عدة مراحل تتضمن:

- تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها من خلال وثيقة الرؤية.
- استخدام نتائج تحليل الوضع الراهن لتحديد المشاكل أو القضايا التي قد تمنع تحقيق هذه النتائج.
- طرح أكبر عدد ممكن من الأسئلة حول المشكلات التي قد تعوق الوصول لتلك النتائج.
- تحديد وصياغة الأسئلة الأساسية التي تمكن بدورها من صياغة الهدف طويل المدى.

### 3.2.7 الأهداف طويلة المدى

يأتي بعد ذلك تحديد الأهداف طويلة المدى التي تمثل بدورها الشروط المسبقة لبناء وتصميم الأهداف متوسطة وقصيرة المدى لاحقاً، الأمر الذي يساعد في الاستخدام الأمثل للموارد التي تتسم بطبيعتها بالندرة، ويضمن في ذات الوقت تحقق طموحات الرؤية وغاياتها.

### 4.2.7 صياغة الأهداف طويلة المدى - منهجية SMART

يتم تحديد الأهداف طويلة المدى عن طريق تحويل صياغة المشكلة (الأسئلة الأساسية) إلى صياغة إيجابية للهدف. فمثلاً إذا كانت القضية أو المشكلة الأساسية (استناداً لنتائج التحليل والتشخيص) هي هيمنة قطاع النفط وارتفاع حصته ضمن هيكل الناتج المحلي الإجمالي، والصادرات، والإيرادات العامة للدولة. في هذه الحالة يكون الهدف (الإيجابي) طويل المدى هو زيادة درجة التنويع الاقتصادي وزيادة نصيب القطاعات الإنتاجية غير النفطية (الصناعة التحويلية والخدمات والزراعة ...) في الناتج المحلي الإجمالي إلى ضعف معدلاتها الحالية خلال عشرون عاماً، على سبيل المثال، وتتطلب عملية صياغة هذه الأهداف عناية خاصة من جانب المخطط، حيث إنها تمثل كما أشرنا البوصلة الأساسية التي سيتم وفقها

صياغة وتحديد الأهداف متوسطة وقصيرة المدى لاحقاً.

يتم تحديد الأهداف طويلة المدى بطريقة عامة واختبارها باستخدام منهجية SMART، والتي تعني أن تكون الأهداف محددة (Specific)، وقابلة للقياس (Measurable)، وقابلة للتحقيق (Achievable)، وواقعية (Realistic)، ومحددة زمنياً (Time bound). وذلك على النحو المفصل التالي:

**هدف محدد:** من أجل أن يكون الهدف محددًا، يجب أن يكون ملموسًا ومفصلاً ومركّزًا، وأن يساهم بشكل مباشر في حل قضية بعينها (يتطلب حلها أمد زمني طويل) ويمكن بلورة عدد من الشروط أو الأسئلة التي تؤكد لنا ما إذا كان الهدف محددًا بشكل كافٍ، والممثلة في:

- ماذا نريد أن نفعّل؟
- لماذا هو مهم؟
- من يشارك في تحقيقه؟
- متى ينتهي؟
- كيف سنقوم بفعل ذلك؟

**هدف قابل للقياس:** ما يعني إمكانية التعبير عن الهدف عدديًا أو كميًا أو نسبيًا خلال زمن محدد. وبالتالي من الممكن مراقبة تحقيقه. بعبارة أخرى، إذا لم تتمكن من قياس الهدف، فلن تتمكن من معرفة ما إذا كنا قد حققناه بالفعل. والأسئلة الرئيسية للتحقق مما إذا كان الهدف قابلًا للقياس أم لا هي:

- كيف سنعرف ما إذا قد تم إحراز تقدم؟
- هل يمكن الحصول على هذه المعلومات وحسابها؟

**هدف قابل للتحقيق:** يمكن تحقيق الهدف إذا أمكن تحقيقه في الوقت المناسب، والأسئلة الرئيسية للتحقق مما إذا كان الهدف قابلًا للقياس هي:

● هل يمكننا الوصول إلى الهدف ضمن الإطار الزمني المخطط له وهل يمكننا قياس النتيجة (إذا كان الهدف غير قابل للقياس، فلا يمكن تحقيقه أيضًا)؟

● هل نحن على دراية كاملة بالقيود والعوائق التي تعيق تحقيق الهدف؟

● هل من الممكن تحقيق الهدف بالموارد المتاحة لدينا؟

● هل تمكنت دول أخرى من تحقيق نفس الهدف أو هدف مشابه؟

**هدف واقعي:** يعتبر الهدف واقعياً إذا كانت الموارد اللازمة لتحقيقه تحت تصرفنا أو يمكننا الحصول عليها بالفعل. والأسئلة الرئيسية المستخدمة للتحقق مما إذا كان الهدف واقعياً هي:

● هل لدينا الموارد اللازمة لتحقيق الهدف؟

● هل نحتاج إلى تحديد أولويات جديدة من أجل تحقيق الهدف؟

**هدف محدد بوقت:** يعتبر الهدف محدد زمنياً إذا كان من الممكن تحديد تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أنه من الممكن تحديد مواعيد نهائية لتحقيقه. والسؤال الرئيسي المستخدم للتحقق مما إذا كان الهدف محددًا بوقت هو:

● متى يتحقق الهدف؟ أو هل من الممكن واقعيًا تحديد موعد نهائي لتحقيقه؟

## 7-3 كيف نحقق ونصل لما نريد؟: من الخطة طويلة المدى إلى الخطط متوسطة وقصيرة الأجل

تمثل الخطط التنموية متوسطة (3-5 سنوات) ونظيرتها قصيرة الأجل (سنوية) عملياً الخطط التنفيذية للخطة التنموية طويلة الأجل. وتتضمن تلك الخطط عملياً السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبرامج والمشاريع التي يتعين اتباعها لتحقيق جملة من الأهداف الكمية المحددة التي يتم مراكمتها وصولاً لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المتفق عليها والتي تحقق في الختام غايات ورؤية الدولة.

### 1.3.7 الخطط متوسطة وقصيرة الأجل – الربط بالموازنة

تعتبر الخطط متوسطة وقصيرة الأجل خططا تنفيذية للخطة طويلة الأجل. يتطلب تنفيذ الخطط متوسطة الأجل وجود برنامج مالي عام يغطي مداها الزمني. أما الخطة السنوية فيتم ربطها مباشرة من خلال تسجيل أنشطتها أو مشاريعها لدى وزارة المالية. وعادة تحتوي على معلومات تفصيلية متعلقة بما يلي:

- مؤشرات المدخلات والمخرجات لكل نشاط أو مشروع.
- مصادر التمويل لتنفيذ تلك الأنشطة أو المشروعات.

في تلك المرحلة تحديداً، يتم عادةً الربط بين عمليتي التخطيط وإعداد الموازنة. فالموازنة هي الترجمة المالية للخطة، حيث يجب أن تتماشى عملية التخطيط التنموي بعناية مع عملية وضع الميزانية. فالمعيار الأساسي للتأكد من أن الأهداف "قابلة للتحقيق" و"واقعية"، هو أن يكون لدينا مخصصات مالية كافية لتنفيذها؛ فلا جدوى من إدراج أهداف وبرامج طموحة إذا لم يكن هناك إمكانية توفير تمويل كاف لتحقيقها، سواء من مخصصات الموازنة أو من المصادر الأخرى كالمنح والقروض الميسرة والتمويل الذاتي وغيرها من مصادر التمويل التقليدية وغير التقليدية الأخرى.

### 2.3.7 الموازنة القائمة على البرامج

تبرز هنا أهمية استخدام منهجية الموازنة القائمة على البرامج كمنهجية قائمة على النتائج، حيث تتطلب هذه المنهجية وجود صلة مباشرة بين الموارد المالية والنتائج (المخرجات) المحققة. من خلال ما يلي:

- تحديد أهداف مشروعات وأنشطة (الخطة) للجهات المتضمنة في الموازنة العامة.
- تحديد برامج الميزانية والأنشطة التي سيتم تنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد مقاييس الأداء الكمية، بما في ذلك مؤشرات النتائج النهائية

وكذلك مؤشرات كفاءة برامج الموازنة لكل جهة.

- تخطيط الأموال المطلوبة بناءً على نتائج الأداء المتوقعة.

### 3.3.7 وضع السياسات – المفاضلة والاختيار

يلحظ أنه بعد إتمام مراحل تحديد الرؤية والغايات والأهداف طويلة المدى، والانخراط في مرحلة إعداد الخطط متوسطة وقصيرة الأجل وتحديد أهداف كل منهما من خلال مستهدفات كمية قابلة للقياس Quantitative Targets مثل معدل النمو المرجو وعدد فرص العمل المطلوبة والحد المطلوب تحقيقه في عدالة توزيع الدخل وخفض معدلات الفقر والحد من انبعاثات الغازات الدفيئة .... الخ. يتم وضع السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المحققة لتلك الأهداف، وذلك ضمن أسس منهجية التخطيط التأسيري القائمة على صياغة السياسات المناسبة بالأساس لتحفيز وتوجيه القطاع الخاص وتفعيل دوره في مختلف مجالات العمل التنموي لتحقيق أهداف الخطة، الى جانب المشاريع التي تتعهد الدولة بتنفيذها وفق مختلف بنود الميزانية المعتمدة.

أظهرت التطبيقات الدولية لمنهجية التخطيط التأسيري إمكانية تقسيم السياسات التي يتم تطبيقها لتحفيز القطاع الخاص وفقاً لأهدافها، وذلك بما يتجاوز التقسيم التقليدي الذي تبناه المخططون تاريخياً حيث تقسم السياسات إلى سياسات كلية تهدف للتأثير في متغيرات الاقتصاد الكلي والتوازنات الاقتصادية الكلية، وسياسات قطاعية تهدف للتأثير في أداء القطاعات الاقتصادية والاجتماعية القائمة في الدولة. حيث تقسم السياسات الى سياسات أفقية، وسياسات رأسية انتقائية وذلك على النحو التالي:

- سياسات أفقية وظيفية Functional تهدف الى تحسين التنافسية الكلية للاقتصاد وخفض كلفة الأعمال وتحسين بيئة الاستثمار: تتضمن هذه السياسات كافة أشكال السياسات التي تتسم بتأثيرها الواسع على كافة القطاعات والأنشطة الاقتصادية في الدولة، دون تمييز أو انحياز،

مثل سياسات الاستقرار الاقتصادي الكلي، والتعليم، والصحة، والبنية والمرافق الأساسية، والطرق والمواصلات والاتصالات، والإنفاق على البحث والتطوير، وتطوير البنية التشريعية والقانونية والمؤسسية للدولة، إلى آخر ذلك من سياسات تنساب تأثيراتها إلى كافة القطاعات الاقتصادية. بمعنى أنها حزم السياسات التي تمتلك تأثيراً مباشراً على التنافسية الكلية للدولة وللإقتصاد، ومعالجة إخفاقات السوق Market Failure، والتي تنعكس تأثيراتها على كافة القطاعات والأنشطة الاقتصادية القائمة في الدولة دون أي انحياز أو تمييز لقطاع أو لنشاط دون الأخر. وبخاصة حزم السياسات الهادفة إلى توفير بيئة اقتصادية كلية مساندة للأعمال ولنشاط القطاع الخاص، لاسيما الإجراءات المرتبطة بتأمين قواعد حقوق الملكية الفكرية، وتنظيم الأسعار، وإتباع سياسات الصرف المناسبة، وتطبيق فعال للسياسات النقدية وأسعار الفائدة، وكذلك إتباع سياسات مالية معادلة، إضافة إلى الإعفاءات الضريبية المنضبطة والمقيدة بمتطلبات الكفاءة والتنافسية والإنتاجية.

● سياسات رأسية انتقائية Selective تهدف إلى تحسين إنتاجية قطاع أو نشاط بعينه من خلال تمييزه بحزمة من الإجراءات مقارنة بباقي القطاعات أو الأنشطة: تتضمن هذه السياسات كافة أشكال السياسات والإجراءات التي تُعبر عن التحيز أو التمييز لقطاع أو لنشاط اقتصادي معين دون غيره، بهدف التأثير في معدلات نموه، أو قدرته التصديرية، أو مستويات إنتاجيته، من خلال منظومة واسعة ومحددة من إجراءات المساندة الموجهة فقط لهذا النشاط. وفي هذا الإطار يمكن أن تتضمن هذه السياسات الانتقائية استخدام آليات أنظمة الحصص أو التعريفات الجمركية على الواردات، وتوفير الدعم المالي/الائتماني للصادرات، وإنشاء مناطق اقتصادية خاصة، واستخدام الشركات المملوكة للدولة/الخصخصة، وإنشاء المرافق العامة وتوفير المدخلات اللازمة للعمليات الإنتاجية، وتوفير الضمانات العامة، وسياسة المشتريات الحكومية. وكذلك تحسين إنتاجية الشركات وريادة الأعمال وتتضمن توفير الدعم للتدريب الإداري للشركات الصغيرة

والمتوسطة، والرصد والمساعدة، وتوفير وتطوير البنية التحتية، والتمويل والإدارة للحاضنات وتشكيل العناقيد، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز التسويق، ورفع مستوى البنية التحتية للاقتصادية، وإنشاء صناديق رأس المال المغامر.

وبصفة عامة تتضمن عملية وضع السياسات المفاضلة بين السياسات المقترحة لاختيار البديل المناسب، فالسياسة في تعريفها الأساسي هي الاختيار بين البدائل المتاحة (بعد دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة التي قد تنتج عن اختيار هذه السياسة). يمكن أن تتخذ السياسة العامة شكل قانون جديد أو مرسوم أو لائحة حكومية.

### 1.3.3.7 خطوات صنع/تصميم السياسات

يظهر الواقع أن عملية صنع السياسات تمر بخمسة مراحل أو خطوات أساسية، ولكنها عملية ديناميكية غير خطية، تتضمن التالي:

#### ● تحديد الم مشكلة/التحدي problem Identification

يتم تحديد المشكلة أو التحدي الذي يؤثر على الواقع التنموي في البداية. ثم يتم طرح الحلول من قبل الأطراف المعنية داخل وخارج الحكومة.

#### ● تصميم/تشكيل السياسات - Policy Formation – Options Analysis

تتضمن هذه الخطوة تطوير خيارات السياسة داخل الحكومة. يحدث هذا بعد أن يتم تضييق نطاق خيارات السياسات الممكنة من خلال استبعاد الخيارات غير الممكنة. تتضمن هذه الخطوة إجراء جلسات وورش عمل مكثفة، كما إنها تقوم باستخدام نماذج الاقتصاد الكلي أو المدخلات والمخرجات أو نموذج حاسب للتوازن العام، وذلك لتقدير أثر السياسات وحساسيتها للتغيرات التي تطرأ على الحالة الاقتصادية العامة وهو ما يساعد في اختيار البديل بشكل علمي.

## ● اتخاذ القرار Decision Making

في هذه الخطوة يتم إقرار السياسة المختارة والتي يفترض بها أن تمثل العلاج المثالي للمشكلة التنموية السابق تحديدها.

## ● تنفيذ السياسات Policy Implementation

تضع الحكومات في هذه الخطوة خيار السياسة المختارة موضع التنفيذ. حيث يقوم المسؤولون باستخدام مختلف أدوات التنفيذ (مشروعات -إجراءات - تعليمات- ...).

## ● تقييم السياسات Policy Evaluation

تقوم الأطراف المهتمة داخل الحكومة وخارجها برصد أثر السياسة وتحديد ما إذا كانت تحقق الهدف المنشود. وذلك بهدف المساعدة في تطوير وتغيير السياسة المختارة وفق نتائج التطبيق على الأرض.

## ↩ 2.3.3.7 متطلبات بناء السياسات

يتطلب بناء سياسات تتسم بالفعالية والقدرة على تحقيق أهدافها عدد من المتطلبات أهمها:

### ● التوجه للمستقبل

يراعى عند صياغة السياسات ووفق مجال عملها أن تراعى الأبعاد طويلة الأجل التي وضعها المخطط وهي ما يعني أن يتم التصميم انطلاقاً من النتائج المرجوة للسياسات ومخططات التنمية.

### ● الاتساق

يجب أن يراعى الاتساق في عملية صنع السياسات حيث ستعمل السياسة في واقع متعدد الأبعاد والتأثيرات، لذا يجب أن تراعى حزم التدابير

والإجراءات المكونة للسياسة هذا الواقع المعقد.

### ● المشاركة والتواصل

يتطلب بناء السياسات وجود مستويات عالية من المشاركة وبخاصة من أصحاب المصلحة كما تتطلب تأسيس آليات للتواصل مع الفئات محل التأثير (المواطنون، المستثمرون، دافعو الضرائب.. إلخ). بما يضمن مشاركتهم في المعلومات وكذلك يؤمن مسار للتغذية الراجعة يساعد في التعديل والتصويب في السياسات إذا دعت الضرورة.

### ● مراعاة الواقع الوطني والدولي

تعمل السياسات في ظل عالم منفتح تتداخل فيه التأثيرات الوطنية والدولية المنشأ، لتمثل فرصاً أو مخاطر على مسار التطبيق لذا يجب مراعاة كافة هذه المتغيرات عند تصميم السياسات.

### 3.3.3.7 محددات نجاح تطبيق السياسات

تتحدد القدرة على تمكين السياسات من تحقيق أهدافها بعدد من المحددات، أهمها:

- المتطلبات التشريعية والقانونية والتنظيمية القائمة في الدولة ومدى مساندتها لحزم التدابير التي تتبعها السياسة.
- المتطلبات المالية والتمويلية.
- المتطلبات الفنية ومدى توفر الكادر البشري المؤهل.
- مستويات التواصل الأفقي والرأسي وسهولة تبادل المعلومات في كافة المستويات.

### 4.3.7 تحديد البرامج

تأتي بعد ذلك خطوة تحديد البرامج التي تمثل أنسب الوسائل لتحقيق

أهداف الخطة وسياساتها، حيث يتألف كل برنامج من عدد من الأنشطة والمشروعات التي ستساهم بشكل مشترك في تنفيذه. كما تتضمن كافة الوسائل والإجراءات المحفزة لتحقيق أهدافه ومن ثم أهداف الخطة. على سبيل المثال في حال استهداف خطة التنمية زيادة الاستثمار الخاص بنسبة معينة، يتطلب تحقيق هذا الهدف عديد من الأنشطة أو المشروعات أو الإجراءات، والتي يرتبط كل منها بجهة أو بمؤسسة. فقد يتطلب تحقيقه مثلاً إقامة مشروعات لإنتاج الطاقة الكهربائية، أو تطوير شبكات الطرق، أو تغيير القوانين، أو تحسين خدمات الموانئ، إلى غير ذلك. لذا يكون من الضروري تجميع كافة هذه الأنشطة تحت إطار واحد "برنامج" يضمن تحقيق الهدف من جانب، وكذلك يضمن تحديد مواضع القصور والمسئول عنه في حال عدم تحقق الهدف المحدد من جانب آخر.

هناك عديد من الأسئلة التي يجب طرحها عند اتخاذ قرار بشأن البرامج المناسبة لتنفيذ أهداف الخطة، أهمها:

- ما هي الأنشطة العملية (أو مجموعات الأنشطة) التي يمكننا تنفيذها من أجل تحقيق النتيجة المرجوة؟
- ما هي العوائق التي يمكن أن تمنع تنفيذ هذه الأنشطة (مقاومة المجتمع، عدم توافر القدرات البشرية، ضعف الأطر المؤسسية، نقص الموارد، الخ)؟
- ما هي المبادرات التي يمكن أن نتبعها من أجل تنفيذ الأنشطة والتغلب على الحواجز؟
- من سيكون المسؤول؟
- ما هو الموعد النهائي؟

### 5.37 تحديد المشروعات – مهام الجهة المسؤولة

استكمالاً لسلسلة تحقيق أهداف الخطة التنموية متوسطة أو قصيرة الأجل، يتم في هذه الخطوة تحديد المشروعات التي سيتم تنفيذها

(على الأرض) في مختلف القطاعات والمجالات التنموية (الصناعة، الزراعة، التعليم، الصحة، الأمن، المرافق، إلى غير ذلك). وهي المشروعات التي تكمل بعضها البعض لتحقيق أهداف الخطة. ويمكن أن يقع تمويل وتنفيذ هذه المشروعات على عاتق الدولة أو القطاع الخاص أو بشكل مشترك.

فكل مشروع من مشاريع الخطة له أهدافه الخاصة التي ترتبط بالأهداف القطاعية وهذه الأخرى ترتبط بالأهداف العامة للخطة. وحسب طبيعة المشاريع وجهة إعدادها تتولى المؤسسات المختلفة تنفيذها. فمثلاً: مشاريع التعليم تتولاها وزارة التربية والتعليم، والتعليم العالي، ومشاريع الاتصالات تتولاها مؤسسات الاتصالات، وهكذا. ويتم ذلك عادة بإشراف إما مباشر أو غير مباشر من قبل المؤسسة المركزية المسؤولة عن عملية التخطيط (وزارة أو مجلس أعلى يرتبط بمجلس الوزراء أو برئيس الدولة).

يتم تقسيم المشروعات إلى مراحل إنجاز مختلفة لتسهيل عملية المتابعة والتقييم لاحقاً والتأكد بشكل مبكر من عدم وجود عقبات تهدد مساره ومن ثم تهدد تحقق أهداف الخطة في النهاية.

### 6.3.7 الترتيبات الإجرائية لاختيار المشروعات

يمكن توضيح إجراءات اختيار المشروعات المناسبة لتنفيذ الخطط التنموية وتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:

### 1.6.3.7 قيام المؤسسات المختلفة باقتراح المشروعات

تقوم المؤسسات في هذه المرحلة باقتراح المشروعات التي ترغب في تنفيذها، في إطار الأهداف العامة للخطة التنموية، على أن تقوم هذه المؤسسات بتحديد أهداف هذه المشاريع وتوضيح مدى ارتباطها بالأهداف العامة للخطة، وكذلك تحديد احتياجات هذه المشاريع من الموارد والمستلزمات المختلفة والفترة الزمنية التي يحتاجها كل مشروع مقسمة إلى مراحل إنجاز مرتبطة بالزمن. أي أن المشاريع التي تقدم إلى الجهة المركزية المسؤولة عن التخطيط لا بد أن تتضمن بالإضافة إلى تفاصيل

المشروع ثلاثة أمور أساسية:

- برنامج زمني للتنفيذ يبين مراحل التنفيذ المرتبطة بالإنجاز بحيث يمكن من هذه المراحل صياغة مؤشرات إنجاز مناسبة KPIs.
- ارتباط المشروع بالأهداف العامة للخطة ومدى مساهمته في تحقيقها.
- بيان بالتكاليف المالية للمشروع مقسمة حسب مراحل الإنجاز والزمن، ومصادر التمويل المقترحة.

### 2.6.3.7 اختيار المشاريع

تقوم الجهة المسؤولة عن إعداد الخطة باختيار المشاريع ضمن البرنامج التنموي أو خطة التنمية بناءً على أسس محددة تتضمن ما يلي:

- أهمية المشروع في تحقيق أهداف الخطة.
- توفر الموارد الاقتصادية لتنفيذ المشروع من مواد أولية، أيدي عاملة ومهارات، إلى غير ذلك من الموارد الاقتصادية.
- توفر البنية التحتية لتنفيذ المشروع.
- توفر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع.
- الآثار الاقتصادية الكلية للمشروع (على سبيل المثال قد يؤدي تنفيذ بعض المشروعات إلى تأثيرات سلبية عالية على الاقتصاد أو المجتمع مثل التضخم، أو التدهور البيئي).

### 3.6.3.7 إعداد وإقرار الخطة - ربط المشروعات المختارة بمصادر التمويل

يتم ترتيب المشاريع التي يتم اختيارها، كما تحدد المصادر المالية والموارد الاقتصادية، بحيث تتضمن خطة التنمية خطط وبرامج التمويل، ليتم تقديمها لإقرارها من خلال المؤسسات التشريعية اللازمة لتكتسب الصيغة القانونية بعد ذلك. هذا ويوضح الشكل التالي تسلسل هذه الخطوات،

والتي توضح كيفية تحديد مشروعات خطة التنمية ودور مؤسسات الدولة، وأن هذه العملية تسير في الاتجاهين وصولاً للصياغة النهائية للخطة (شكل رقم 6).

الشكل رقم 6: شكل توضيحي لعملية تحديد مشروعات الخطة



### 4.6.3.7 ضوابط التنفيذ

يمكن الإشارة إلى عدد من الملاحظات أو الضوابط الواجب مراعاتها لاحقاً عند الشروع في تنفيذ المشروعات المخططة، وذلك لضمان توفر الظروف اللازمة للتنفيذ بنجاح. والتي تتمثل فيما يلي:

- تنفيذ المشاريع من خلال عقود بحيث يتم تجزئة المشروع إلى أجزاء، ثم يتم تنفيذ كل جزء من خلال عقد خاص
- تحديد مسؤول لكل مشروع تكون مهمته ضمان استكمال تنفيذ المشروع وفق المراحل الزمنية المثبتة، حيث يقوم بإدارة العقود المختلفة للمشروع الواحد
- في حال وجود أكثر من مشروع ضمن برنامج تنموي، يتم تعيين منسق أو مدير أو مسؤول للبرنامج تكون مهمته التأكد من أن جميع المشروعات تنفذ بالشكل المخطط له.

## 4-7 هل حققنا الأهداف والغايات التي نريدها؟ وهل نسير في الاتجاه الصحيح؟: تصميم نظام المتابعة وتقييم الأداء

تصميم نظام حديثة للمتابعة وتقييم الأداء هو جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط التنموي، فمن الصعب جداً العودة إلى الوراء لوضع نظام للمتابعة والتقييم بعد أن تكون الخطة قد اتخذت مسارها نحو التنفيذ.

يتطلب تصميم نظام المتابعة التقييم لسيما القائمة على النتائج *Results - Based Monitoring and Evaluation system*، التوافق المستمر مع الخطط التنموية وبخاصة السنوية والخطط التشغيلية ليصبح نظاماً حقيقياً فعالاً. تتابع الجهة المسؤولة عن التخطيط عملية تنفيذ الخطة (برامجها ومشروعاتها) من خلال المؤسسات التي تقوم بالتنفيذ، بحيث يتم ربط الإنجاز المحقق بإتاحة التمويل المعتمد. أي أن متابعة تنفيذ المشروعات يعتمد على قياس وتقييم الإنجاز وبشكل مرحلي (متتابع). ولهذا الغرض يتم تقسيم المشاريع إلى مراحل إنجاز مختلفة كما سبقت الإشارة، وهنا تظهر الحاجة إلى مؤشرات أداء لهذه المشروعات ترتبط بمراحل الإنجاز المختلفة، وتستخدم لقياس الإنجاز المرحلي لها *Key performance Indicators - KPIs*، وعادة ما يرتبط التمويل بتحقيق الأهداف المرحلية للمشروعات مقاسة بهذه المؤشرات

## 1.4.7 نظام المتابعة والتقييم: الأهداف والمبررات

تتمثل الأهداف والمبررات الأساسية لتصميم نظام المتابعة والتقييم في:

- تحديد مستوى إنجاز أهداف الخطة – التأكد من النتائج.
- مساعدة الحكومات على إدارة الموارد على نحو أفضل (المال، والوقت، والموارد البشرية، والآلات والمعدات، والتجهيزات، وغير ذلك). التأكد من الكفاءة.
- تحليل مدى فعالية السياسات والبرامج والمشروعات المختارة من أجل

تحقيق أهداف الخطة – التأكد من الفعالية.

● الإجابة على التساؤل التنموي الهام " هل تحقق فرقا": توضيح الأثر ومدى نجاح الخطة/المشروع في معالجة المشكلة الأساسية، هل تحسنت أو ساءت أم لم تتغير – التأكد من تحقق الأثر.

● توفير قاعدة موضوعية وعلمية لتطوير ومراجعة خطة التنمية والخطط التنفيذية/التشغيلية.

● أداة مهمة لمساعدة صانعي السياسات على الاستجابة للطلبات المتزايدة من جانب شركاء التنمية ممثلين في المنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، وأصحاب المصلحة الوطنيين، والجهات الدولية والأطر متعددة الأطراف، وبخاصة مع تزايد الدعوات لزيادة المساءلة العامة، وحوكمة أفضل، ونتائج يمكن إثباتها.

● توثيق مراحل وخطوات تنفيذ أنشطة الخطة.

● رصد مواطن الضعف والاختلال ومن ثم القدرة على تعديل وتقويم المسار أولاً بأول.

● تدعيم التغذية الراجعة، وإرساء قيمة وممارسة التعلم من خبرة عملية حقيقية، بما يساهم في إجراء تحسينات على الخطة أو المشروع أو كليهما. وكذلك تحسين ودعم كفاءة إعداد الخطط المستقبلية.

● التحفيز على التصرف والاستخدام الكفء للمعلومات المتوفرة.

● التأكد من سلامة وموضوعية الخطط الموضوعية، فقد تظهر المتابعة لمعطيات وظروف الواقع، عدم دقة الخطط الموضوعية.

● قد تكون " المتابعة والتقييم " متطلباً أساسياً لبعض الجهات المانحة.

## 2.4.7 معايير بناء نظم فعّالة للمتابعة والتقييم

يقوم نظام المتابعة والتقييم على مكونين متكاملين يدعم كل منهما الآخر وهما " المتابعة " و " التقييم " حيث تُعرف عملية المتابعة بأنها: " عملية

مستمرة لجمع وتحليل المعلومات والبيانات حول السياسات والبرامج والمشروعات المنفذة" في حين تعرف عملية التقييم بأنها: " العملية التي يتم من خلالها المقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، وإظهار الكيفية أو الآلية التي تم بها التنفيذ مع التركيز على: الكفاءة والفعالية وكذلك الآثار الناجمة عن السياسات والبرامج والمشروعات المنفذة).

وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) خمسة معايير أو مجالات رئيسية يجب لنظام المتابعة والتقييم أن تقوم بتتبعها وهي: الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والنجاح، والاستدامة (الجدول رقم 2).

**الجدول رقم 2: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الواجب مراعاتها عند بناء نظام المتابعة والتقييم**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ملاءمة الخطة مع احتياجات القطاع وأصحاب المصلحة الرئيسيين ضمن سياسات، وأولويات القطاع، والدولة</li> <li>- مستوى الدعم من جميع المؤسسات ذات الصلة التي ينبغي أن تدعم تنفيذ الخطة</li> <li>- مستوى الأهداف الإستراتيجية والمشاكل الإستراتيجية التي يتم حلها من خلال تنفيذ أهداف الخطة فيما يتعلق باحتياجات كل قطاع.</li> <li>- جودة عملية إعداد الخطة، أي المنطق الذي يعمل كأساس للخطة، وإشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين في تطوير الخطة وتماسك تصميم الخطة.</li> </ul>	الملاءمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستخدام الاقتصادي للموارد من أجل تحقيق النتائج المحددة في الخطة (عن طريق خطط العمل السنوية والأنشطة المناسبة).</li> <li>- كفاية تصميم الخطة بالنسبة لتكلفتها والغرض منها.</li> <li>- تقييم مستوى النجاح من حيث تحويل الموارد المستخدمة إلى نتائج، والكمية والوقت المستغرق ونوعية النتائج المحققة</li> </ul>	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدرجة التي تحققت فيها النتائج مقابل الأهداف التي تم تحديدها.</li> <li>- تحليل أسباب تحقيق أو عدم تحقيق النتائج (صياغة مقترحات لزيادة الفعالية).</li> <li>- تحليل الدرجة التي ساهمت بها النتائج المحققة في تحقيق غرض الخطة وأهدافها ودرجة تحقق الافتراضات التي قامت عليها الخطة بالفعل.</li> </ul>	الفعالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل تنفيذ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية وغيرها من أهداف الخطة</li> <li>- الدرجة التي يرى المشاركون الرئيسيون في تنفيذ الخطة أنهم استفادوا من تنفيذها بشكل مباشر.</li> <li>- تقييم قابلية قياس آثار تحقيق الخطة</li> <li>- تقييم أثر تنفيذ الخطة الإستراتيجية على البيئة الأوسع ومساهمتها في تحقيق الأهداف القطاعية الأوسع التي تم تحديدها أثناء إعداد الخطة.</li> </ul>	النجاح
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى الاستدامة المالية للنتائج المحققة.</li> <li>- ملاءمة الخطط والمنهجيات المطبقة مع مخطط التنمية طويلة المدى.</li> <li>- تقييم احتمالية استمرار الآثار الإيجابية التي تحققت أثناء تنفيذ</li> </ul>	الاستدامة
المصدر: OECD	

### 3.4.7 تصميم وبناء واستدامة نظام المتابعة والتقييم

#### القائم على النتائج - Results - Based Monitoring and Evaluation system

يمثل نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج انعكاساً لتطور الاهتمام على مستوى الحكومات ليتم التركيز على الأداء والنتائج، دون اللجوء على الإنفاق والجوانب المالية. وبذلك ينطلق بناء هذا النظام من النتائج المستهدفة، ليتم بعد ذلك تتبع كافة الأنشطة والمشروعات والعمليات المحققة في الأخير لتلك النتائج.

تتضمن تلك العملية عدد من الخطوات الأساسية تتمثل في:

### 1.3.4.7 تقييم الجاهزية - التأكد من متطلبات نجاح النظام

يتم التركيز في هذه الخطوة على التأكد من توفر متطلبات نجاح نظام المتابعة والتقييم أو ما يمكن أن يسمى الاستعداد والجاهزية لبناء نظام حقيقي وفعال لهذا النظام. يتضمن ذلك التأكد من الأبعاد التالية: الموارد البشرية المؤهلة ذات المهارات الفنية المناسبة، القدرات التنظيمية والمهارات الإدارية، التكنولوجيا المتاحة؛ الموارد المالية المتاحة. وجود وجودة نظم البيانات ومدى توافر قواعد بيانات حديثة ومتكاملة ينتج عنها مؤشرات أداء دقيقة ومعبرة عن واقع التنمية وتطور الأداء خلال فترة الخطة. تجدر الإشارة أن الدول العربية تواجه عموماً فجوة في البيانات والمعلومات والمؤشرات الدقيقة والمحدثة والتي يتم حسابها وفقاً لأفضل المعايير الدولية. فمن ضمن أكثر من 230 مؤشر رئيسي للأداء KPIs مطلوبة لمتابعة وتقييم الإنجاز المحقق في أجندة التنمية المستدامة SDGs، لا يتوفر في الغالبية العظمى من الدول العربية سوى نحو 40% منها على الأكثر. كما تجدر الإشارة أن أجهزة الإحصاء تلعب دوراً محورياً في مواجهة تلك الفجوة، وهو ما يتطلب تعزيز استقلاليتها وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لها. يمكن تحديد عدد من المجالات للمساعدة في تقييم مدى الجاهزية لتبني نظام فعالة للمتابعة والتقييم قائمة على النتائج، والتي تتمثل في الإجابة على التساؤلات التالية:

- تحديد الحوافز والبواعث الحقيقية لتصميم وبناء نظام الرصد والتقييم القائم على النتائج. (عوامل فنية – أم عوامل سياسية).
- ضرورة تقييم الأدوار والمسؤوليات والهياكل القائمة المتاحة لرصد وتقييم الأهداف التنموية للدولة ولخططها. بمعنى:
- ما هي أدوار الوزارات المركزية والهيئات العامة في تقييم الأداء؟ ما هو دور البرلمان أو المجالس النيابية؟
- ما هو دور مؤسسة المحاسبة والتدقيق العليا؟ - هل تتشارك الوزارات والوكالات المعلومات مع بعضها البعض؟ هل هناك جدول أعمال سياسي وراء البيانات المنتجة؟ ما هو دور المجتمع المدني؟
- من في البلاد ينتج البيانات؟ حكومات مركزية، وحدات إقليمية – وحدات محلية – منظمات أهلية - المانحين وغيرهم.
- أين يتم استخدام البيانات في الحكومة؟ (إعداد الميزانية - تخصيص الموارد - وضع السياسات للبرنامج - التشريع والمساءلة أمام المجلس النيابي /البرلمان – التخطيط - الإدارة المالية - التقييم والرقابة).

### 2.3.4.7 تحديد المخرجات وOutputs والنتائج المتوقعة Outcomes

يتم تحديد المخرجات والنتائج المتوقعة من النظام وهو ما يُسهل عمليات المتابعة والتقييم حيث إن تحديد هذه النتائج يساعد في تحديد الطريق الذي يسير فيه النظام بمعنى تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها (النشاط المطلوب تحقيقه للتحويل من وضع غير مرغوب في استمراره إلى وضع آخر مرغوب في الوصول إليه) كما يوضح ذلك الجدول رقم 3.

الجدول رقم 3: مثال توضيحي لتحديد المخرجات والنتائج المتوقعة للأنشطة المخططة

الوضع غير المرغوب في استمراره	النشاط المطلوب للوصول للوضع المرغوب فيه
فساد محاصيل المزارعين أثناء نقلها للأسواق	تسهيل الوصول وتحسين الطرق للأسواق
تسرب الأطفال من المدارس	توفير حوافز للأسر لإبقاء أطفالهم في التعليم
الخوف من الخروج ليلاً للمواطنين	تحسين مستويات الأمن
المصدر: WB,2018	

### 3.3.4.7 وضع واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

#### Key Performance Indicators – KPIs

في هذه الخطوة يتم وضع واختيار مؤشرات الأداء الرئيسية المعبرة عن التقدم فيما يتعلق بالمدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والآثار Key Performance Indicators - KPIs. حيث إن المؤشرات يمكن أن توفر ردود فعل مستمرة وثروة معلومات حول الأداء. وتعرف المؤشرات بأنها المعلومات القابلة للقياس بدقة، والتي تساعد في التعرف على وجود ظاهرة "متغير" في الواقع، وتمكن من معرفة تطور هذا المتغير. وهي عبارة عن مقاييس لمدخلات - والإجراءات - والنتائج - والآثار، تساعد في معرفة مدى التقدم المحرز، وبيان النتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء. وهناك العديد من الإرشادات لاختيار المؤشرات وأهمها ما يعرف اختصاراً بـ (CREAM) وهو ما يعني اتصاف المؤشر بأنه: واضح ومحدد Clear - ذو صلة بالظاهرة Relevant - اقتصادي في كلفته Economic - مناسب أي يوفر أساساً كافي لتقييم الظاهرة أو الأداء Adequate - قابل للمتابعة أو له استقلاليته Monitorable. وهناك محددات أساسية لصياغة المؤشرات المستخدمة في عمليتي المتابعة والتقييم، نذكر منها:

● الموازنة المقدره أو التكاليف المتوقعة: فإعداد مثل هذه المؤشرات يمكن أن يكون ذو تكلفة (مرتفعة أو منخفضة) حسب عدد المؤشرات ونوعيتها.

● المهارات المطلوبة: تتعلق بمدى توفر مهارات "جمع وتحليل البيانات".

● الوقت المتاح: تبعاً لعمق واتساع العملية وكذلك تبعاً لمستوى وحجم "التشاركية"، لتحديد الإجراءات المستخدمة والمؤشرات المطلوب إعدادها.

### 4.3.4.7 التأكد من إنشاء مقاييس لخط الأساس Baselines

تمثل خطوط الأساس نقطة البداية التي تساعد على المتابعة والتقييم

للنتائج لاحقاً، والتي تعني البيانات والمعلومات الخاصة بحالة محددة قبل بداية تنفيذ الخطة (الوضع قبل التدخل)، ويفترض أن تتوفر هذه الخطوط من نتائج مرحلة التشخيص وتحديد الوضع الراهن، وقد تكون هذه المقاييس نوعية أو كمية، وهي مقاييس يتم استخدامها في بداية فترة المراقبة. بمعنى أن بيانات خط الأساس هي المعلومات التي يركز عليها تحليل المشكلة. حيث إنه من الصعب جداً قياس أثر الخطة، إذا كنا نجهل كيف كان الوضع بداية.

في حال تبين عدم وجود هذه الخطوط فيجب الشروع في إعدادها، لتمكين نظام المتابعة والتقييم من أداء مهامه، حيث إنها تمثل موضع الارتكاز للأنشطة المنفذة والسبيل الممكن للوصول للأهداف المخططة.

تجدر الإشارة أن إعداد خطوط الأساس يتطلب جهداً خاصاً وعناية فائقة لكونها تمثل حجر الأساس في تحديد أهداف الخطة ومن ثم تحديد الأنشطة المطلوب تنفيذها، فقد يتطلب الأمر- حسب طبيعة المتغيرات أو الظواهر - أن يتم تقدير خط الأساس للعام الأخير (قبل الخطة) أو كمتوسط لعدد من الأعوام الماضية.

#### 5.3.4.7 تحديد أهداف الأداء - الأنشطة المخطط تنفيذها

تستهدف هذه الخطوة في نظام المتابعة والتقييم القائم على النتائج، التحقق من تحديد أهداف واضحة (Targets) للأداء أو للأنشطة المخطط تنفيذها (outcomes) التي تمثل بدورها التحسينات التي سيتم إجراؤها على خطوط الأساس (baselines) وذلك وفق المعادلة التالية:

## خط الأساس + الأنشطة المخطط تنفيذها = الهدف المخطط

وبذلك يمكن تبين أن الأهداف هي محصلة خطوط الأساس مضافاً إليها نتائج الأنشطة المخطط تنفيذها. فمثلاً في مجتمع ما يستهدف خفض معدل الفقر من مستواه الراهن (خط الأساس) البالغ مثلاً 15% إلى معدل 5% خلال 5 سنوات، ضمن هذا الإطار وضمن الموارد والمخصصات المتاحة سيتم تنفيذ مجموعة من الأنشطة التي ستساعد في تحقيق هذا الهدف مثل زيادة عدد الوظائف بنسبة 2%، زيادة معدلات الأجور بنسبة 5%، زيادة نسبة المستفيدين من شبكات الحماية الاجتماعية بنسبة 4%، وهكذا. يوضح هذا المثال التسلسل والتدرج من خطوط الأساس القائمة مروراً بمجموعة الأنشطة والنتائج الدورية المتوقع إنجازها وصولاً للهدف المحدد للخطة.

### 6.3.4.7 جمع البيانات والمعلومات

تهتم هذه الخطوة بتوفير المعلومات المطلوبة لنظام المتابعة والتقييم الفعالة، وهي تتضمن تحديد طرق وأساليب جمع البيانات والمعلومات حول الأداء على مستوى التنفيذ والنتائج. حيث يوفر ذلك دليلاً ومؤشرات على الأداء وتحديد التغييرات التي قد تكون مطلوبة لمتابعة مشروع أو برنامج أو سياسة معينة ضمن الخطة. وهو ما يتطلب بدوره الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي نريد أن نعرفه؟
  - ما أنواع المعلومات التي نحتاجها؟
  - كيف نحصل على هذه المعلومات؟
  - من ينبغي أن يشارك في جمع المعلومات؟
- وترتبط الإجابات على الأسئلة السابقة بشكل كبير بالأهداف الرئيسية

للخطة، أو للسياسة، أو للبرنامج أو المشروع. فمثلاً في العمل التنموي، الذي يستهدف البشر، لابد من التأكد من القضايا التالية:

● معلومات حول مدى وصول الخدمات للفئات المستهدفة؟ فقد ينجح المشروع في إنتاج المخرجات المخطط لها، ولكن هذه المخرجات لم تصل إلى الأطر المستهدفة وفق الخطة (لاسيما خطط وبرامج الدعم النقدي أو العيني).

● معلومات حول أثر هذه الخدمات على هذه الفئات؟ وهل تحقق بالفعل الهدف أو الأثر المرجو؟ فقد تصل الخدمة أو المخرجات إلى المستهدفين، دون معالجة المشكلة الحقيقية (فقد يصل الدعم، ولكن يظل الفقر).

● معلومات حول مدى كفاءة استخدام الموارد؟ وهل تم استخدامها على النحو الأمثل؟

● كذلك يجب أن نقرر فيما إذا كنا نريد معرفة الآلية التي يجري فيها أو يتم فيها العمل (العمليات)، أم أننا مهتمون أكثر بالمنتجات النهائية لهذا العمل (النتائج)، أم أننا مهتمون بالاثنتين معاً.

● قد تكون المعلومات المستخدمة لأغراض المتابعة والتقييم كمية أو كيفية، حيث تجيب المعلومات الكمية على أسئلة الكم والعدد، مثل: (عدد العاطلين عن العمل، عدد الأطفال المصابين بمرض معين، معدل النمو الاقتصادي، العجز في الموازنة ..... الخ)، بمعنى أنها أداة قياس كمي محددة (أعداد، أو كميات، أو أحجام، أو أوزان). يعبر عنها بالأرقام المطلقة، أو بالنسبة المئوية، مثل (50% من الأسر لديها طفل واحد)، أو بالمعدلات القياسية، مثل (طبيب لكل 1000 نسمة). في حين تعتمد المعلومات الكيفية أو الوصفية على التوصيف غير الكمي للظاهرة وهي تصف حالة أو ظاهرة معينة، ويمكن الحصول عليها من خلال الملاحظة أو طرح الأسئلة. (رضا المواطن، جودة الخدمة المقدمة، الرضي الوظيفي، شعور الناس حيال حالة معينة ...). وعموماً تستوجب عمليتي "المتابعة" و"التقييم" مزيجاً من المعلومات الكمية والنوعية لتكون شاملة وقادرة على تفسير النتائج.

● كيف نحصل على المعلومات؟ بعد معرفة الاحتياجات من المعلومات المطلوبة لإعداد المؤشرات، من المهم معرفة: ما هي المعلومات المتوفرة؟ وكيف سيتم الحصول عليها؟ ، لأن عملية جمع المعلومات تتطلب جهدا وعملا ومالا ووقتا (جميع عناصر التكلفة). كما يجب الاتفاق على الطرق التي سيتم بها جمع هذه المعلومات، نظرا لتعددتها ومن ثم اختلاف كلفة كل منها.

● أساليب جمع المعلومات: بالنسبة لحالة المعلومات الكيفية أو الوصفية يتم اللجوء لعدد من الطرق مثل: دراسات الحالة – الملاحظات - تسجيل الأحداث الهامة - تشكيل مجموعات عمل بؤرية. وبالنسبة لحالة المعلومات الكمية، يتم اللجوء لطرق: مسوحات شاملة، الإحصاءات الرسمية. وأياً كانت الوسيلة المستخدمة في تجميع البيانات أو المعلومات، فإنه يجب أن تتوافر فيها المعايير التالية: البساطة – العملية – الموضوعية - الثبات والوثوق - الصدق والحقيقة.

● كفاءة عملية جمع المعلومات: في ضوء تلك الأهمية العالية للمعلومات ودورها الجوهرى كأساس لبناء المؤشرات ولمسار عمليات المتابعة والتقييم، ومن ثم أساس للقرارات الإدارية والتنظيمية والمالية التي سيتم اتخاذها، فإن الأمر يستلزم ضمان كفاءة عملية جمع المعلومات، وهو ما يمكن عمله من خلال التالي:

● تحضير وصياغة الشكل العام للجداول اللازمة لجمع المعلومات الكمية/ الكيفية.

● تحديد الطريقة التي سيتم فيها: تجميع المعلومات والطرق المناسبة لذلك، تنقية المعلومات من النواقص، أو غير المألوف – تحليل المعلومات.

● تحديد الطريقة التي يتم فيها حفظ المعلومات، (نسخ ورقية – نسخ الكترونية – كلا الصورتين).

● تحديد الطريقة أو الآلية أو الخطوات التي سيتم بها إعداد التقارير بالنتائج.

### 7.3.4.7 استخدامات وتوظيف نتائج التقييم

- وضعت الخطوات السابقة تشديداً قوياً على بناء، وظيفة، ومهام المتابعة، والتقييم لتتبع الأداء بشكل مستمر وهو أمر هام دون شك لوضعي السياسات أو لمديري البرامج والمشاريع، لأنه يزودهم باستمرار بمعلومات لتتبع الأداء، لمعرفة ما إذا كانت السياسات والبرامج والمشروعات (للخطة) تتحرك في الاتجاه المقصود.
- جوهر التقييم كونه مخططاً ومستمرًا، بما يمكن باستمرار من تحديد التدخل المطلوب والصلة بالفعالية والأثر والاستدامة.
- الخلاصة هي: ضرورة دمج الدروس المستفادة في عملية صنع القرار.

### 8.3.4.7 إعداد تقارير بالنتائج

تتضمن هذه الخطوة بلورة نتائج التقييم وتضمينها في تقرير نهائي، بهدف مساعدة صانعي القرار على إجراء التحسينات اللازمة على مستوى السياسات أو البرامج أو المشروعات.

### 9.3.4.7 استخدام النتائج

في هذه الخطوة يتم التأكد من توليد وتقاسم المعرفة الناتجة عن نظام المتابعة والتقييم، وضمان تطبيق ممارسة التعلم من جانب المخطط وأصحاب المصلحة المختلفين.

### 10.3.4.7 استدامة نظام المتابعة والتقييم

ترتكز هذه الخطوة على ضرورة مواجهة التحديات في الحفاظ على النتائج لنظم المتابعة والتقييم، بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات الواضحة، ومستويات الثقة والمصداقية للمعلومات، ومستويات المساءلة.

على الرغم من أن هذه الخطوات تبدو كعملية خطية، إلا أنها في الواقع ليست كذلك. حيث يتم التحرك ذهاباً وإياباً على طول تلك الخطوات العشرة، أو حتى العمل عليها في وقت واحد.

## 4.4.7 المهام الأساسية لنظام المتابعة والتقييم

يمكن بلورة أهم المهام لنظام المتابعة والتقييم وفقاً للمراحل المتتابعة الزمنية لعملية التخطيط ذاتها بدءاً من التخطيط للنظام ثم التنفيذ لأنشطة الخطة وذلك على النحو المبين في الجدول رقم 4 .

الجدول رقم 4: المهام الأساسية للمتابعة والتقييم لبرامج أو مشروعات الخطة

المهام	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حدد نطاق وغاية نظام المتابعة والتقييم.</li> <li>- أوضح أسئلة الأداء والمؤشرات الأساسية وآليات المتابعة ذات الصلة.</li> <li>- حدد الترتيبات التنظيمية للمتابعة والتقييم.</li> <li>- حدد اختصاصات موظفي المتابعة والتقييم.</li> <li>- أوضح العملية التي سيتم بها إنشاء نظام المتابعة والتقييم في مرحلة البدء.</li> <li>- ضع ميزانية إرشادية للمتابعة والتقييم.</li> <li>- قم بتوثيق كل ما سبق في إطار المتابعة والتقييم.</li> </ul>	مرحلة التصميم المبكر (الصياغة والتقييم المبدئي)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقح مسائل الأداء ومؤشراته وآليات المتابعة (بعد استعراض عناصر برامج أو مشروعات الخطة).</li> <li>- نظم عمليات التدريب للموظفين والشركاء الذين يحتمل مشاركتهم في المتابعة والتقييم.</li> <li>- ابدأ في دراسات خط الأساس، عند الاقتضاء.</li> <li>- قم بإعداد دليل التنفيذ (لبرامج أو مشروعات الخطة) بالاشتراك مع الموظفين الرئيسيين</li> </ul>	البداية قبل البدء في التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استعرض تصميم مشروعات الخطة فيما يختص بالمتابعة والتقييم مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.</li> <li>- ضع خطة تفصيلية للمتابعة والتقييم، واضعاً في اعتبارك الآليات القائمة مع الشركاء</li> <li>- هيئ الظروف والقدرات اللازمة لتنفيذ المتابعة والتقييم.</li> </ul>	البداية بعد البدء في التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأكد من توفير الاحتياجات اللازمة للإدارة من المعلومات.</li> <li>- نسق جمع المعلومات وإدارتها.</li> <li>- نظم جمع المعلومات وإبلاغها بالطرق غير الرسمية.</li> <li>- قدم الدعم لاجتماعات وعمليات الاستعراض المنتظمة مع جميع القائمين بالتنفيذ.</li> <li>- قم بالإعداد لبعثات الإشراف.</li> <li>- قم بالإعداد للاستعراض السنوي (للبرامج أو للمشروعات).</li> <li>- قم بإجراء الدراسات المركزة للمسائل الطارئة.</li> <li>- بلغ النتائج إلى أصحاب المصلحة.</li> <li>- قم بإعداد التقارير المرحلية السنوية.</li> </ul>	التنفيذ الرئيسي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجمع المعلومات اللازمة لاستعراض منتصف المدة.</li> <li>- نظم عملية الاستعراض الداخلية للإعداد لعملية الاستعراض الخارجية.</li> <li>- ساعد على الاستجابة المتعلقة بالمعلومات المرتدة لاستعراض منتصف المدة.</li> <li>- عدل نظام المتابعة والتقييم، حسب الاقتضاء.</li> </ul>	استعراض منتصف المدة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيم ما يستطيع المنفذون عمله لإدامة الأثر وإدامة نتائج المتابعة والتقييم بعد انتهاء العمل بالمشروع - ونفذ هذه الأفكار.</li> <li>- نظم حلقات العمل وقيم بإجراء الدراسات الميدانية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتقييم آثار المشروع</li> <li>- حدد الدروس المستخلصة للاستفادة منها في المرحلة التالية أو المشاريع التالية أو فهما معا.</li> </ul>	الانتهاء من المشروع واكتماله
المصدر: إعداد فريق العمل	

## 5.4.7 إجراءات وحوافز تفعيل نتائج نظام المتابعة

### والتقييم – التعلّم وبناء المعرفة

يمكن للحكومات والمنظمات أن تشجع العاملين/الموظفين بشكل نشط على التبني والتطبيق الفعال لقيم التعلّم التي ينتجها نظام المتابعة والتقييم بما يدفع إلى استخدام أكبر لنتائج تقييم الأداء وبناء المعرفة، وذلك من خلال التالي:

- تطوير وسائل توجيه بشأن سبل استخدام معلومات نتائج التقييم
- توفير التدريب على سبل استخدام معلومات نتائج التقييم للمديرين والموظفين الآخرين
- عقد جلسات "كيف حالكم؟" بشكل منتظم مع الموظفين بعد وقت قصير من إتاحة كل تقرير نتائج
- إقرار تقديم حوافز (مكافأة) لصالح البرامج أو المشروعات أو الإدارات أو الأقسام ذات النتائج الجيدة وذلك وفق نتائج تقارير التقييم
- وضع المبادئ التوجيهية لتخصيص المنح التي تكافئ الأداء المحسن (الأداء بعد تطبيق التعلّم).
- استخدام بيانات النتائج لتحديد الممارسات الناجحة ("الأفضل").
- استخدام بيانات النتائج لتحديد المشاكل الشائعة، وإن أمكن، الحلول.
- استخدام معلومات النتائج لتحديد احتياجات التدريب للموظفين أو المساعدة الفنية.
- استخدام معلومات النتائج للمساعدة في تحديد أولويات استخدام الموارد.

## 8 - الملاحق



## 1-8 إطار توضيحي حول أهداف وأهمية النموذج الاقتصادي القياسي

النماذج الاقتصادية القياسية هي تبسيط للواقع أو للظاهرة قيد الدراسة، حيث يتم من خلالها ربط كل المتغيرات الاقتصادية ذات الصلة باستخدام معادلات رياضية. ويقوم النموذج الاقتصادي القياسي على مجموعة من الافتراضات، ويتم بناءه بغرض تفسير سلوك المتغيرات الاقتصادية الكلية وارتباطها مع بعضها البعض وتفاعلها مع المتغيرات الأخرى في النموذج. وفي العادة تتطور النماذج الاقتصادية بمرور الوقت كرد فعل مواكب لتطور النظرية الاقتصادية، وفي المقابل يمكن أن تقود نتائج النمذجة إلى تعديل النظريات القائمة أو ظهور نظريات جديدة. تتمثل أهداف تطوير النماذج الاقتصادية القياسية في إجراء التحليل الهيكلي وتحليل السياسات الاقتصادية والاجتماعية والتنبؤ أو استشراف المستقبل. وتلعب النماذج الاقتصادية دوراً كبيراً في كل مرحلة من مراحل العملية التخطيطية على النحو التالي:

1 - وضع الأهداف ويقابلها عملية التنبؤ باستخدام النموذج

2- بعد تحديد الأهداف، يتم وضع الخطط الإجرائية وهي تحديد السياسات المطلوبة وأدواتها "Policy Instruments" لتحقيق تلك الأهداف، وهذا لا يتسنى إلا من خلال إيجاد العلاقة السلوكية بين الهدف التخطيطي والسياسة المختارة، وهذا يجب أن ينعكس في علاقات النموذج وفي معادلاته الهيكلية وكيف يؤثر كل متغير خارجي على المتغيرات الداخلية

3 - يتم عادة إيجاد متغيرات السياسة أو المتغيرات الخارجية Exogenous and policy variables فقط من خلال تقنية المحاكاة (حل النموذج بافتراض مسار المتغيرات الخارجية). هناك محاولات في عملية النمذجة تسمى التحكم الأمثل "Optimal Control" بحيث يتم البحث عن مسار السياسات التي تحقق أحسن النتائج أو تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

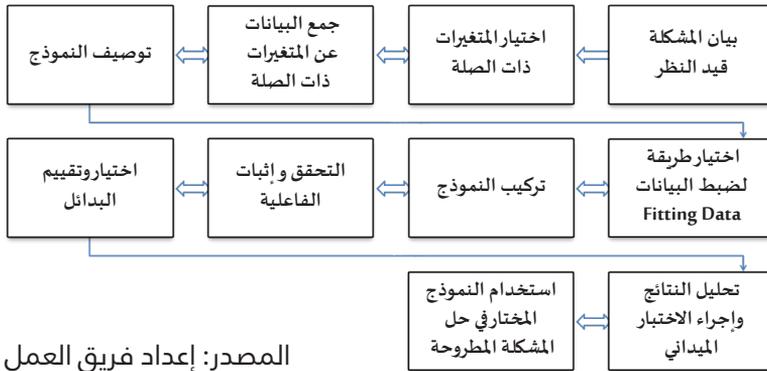
**المصدر: إعداد فريق العمل**

## 2-8 تصميم واستخدام النموذج القياسي

تحتوي النماذج القياسية على مكونين أساسيين هما: (المتغيرات، والعلاقات الرياضية). تمثل المتغيرات: القيم والأرقام والرموز التي يسعى النموذج لإيجادها، أما العلاقات (سواء كانت معادلات رياضية أو قيود مفروضة على النموذج) فهي تمثل الإجراءات أو العمليات التي تتخذ لاحتساب قيم المتغيرات. تتعدد المتغيرات والعلاقات الاقتصادية في الواقع الاقتصادي المعاش، ويتمكن النمذج الماهر من انتقاء واختيار المتغيرات والعلاقات الاقتصادية الأساسية فقط التي يمكن أن تصف المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة لإنتاج نموذج قياسي ذو مغزى. وتمثل بنية المتغيرات والعلاقات التي يصفها النموذج "النظام" (system) المراد تحليله، ويكون لكل نظام حدود معينة مثل الحدود الزمانية، أو الجغرافية، أو السياسية، أو الاجتماعية، أو السلوكية وغيرها، وتصف هذه الحدود البيئة المحيطة خارج النظام.

تنقسم المتغيرات الاقتصادية في النماذج الكلية إلى قسمين هما المتغيرات الخارجية والداخلية. ويمكن تصنيف المتغيرات الخارجية إلى متغيرات مرتبطة بالسياسة الاقتصادية وأخرى غير مرتبطة بها. أما المتغيرات الداخلية فتُصنّف إلى متغيرات هدفية وغير هدفية. ولتوضيح طبيعة وسير عمليات النمذجة، يوضح الشكل التالي الخطوات التي يمكن أن يتخذها المحلل الإحصائي لبناء واختبار النموذج، ومن ثم استخدامه لمساعدة صانعي القرار على إنجاز مهامهم.

### خطوات تصميم واستخدام النموذج القياسي



المصدر: إعداد فريق العمل

## 3-8 الخصائص الرئيسية للنماذج الداعمة للسياسات

### الاقتصادية التنبؤية واستخدامها

أمثلة توضيحية لأنواع القرارات الاقتصادية المتخذة وشكل النموذج المستخدم في نمذجة تلك المشكلة وطريقة تقدير معالم النموذج والإطار النظري الذي تم استنباط النموذج منه.

نوع القرار الاقتصادي المتخذ	أمثلة	شكل النموذج	طريقة تقدير معالم النموذج	النظرية الأساسية التي تم استنباط النموذج منها
وضع أو تثبيت الحوافز الاقتصادية، القيود، اللوائح أو القوانين	فرض (أو إزالة) السقف على السعر المدفوع عند منطقة الإنتاج (أو المصنع)	نموذج قياسي Econometric model. نموذج مدخلات ومخرجات الإنتاج Input-Output models	طرق إحصائية. طرق إحصائية	العرض والطلب، المعادلات الانية، التفاضل والتعامل والمسوحات
الموافقة على المشروع (أو البرنامج) والشروع فيه	إجازة التشريعات مثل دعم الضمان الصحي.	المحاكاة غير الخطية. المحاكاة Simulation.	يمكن أن تكون المحاكاة عن طريق التخمين البسيط أو بالطرق الإحصائية الرسمية.	لا يوجد
تخصيص الموارد للبرنامج أو المشروع	منح الأموال للبرامج المدعومة مثل	نماذج البرمجة الخطية، البرمجة الرياضية، البرمجة	تتم بطرق رسمية وغير رسمية.	طرق بسيطة Simplex Methods. طرق خاصة متعددة.
	الزراعة، السكن والصحة.	الخطية الرياضية، المحاكاة غير الخطية.		لا يوجد
التنبؤ بالاتجاه الكلي لتحديد المشاكل أو العقبات واقتراح الحلول الممكنة.	مثل التنبؤ بمستوى التلوث في منطقة ما، أو بمستوى الإنتاج الزراعي.	المحاكاة Simulation.	تستخدم في العادة الطرق الإحصائية.	لا يوجد.

المصدر: تم إنشاؤه باستخدام دليل النمذجة الصادر عن: Environmental Development Agency – USA – 1974

## 4-8 أهم مصطلحات التخطيط التنموي

بيّنت الأقسام السابقة من هذا الدليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتخطيط التنموي، ومبادئه ومراحل إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم خطة التنمية. ويقدم الملحق الحالي من الدليل عددًا من أهم المصطلحات ذات الصلة بالتخطيط التنموي.

وبالطبع، تحتاج هذه المصطلحات إلى تحديث بمرور الوقت لمسايرة مستجدات التنمية المستدامة ومستجدات العملية التخطيطية. تم تقسيم هذه المصطلحات إلى ثلاثة محاور تماشيًا مع أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) ، كما تم ترتيبها هجائياً. واعتمدت هذه الترجمة على "الدليل الموحد لمفاهيم التخطيط التنموي في دول مجلس التعاون الخليجي" والذي جاء ثمره للتعاون المشترك بين المعهد العربي للتخطيط والأمانة العامة لدول مجلس التعاون الخليجي في عام 2014.

### 1.4.8 مصطلحات التخطيط التنموي الاقتصادية

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية
إجمالي الاستخدامات (المدخلات)	Gross Inputs	سيف (تسلم باب المنشأ)	CIF (Cost, Insurance Freight)
إجمالي القيمة المضافة	Gross Value Added	السيولة المحلية	Domestic Liquidity
الاستثمار الإجمالي	Gross Investment	صافي القيمة الحالية	Net Present Value (NPV)
الاستثمار الأجنبي المباشر	Foreign Direct Investment	صافي القيمة المضافة	Net Value Added
الاستدامة المالية	Fiscal Sustainability	صافي تكوين رأس المال الثابت	Net Fixed Capital Formation
إستراتيجية الخطة	Plan Strategy	الصددمات الخارجية	External Shocks
إستراتيجية التنمية	Development Strategy	صناعات كثيفة العمل	Labor Intensive Industries
الإستراتيجية العامة	General Strategy	صناعات كثيفة رأس المال	Capital Intensive Industries
الاستقرار الاقتصادي	Macroeconomic Stability	الصناعات الوليدة	Infant Industry

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Wage Differences	فروق الأجور	Plan Targets	أهداف الخطة
Government Failure	فشل الحكومة	Capital Revenues	إيرادات رأسمالية
Market Failure	فشل السوق	Oil Revenues	إيرادات نفطية
		Current Revenues	إيرادات جارية
		Public Revenues	إيرادات عامة
FOB (Free on Board)	فوب (تسليم ميناء الشحن)	Stabilization Programmes	برامج استقرار
Non-Regulated Business Sector	قطاع الأعمال غير المنتظم	Linear Programming	البرمجة الخطية
General Government Business Sector	قطاع الحكومة العامة	Financing Programming	البرمجة المالية
Government Sector	القطاع الحكومي	Non-Linear Programming	البرمجة غير الخطية
Private Sector	القطاع الخاص		
External Sector	قطاع العالم الخارجي	Unemployment	البطالة
Public Sector	القطاع العام	Financial Liberalization	التحرير المالي
Household Sector	القطاع العائلي	Sensitivity Analysis	تحليل الحساسية
Non-Profit Institutions Serving Household Sector	قطاع الهيئات التي لا تهدف إلى الربح وتخدم العائلات	Risk or Probability Analysis	تحليل المخاطرة أو الاحتمال
Production Sectors	القطاعات الإنتاجية	Cost-Benefit Analysis	تحليل النفقة والمنفعة
Basic Development Sectors	قطاعات التنمية الأساسية	Planning	التخطيط
Services Sectors	القطاعات الخدمية	Strategic Planning	التخطيط الاستراتيجي
Commodity Sectors	القطاعات السلعية	Obligatory Planning	التخطيط الإلزامي
Pass Through	قنوات التأثير	Indicative Planning	التخطيط التأشير
Plan Database	قواعد بيانات الخطة	Foreign Trade Planning	تخطيط التجارة الخارجية
Implicit Values	القيم الضمنية	Partial Planning	التخطيط الجزئي
Present Value (PV)	القيمة الحالية	Comprehensive Planning	التخطيط الشامل
Market Value	القيمة السوقية	Sectoral Planning	التخطيط القطاعي
Value Added	القيمة المضافة	Manpower Planning	تخطيط القوى العاملة
Constraints	قيود	Macro Planning	التخطيط الكلي
Depression	الكساد	Quantitative Planning	التخطيط الكمي
Efficiency of Investment	كفاءة الاستثمار	Decentralized Planning	التخطيط اللامركزي
Economic Efficiency	الكفاءة الاقتصادية	Financial Planning	التخطيط المالي
Production Efficiency	الكفاءة الإنتاجية	Central Planning	التخطيط المركزي
Allocative Efficiency	الكفاءة التخصيبية	Long Term Planning	التخطيط طويل المدى

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Monitoring (Follow-up)	التابعة	Short Term Planning	التخطيط قصير المدى
Plan Implementation	متابعة الخطة	Multi-Sectoral Planning	التخطيط متعدد القطاعات
Dependent Variable	المتغير التابع	Cash-Flow	التدفق النقدي
Independent Variable	المتغير المستقل	Flows of Foreign Direct Investment	تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر
Variables	المتغيرات	Gross Accumulation	التراكم الإجمالي
Economic Variables	المتغيرات الاقتصادية	Population Structure	التركيب السكانية
Exogenous Variables	المتغيرات الخارجية للنموذج الاقتصادي	Structure of Labor Force	تركيب القوى العاملة
Endogenous Variables	المتغيرات الداخلية للنموذج الاقتصادي	Credit Facilities	التسهيلات الائتمانية
Outputs	المخرجات	Inflation	التضخم
Market Output	المخرجات السوقية	Purchasing Power Parity (PPP)	تعادل القوة الشرائية
Inventory	المخزون	Compensation of Employees	تعويضات العاملين
Primary Inputs	المدخلات الأولية	Monitoring (Follow-up) Report	تقرير المتابعة
Intermediate Inputs	المدخلات الوسيطة	Performance Evaluation	تقويم الأداء
Arbitrage	المراجحة	Economic Evaluation of Project	التقييم الاقتصادي للمشروع
Economic Integration Stages	مراحل التكامل الاقتصادي		
Optimum Path	المسار الأمثل	Project Evaluation	تقييم المشروع
Official Development Aid (ODA)	المساعدات التنموية الرسمية	Marginal Cost	التكلفة الحدية
Social Contributions and Benefits	المساهمات والمنافع الاجتماعية	Opportunity Cost	تكلفة الفرصة البديلة
Production Requirements	مستلزمات الإنتاج	Gross Fixed Capital Formation	تكوين راس المال الثابت الإجمالي
Planned	المستهدف (المخطط)	Development	التنمية
Conditionality Level	مستوى المشروطة	Social Development	التنمية الاجتماعية
Standard of Living	مستوى المعيشة	Economic Development	التنمية الاقتصادية
Public Corporations	المشروعات العامة	Balanced Development	التنمية المتوازنة
Matrix	المصفوفة	Sustainable Development	التنمية المستدامة

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Use Matrix	مصفوفة الاستخدام	Diversification of Income Sources	تنوع مصادر الدخل
Make Matrix	مصفوفة الانتشار السلعي (مصفوفة الصناعات/ سلعة)	Income Distribution	توزيع الدخل
Social Accounts Matrix (SAM)	مصفوفة الحسابات الاجتماعية	Risk Distribution	توزيع المخاطر
Final Demand Matrix	مصفوفة الطلب النهائي	Allocation of Resources	توزيع الموارد
Value Added Matrix	مصفوفة القيمة المضافة	Job Description	توصيف الوظائف
Transactions Matrix	مصفوفة المعاملات	Location of Industry	توطن الصناعة
Technical Coefficients Matrix	مصفوفة المعاملات الفنية	Rational Expectation	التوقعات الرشيدة
Make or Output Matrix	مصفوفة الناتج	Flow of Funds Tables	جداول التدفقات النقدية والمالية
Multiplier	المضاعف	Tables of Sectoral Interpenetration	جداول التشابكات القطاعية
Foreign Claims	المطلوبات الأجنبية	Input-Output Table	جدول المدخلات - المخرجات
Behavioral (Structural) Equations	معادلات النموذج السلوكية (الهيكلية)	Basic Needs	الحاجات الأساسية
Definition or Identities Equations	معادلات تعريفية أو متطابقات	Stationary State	الحالة المستقرة
Balance Sheet Equation	معادلة الميزانية	Optimum Size of Project	الحجم الأمثل للمشروع
Principal Coefficient	المعامل الرئيسي	Minimum Investment	الحد الأدنى للاستثمار
Capital / Labor Ratio	معامل رأس المال/ العمل	Property Right	حق الملكية
Capital /Output Ratio	معامل رأس المال/ الناتج	Vicious Circle	الحلقة المفرغة
Planning Criteria	المعايير التخطيطية	External Debt Services	خدمة الدين الخارجي
Wage Rate	معدل الأجر	Plan	الخطة
Rate of Unemployment	معدل البطالة	Function	دالة
Net Barter Terms of Trade	معدل التبادل التجاري الصافي	Savings Function	دالة الادخار
Rate of Return	معدل العائد	Aggregate Investment Function	دالة الاستثمار الإجمالي
Economic Rate of Return	معدل العائد الاقتصادي	Consumption Function	دالة الاستهلاك
Internal Rate of Return	معدل العائد الداخلي	Import Function	دالة الاستيراد
Financial Rate of Return	معدل العائد المالي	Production Function	دالة الإنتاج

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Labour/Output Ratio	معدل العمل/ الناتج	Aggregate Export Function	دالة الصادرات الإجمالية
Labor Force Participation Rate	معدل المشاركة في قوة العمل	Parity Income	دخل التعادل
Benefit Cost Ratio (BCR)	معدل المنفعة/ التكلفة	Personal Disposable Income	الدخل الشخصي المتاح
Nominal Rate of Growth	معدل النمو الاقتصادي الإسي	National Income	الدخل القومي
Youth Unemployment Rate	معدل بطالة الشباب	Gross National Income (GNI)	الدخل القومي الإجمالي
Foreign Debt Service Ratio	معدل خدمة الدين الخارجي	Feasibility Study	دراسة الجدوى الاقتصادية
Growth Rate of Labor Force	معدل نمو القوى العاملة	Openness	درجة الانفتاح
Model's Parameters	معلمت النموذج	Big – Push	الدفعة القوية
Establishment	المنشأة	Business Cycle	الدورة التجارية (الاقتصادية)
Human Resources	الموارد البشرية	Plan Cycle	دورة الخطة
General Budget	الموازنة العامة	Labor Turnover	دورة العمل (معدل دوران العمالة)
Social Indicator	مؤشر اجتماعي	External Debt	الدين الخارجي
Indicators	المؤشرات	Social Capital	رأس المال الاجتماعي
Planning Indicators	المؤشرات التخطيطية	Consumer Price Index	الرقم القياسي لسعر المستهلك
SNA's Balance Sheets	الميزانية العمومية لنظام الحسابات القومية	Human Development Index	الرقم القياسي للتنمية البشرية
Optimum Output	الناتج الأمثل	Human Poverty Index (HPI)	الرقم القياسي للفقير البشري
Gross National Product (GNP)	الناتج القومي الإجمالي	Multidimensional Poverty Index	الرقم القياسي للفقير متعدد الأبعاد
Cross Domestic Product at Market Prices	الناتج المحلي الإجمالي بأسعار السوق	Cost of Living Index	الرقم القياسي لنفقة المعيشة
Cross Domestic Product at Constant Prices	الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة	Forward Linkage	الروابط الأمامية
Cross Domestic Product at Factor Cost	الناتج المحلي الإجمالي بتكلفة عناصر الإنتاج	Backward Linkage	الروابط الخلفية

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Ratios for Financial Analysis	نسب التحليل المالي	Vision	الرؤية
Capital Adequacy Ratios	نسبة كفاية رأس المال	Increase in Stock	الزيادة في المخزون
System of National Accounts 2008	نظام الحسابات القومية لعام 2008	Exchange Rate	سعر الصرف
Big Push Theory	نظرية الدفع القوية	Equilibrium Exchange Rate	سعر الصرف التوازني
Balanced Growth Theory	نظرية النمو المتوازن	Real Exchange Rate	سعر الصرف الحقيقي
Unbalanced Growth Theory	نظرية النمو غير المتوازن	Shadow Price	سعر الظل
Information Systems	نظم المعلومات	Nominal Interest Rate	سعر الفائدة الإسمي
Public Expenditure	النفقات العامة	Real Interest Rate	سعر الفائدة الحقيقي
Break – Even Point	نقطة التعادل	Credit Ceilings	سقوف الائتمان
Statistical Models	النماذج الإحصائية	OPEC Basket	سلة أوبك
Disequilibrium Models	النماذج الاختلالية (نماذج عدم التوازن)	Plan Base Year	سنة الأساس للخطة
Econometric Models	النماذج الاقتصادية القياسية	Fiscal Year	السنة المالية
Predictive Models	النماذج التنبؤية	Labor Market	سوق العمل
General Equilibrium Models	نماذج التوازن العام	Common Market	السوق المشتركة
Computable General Equilibrium Model	نماذج التوازن القابلة للحساب	Policies	السياسات
Simulation Models	نماذج المحاكاة	Washington Consensus	سياسات إجماع واشنطن
Input – Output Models	نماذج المدخلات والمخرجات	Stabilization Policies	سياسات التثبيت
Theoretical Models	نماذج النظرية	Structural Adjustment Policies	سياسات التصحيح الهيكلي
Economic Growth	النمو الاقتصادي	Fiscal Policies	السياسات المالية
Balanced Growth	النمو المتوازن	Stabilization Policy	سياسات الاستقرار
Economic Model	النموذج الاقتصادي	Procyclical Economic Policies	السياسة الاقتصادية الدورية
Planning Model	نموذج التخطيط	Macroeconomic Policy	السياسة الاقتصادية الكلية
Two-Gaps Models	نموذج الفجوتين	Price Policy	السياسة السعرية
Endogenous Growth	نموذج النمو الداخلي	Industrial/Commercial Policy	السياسة الصناعية/ التجارية

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Solow Neoclassical Growth Model	نموذج النمو النيوكلاسيكي (نموذج سولو)	Fiscal Policy	السياسة المالية
Solow Model	نموذج سولو	Monetary Policy	السياسة النقدية

#### 2.4.8 أهم مصطلحات التخطيط التنموي الاجتماعية

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Waste in Education	الفاقد في التعليم	Social Exclusion	الاستبعاد الاجتماعي
Manpower Surplus	فائض القوى العاملة	Family	الأُسرة
Poverty Gap	فجوة الفقر	Social Reform	إصلاح اجتماعي
Gender Gap	فجوة النوع الاجتماعي	Underweight (Moderate and Malnutrition) Severe Child	انخفاض الوزن (سوء التغذية المتوسط والشديد بين الأطفال)
Female-Male Gap	الفجوة بين الإناث والذكور	Low-Birth-Weight Babies	انخفاض الوزن عند الولادة
Wage Differences	فروق الأجور	Unemployment	البطالة
Absolute Poverty	الفقر المطلق	Frictional Unemployment	البطالة الاحتكاكية
Relative Poverty	الفقر النسبي	Voluntary Unemployment	البطالة الاختيارية
Population Density	الكثافة السكانية	Deflationary Unemployment	البطالة الانكماشية
Oil Density	الكثافة النفطية	Unemployment	البطالة البنوية (الهيكلية)
External Efficiency of the Educational System	الكفاءة الخارجية للنظام التعليمي	Cyclical Unemployment	البطالة الدورية
Internal Efficiency of the Educational System	الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي	Disguised Unemployment	البطالة المقنعة
Student Cost by Stage	كلفة الطالب حسب المرحلة الدراسية	Educational Planning	تخطيط التعليم
Teacher Cost by Stage	كلفة المدرس حسب المرحلة الدراسية	Age Composition of Population	التركيب العمري للسكان
Development Assistance Committee (DAC)	لجنة مساعدات التنمية	Sex Composition of Population	التركيب النوعي للسكان
Average of Teaching Hours	متوسط ساعات التدريس	Population Structure	التركيب السكانية
Mean Years of Schooling	متوسط سنوات الدراسة	Population Census	تعداد السكان
Average Number of Students Per Teacher	متوسط عدد الطلاب لكل مدرس	Primary Education	التعليم الابتدائي

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Human Priority Areas	المجالات الإنسانية ذات الأولوية	Basic Education	التعليم الأساسي
Education Output	مخرجات التعليم	Secondary Education	التعليم الثانوي
Employed	المشتغلون	Secondary Technical Education	التعليم الثانوي الفني
Illiteracy Rate	معدل الأمية	Tertiary Education	التعليم العالي
Rate of Unemployment	معدل البطالة	Adult Education	تعليم الكبار
Gross Reproduction Rate	معدل التوالد الإجمالي	Vocational Education	التعليم المهني
Fertility Rate	معدل الخصوبة	Social Change	التغير الاجتماعي
General Fertility Rate	معدل الخصوبة العام	Social Interaction	التفاعل الاجتماعي
Marriage Ratio	معدل الزواج	Rural-Urban Disparity	التفاوت بين الريف والحضر
Population Growth Rate	معدل الزيادة السكانية	Social Disorganization	التفكك الاجتماعي
Divorce Ratio	معدل الطلاق	Social Technology	التقنية الاجتماعية
Enrollment Rate	معدل القيد (التسجيل)	Behavior Evaluation	تقويم السلوك
Labor Force Participation Rate	معدل المشاركة في قوة العمل	Social Cohesion	التماسك الاجتماعي
Birth Rate	معدل المواليد	Social Differentiation	التمييز الاجتماعي
Population Rate of Growth	معدل النمو السكاني	Socialization	التنشئة الاجتماعية
Mortality Rate	معدل الوفيات	Social Development	التنمية الاجتماعية
Births Attended	معدل الولادات التي تجري تحت إشراف صحي	Social Equilibrium	التوازن الاجتماعي
Youth Unemployment Rate	معدل بطالة الشباب	Life Expectancy	توقع الحياة
Primary Intake Rate	معدل دخول المرحلة الابتدائية	Basic Needs	الحاجات الأساسية
Female Employment	معدل مساهمة المرأة في قوة العمل	Optimum Size of Population	الحجم الأمثل للسكان
Literacy Rate (Adult)	معدل معرفة القراءة والكتابة (بين الكبار)	Social Mobility	الحراك الاجتماعي
Growth Rate of Labor Force	معدل نمو القوى العاملة	Social Protection	الحماية الاجتماعية
Under 5 Mortality Rate	معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة	Social Services	الخدمات الاجتماعية
Motherhood Mortality Rate	معدل وفيات الأمهات	Educational Services	الخدمات التعليمية

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Infant Mortality Rate	معدل وفيات الرضع	Health Services	الخدمات الصحية
Drop-out Rates	معدلات التسرب (الترك)	Poverty Line	خط الفقر
Social Indicator	مؤشر اجتماعي	Damage-Adjusted Income	الدخل المعدل حسب الضرر
Social Norms	المؤشرات الاجتماعية	Welfare State	دولة الرفاهية
Old Age Dependency Ratio	نسبة إعالة الكبار بالسن	Social Capital	راس المال الاجتماعي
Families with Pure Water	نسبة الأسر التي يتوافر لديها مياه نقية للشرب	Child and Youth Well-Being Index	الرقم القياسي لرفاهية الأطفال والشباب
Dependency Ratio	نسبة الإعالة	Youth Well-Being Index	الرقم القياسي لرفاهية الشباب
Female Educational Attendance Ratio	نسبة التحاق الإناث بالمرحلة التعليمية	Human Development Index	الرقم القياسي لرفاهية للتنمية البشرية
Urbanization Ratio	نسبة التحضر	Gender Related Development Index (GDI)	الرقم القياسي للتنمية البشرية المعدل بالفوارق ما بين الجنسين
Participation Rate of the National Labor Force in Total Labor Force	نسبة مشاركة العمالة الوطنية في إجمالي قوة العمل	Diversification Index (Sj)	الرقم القياسي للتنوع
Social System	النسق الاجتماعي	Multidimensional Poverty Index	الرقم القياسي للفقر متعدد الأبعاد
Immigration	الهجرة الخارجية	Population Natural Increase	الزيادة الطبيعية للسكان
Internal Migration	الهجرة الداخلية	Employment Policy	سياسة الاستخدام
Brain Drain	هجرة أو استنزاف العقول	Housing Policy	السياسة الإسكانية
Population Pyramid	الهرم السكاني	Population Policy	السياسة السكانية
Optimum Labor Structure	الهيكل الأمثل للعمال	Industrial/Commercial Policy	السياسة الصناعية/التجارية
Occupational Structure of Labor Force	الهيكل المهني لقوة العمل	Social Control	الضبط الاجتماعي
Expatriates	الوافدون	Social Justice	العدالة الاجتماعية
Nationals	الوطنيون (المواطنون)	Population per Hospital bed	عدد السكان لكل سرير
Social Consciousness	الوعي الاجتماعي	Population per Physician	عدد السكان لكل طبيب
Neonatal Mortality	وفيات المواليد المبكرة	Population per Nurse	عدد السكان لكل ممرض
Post Neonatal Mortality	وفيات المواليد المتأخرة	Discouraged Workers	العمال المثبطون

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Life Expectancy at Birth	العمر المتوقع عند الولادة	Child Labour	عمالة الأطفال

#### 3.4.8 أهم مصطلحات التخطيط التنموي البيئية

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Biocycle	الدورة البيولوجية	Natural Growth of non-cultivated Biological Resources	النمو الطبيعي للموارد الحيوية غير الخاضعة للزراعة
Quasi-Corporations	الدين البيئي	Natural Growth of Non-Biological Cultivated Resources	النمو الطبيعي للموارد الحيوية غير المزروعة
Greenhouse Index	الرقم القياسي لغازات الاحتباس الحراري	Biodiversity Convention	اتفاقية التنوع البيولوجي
Concentration Index (Hj)	الرقم القياسي للتركز	Environmental Impacts of Structural Adjustment	الآثار البيئية للتصحيح الهيكلي
Mam-Made Earthquakes (Earth Tremors)	زلازل/ رجفات أرضية صناعية	Tropospheric Warming	الاحتباس الحراري
Ecological Amplitude	السعة الحيوية	Daily Calorie Requirement Per Capita	احتياجات السعرات الحرارية اليومية للفرد
Environmental Policies	السياسات البيئية	Environmental Externalities	إحصاءات بيئية
Environmental Industry	الصناعات البيئية	Depletion of Natural Resources	استنزاف نضوب الموارد الطبيعية
Environmental Taxes	الضرائب البيئية	Environmental Assets	الأصول البيئية
Carbon Tax	ضريبة الكربون	Stockholm Declaration	إعلان استوكهولم
Carbon Dioxide Greenhouse Effect	ظاهرة دفيئات ثاني أكسيد الكربون	Paris Declaration	إعلان باريس
Greenhouse Effect	ظاهرة الدفيئة	Land Disturbance, Land Degradation	إفساد الأرض (تشويه الأرض)
Annual Fellings	عدد الأشجار المقطوعة سنويا	Green Economy	الاقتصاد الأخضر
Biological Benchmark	علامة مرجعية بيولوجية	Acid Rain	أمطار حمضية
Bioclimatology	علم المناخ الأحيائي	Steam-Landen Emissions (Mists)	الانبعاثات المحملة بالبخار (السديم)
Exhaust (Waste) Gases	غازات النفاية (غازات العادم)	Clean Production	إنتاج نظيف
Atmosphere	الغلاف الجوي	Ozone-O3	الأوزون
Antarctic Ozone Hole	فجوة الأوزون في القطب الجنوبي	Ecology	الإيكولوجيا

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
Technology Gap	الفجوة التقنية	United Nations Environmental Programme (UNEP)	برنامج الأمم المتحدة المعني بالبيئة
Biodegradable	قابلية تلبية التحلل البيولوجي	Environmental Footprint	البصمة البيئية
Environmental Impact Assessment	قائمة التأثير البيئي	Water Footprint	البصمة المائية
Abatement Cost	تكلفة تخفيض التلوث	Environmental Impact	التأثير البيئي
Debt-for-Nature – Swap	مبادلة الديون مقابل المحافظة على الطبيعة	Allocation of Emission to Final Demand	تخصيص الانبعاثات لمكونات الطلب النهائي
Polluter Pays Principle	مبدأ التفرغيم المتسبب بالتلوث	Environmental Planning	التخطيط البيئي
National Parks	متنزهات وطنية	Environmental Degradation	تدهور بيئي
Green Accounting	المحاسبة الخضراء	Biological Accumulation	تراكم بيولوجي
Biological Sphere	المحيط الحيوي	Incineration of Refuse or Waste	ترميد النفايات
Allocation of Emission to Final Demand	مركبات الكلور وفراغ فلور وفراغ كربون	Acid Precipitation	تساقط مطري حمضي
Initial Level of Water Pollution	مستوى التلوث الأولي للماء	Global Warming	التسخين الشامل
Ground Level Concentration of Pollutants	مستوى تركيز الملوثات المنبعثة على سطح الأرض	Desertification	التصحّر
Emission Standard	مستوى جودة الهواء المحيط (أو الماء الخ)	Classification of Environmental Protection Activities (CEPA)	تصنيف أنشطة حماية البيئة
Environmental Accountability	المسؤولية البيئية	Environmental Protection Expenditure classification	تصنيف نفقات حماية البيئة
Air Pollution Sources	مصادر تلوث الهواء	Climate Change	التغير المناخي
Capture Fisheries	مصائد السمك	Environmental Impact Assessment (EIA)	تقدير الأثر البيئي
Environmental Expenditure	مصروفات بيئية	Environmental Impact Evaluation	تقييم الأثر البيئي
Dump	مكب نفايات	Valuation of Natural Assets	تقييم الأصول الطبيعية

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية
تقييم التأثير البيئي	Environmental Impact Assessment	ملوثات الهواء	Air Pollutants
تكاليف التدهور	Degradation Costs	المنتجات الجانبية القابلة للاستعمال (النفايات القابلة للاستعمال)	Usable By-Product (Waste Product)
التكاليف الدفاعية أو الوقائية	Defensive or Preventive Costs	منتجات معدلة	Adapted Products
تكاليف الوقاية من الضرر البيئي	Avoidance Costs	المواد القابلة للتجديد	Renewable Resources
تكاليف بيئية وقائية	Defensive Environmental Costs	موارد المجتمع	Society Resources
تلوث البيئة	Environmental Pollution	الموارد الناضبة (غير المتجددة)	Non-Renewable Resources
التلوث الناتج عن عادم السيارات	Automobile Air Pollution	موارد طبيعية غير متجددة	Non-Renewable Natural Resources
تلوث الهواء	Air Pollution	موارد طبيعية متجددة	Renewable Natural Resources
تلوث بحري	Marine Pollution	مؤشر بيئي	Environmental Indicator
تنمية إيكولوجية	Ecodevelopment	مؤشر تلوث الهواء	Air Pollution Index (API)
التنوع الأحيائي	Biodiversity	المؤشرات البيئية التابعة للأمم المتحدة	UN Environmental Indicators
التوازن البيئي	Environmental Balance	المياه الافتراضية	Virtual Water
توازن حيوي	Ecological Balance	النضوب	Depletion
الحد الأقصى من التركيز المسموح به في الهواء الطلق (في البيئة الرحبة)	Maximum Allowable Concentration in the Free Environment	النظام الأيكولوجي	Ecosystem
الحد الأقصى من التركيز المسموح به في مكان العمل	Maximum Allowable Concentration at Place of Work	النظام البيئي	Environmental System
حزام أخضر	Green Belt	نظام المحاسبة الاقتصادية البيئية	System of Environmental Economic Accounting (SEEA)
حماية البيئة	Environment Protection	النفايات (الفضلات)	Refuse (Waste)
الحمل الحراري	Thermal Load	نفايات بيولوجية	Biological Waste
خصم الأصول الطبيعية	Discounting of Natural Assets	الوعي البيئي	Environmental Consciousness
خطة الحمل الحراري	Heat Load Plan	خفض التلوث	Abatement
المصدر: الأمانة العامة لدول مجلس التعاون الخليج العربية والمعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2014.			



## 9 - المصادر والمراجع



## أولاً - باللغة العربية:

الأمانة العامة لدول مجلس التعاون الخليج العربية والمعهد العربي للتخطيط بالكويت. (2014)، الدليل الموحد لمفاهيم التخطيط والتنمية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المملكة العربية السعودية وزارة التخطيط (2021). "الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الاستراتيجي بالجهاز الإداري للدولة"، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية- جمهورية مصر العربية - مارس 2021.

## ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

Kusek, J. and Ray C. Rist, (2004). "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners", The World Bank, Washington, D.C. <https://14926/openknowledge.worldbank.org/handle/10986>

United Nation Development Program - UNDP, (2002). "Handbook on Monitoring and Evaluating for Results", Evaluation Office, UNDP,2002

United Nation Development Program – UNDP, (2009). "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results", (<http://web.undp.org/evaluation/handbook/documents/english/pme-handbook.pdf>)

United Nation Development Program – UNDP, (2010). "Strategic Planning and Policy Development (SPPD): Strategic Planning Manual". UNDP in Bosnia and Herzegovina, (<https://www.undp.org/bosnia-herzegovina/publications/handbook-strategic-planning-and-handbook-policy-development>)

World Bank, (2004). "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners





المعهد العربي للتخطيط  
**ARAB PLANNING INSTITUTE**

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

 (965) 24842935  (965) 24843130 24844061 22083410

 [api@api.org.kw](mailto:api@api.org.kw)

 /APIKW

 @Arab\_API

 @Arab\_API

 [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)

 Arab Planning Institute

 Arab Planning Institute