

خطوات ومراحل التخطيط

■ تتمحور حول الإجابة على أربعة أسئلة رئيسية. ويقابل كل سؤال أنشطة تخطيطية حسب الجدول التالي:

• سؤال	• نشاط تخطيطي
أين نحو اليوم؟	دراسة الوضع الراهن والمتغيرات المحيطة.
أين نريد أن نتجه؟	صياغة الرؤية والأهداف والغايات.
كيف لنا أن نحقق ذلك؟	صياغة الخطة التنفيذية والسياسات.
كيف لنا أن نعرف أننا بصدد الإنجاز؟	الرصد والتقييم وتحسين السياسات.

- يشتمل التخطيط الاستراتيجي الكفاء على كل المراحل من تشخيص الوضع الراهن إلى الرصد والتقييم.
 - ويتم إعداد خطة طويلة المدى تستمد منها خطط متوسطة المدى ومن ثم خطط سنوية تشغيلية
 تحدث بانتظام حسب الشكل التالي:

المراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي

تنفيذ الاستراتيجية

البرامج والمشاريع **ضمن**
الخطة متوسطة المدى

الرصد والتقييم

التغذية الراجعة

وضع الاستراتيجيات

تحليل الوضع الراهن

تحديد الأولويات

الرؤية

الرسالة

الأهداف الاستراتيجية

الاستراتيجيات

السياسات والاجراءات

1-التشخيص (دراسة الوضع الراهن)

- يمثل أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي بهدف تحديد مقومات الوضع الراهن وإمكانيات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتعليمية والمؤسسية والتنظيمية والاتجاهات الديموغرافية والسياق السياسي والثقافي (التنوع الاثني واللغوي والديني). بالإضافة إلى تحديد المحيط المحلي والإقليمي والعالمي.

2- صياغة الرؤية والأهداف والغايات

■ من خلال تحديد المسارات العريضة طويلة المدى وتحديد السياسات الرئيسية للوصول لهذه الأهداف البعيدة. والرؤية الاستراتيجية تحدد تصور مستقبلي للتغيير والتطوير المستهدف للنهج التنموي الذي يتطلع المجتمع إلى تحقيقه، والوسائل والإجراءات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. وتعد "الرؤية الاستراتيجية" مرتكزا مهما ضمن ضرورات تحقيق التنمية الشاملة المستدامة، حيث تعرّف بأنها "عملية تنسيق الموارد والفرص المتاحة، لتحقيق نقلة أو أهدافا للتغيير والتطوير على المدى البعيد".

■ وبدون الرؤية الاستراتيجية، فإن الدولة (أو المنظمة أو الوزارة) تسير باتجاه غير معروف، وإلى مستقبل ضبابي، وقد تتفاقم المشكلات والاختلالات، وتهدر الثروات والطاقات ولا تتحقق أية منجزات مهمة على أرض الواقع.

3- إعداد الخطة المتوسطة

- يتم صياغة الخطة متوسطة المدى من خلال الأنشطة التالية:
 - ترجمة الأهداف الطويلة إلى أهداف محددة قابلة للقياس والمراد تحقيقها في فترة زمنية محددة.
 - تصميم برنامج عمل حسب أولويات الإنجاز ومع تحديد الأنشطة الرئيسية والأطر الزمنية والوحدات المسؤولة عن كل نشاط.
 - تقدير الموارد البشرية والمادية اللازمة ومقارنتها مع الموارد المتاحة.

4- إعداد الخطط السنوية

- هي خطط تشغيلية تحدد تفاصيل الأنشطة المزمع إنجازها خلال السنة من أجل التقدم بشكل أكثر فعالية في الأهداف المتوسطة. تنص بوضوح على:
 - الأهداف المتوقعة.
 - الدوائر والوحدات المسؤولة.
 - التوقيت.
 - وهي مرتبطة بالميزانية، بشكل أساسي لضمان التوافق.

أولاً: الرؤية

■ الرؤية هي تصور مستقبلي بعيد المدى مرغوب للمجتمع أو المؤسسة أو المنشئة يجيب على سؤال **ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل؟**

■ وتبنى الرؤية بطريقة تشاركية حتى يساهم الجميع في بناء المستقبل ويكونوا شركاء فيه.

■ في الرؤية يتم التركيز على العناصر الجوهرية للمستقبل مثل الاستدامة والحرية والعدالة والاندماج مع العالم الخارجي.

■ وتحتاج الرؤية إلى حسم الخيارات الكبرى المستقبلية للمجتمع:

■ مجتمع صناعي أم خدمي.

■ اقتصاد معرفة أم اقتصاد مادي.

■ شباب مبدع وشريك في التنمية المستدامة.

بناء الرؤية

الرؤية تجيب على السؤال: إلى أين نتجه؟

■ للوصول إلى الرؤية التي تكون مختصرة ومركزة، يفترض تنظيم العديد من الدراسات والحوارات المعمقة تشمل:

- ✓ تحليل الوضع الراهن اقتصادياً واجتماعياً ومؤسسياً وبيئياً.
- ✓ دراسات مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار التطورات على الصعيد العالمي والإقليمي والوطني من الجوانب التنموية المختلفة.
- ✓ تحديد أهم الفرص والتحديات المستقبلية للمجتمع.
- ✓ الاشتراك مع كافة شرائح المجتمع في رسم المستقبل المرغوب.

أهم عناصر الرؤية

- المؤسسات المستقبلية التي تحدد طريقة الحكم وإدارة علاقات الأفراد والجماعات ضمن المجتمع، مثل الديمقراطية كطريقة للحكم واعتماد حماية الملكية والحريات والشفافية والتشاركية وغيرها.
- يتضمن ذلك دور كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في التنمية.
- الموقع العالمي والإقليمي للدولة وعلاقتها مع العالم الخارجي مثلاً اختيار مجتمع منفتح على الثقافات الأخرى واقتصاد مندمج أم العكس!
- تحديد الموقف من العدالة الاجتماعية وعدالة الفرص والظروف المعيشية للأفراد.
- مستوى التنمية البشرية والفكرية المرغوب.
- الانسجام الاجتماعي والوحدة الوطنية.
- رسم تصور للتنمية الاقتصادية مثل الإنتاجية المرتفعة ونمو مستدام وتنافسية عالية واقتصاديات المعرفة وغيرها.
- الاستدامة البيئية بما في ذلك الحد من التلوث والمحافظة على الموارد.

مواصفات الرؤية الجيدة

- أن تكون قد أعدت بمشاركة واسعة من الموظفين والمعنيين وأصحاب المصلحة
- أن تكون مكتوبة بوضوح
- أن يتم تداولها وتعميمها بين جميع المستويات التنظيمية المختلفة
- أن تكون معروفة لجميع المستويات التنظيمية المختلفة
- أن تتبنى المؤسسة الرؤية وتدعمها
- أن يتم تبني الرؤية من قبل الموظفين ودعمها
- أن تعمل كمعيار للتمييز إذا ما تم تحقيقها
- أن تعمل الرؤية كبوصلة (دليل) لتوجيه المؤسسة

مواصفات الرؤية الجيدة



مثال رؤية قطر 2030:

- تحويل قطر بحلول 2030 إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى استمرار العيش الكريم لشعبها جيلا بعد جيل.

مثال رؤية ماليزيا 2020:

- أن تصبح ماليزيا بحلول عام 2020، أمة صناعية متقدمة.

مثال رؤية الكويت 2035 :

- تحول الكويت إلى مركز مالي وتجاري جاذب للاستثمار، يقوم فيه القطاع الخاص بقيادة النشاط الاقتصادي، ويُذكي فيه روح المنافسة، ويرفع كفاءة الإنتاج في ظل جهاز دولة مؤسسي داعم، ويُرسخ القيم، ويحافظ على الهوية الاجتماعية، ويُحقق التنمية البشرية والتنمية المتوازنة، ويُوفر بنية أساسية ملائمة وتشريعات متطورة وبيئة أعمال مشجعة“.

مثال رؤية الإمارات 2021:

- أن تكون دولة الإمارات ضمن أفضل دول العالم بحلول اليوبيل الذهبي للاتحاد. (ويذكر أن لإمارة دبي رؤية وأبوظبي رؤية).

ثانياً: صياغة الرسالة:

■ وهي تمثل القيم الرئيسية وتقوم بتحديد مجال العمليات، وأسباب التخطيط الاستراتيجي، ومن هم المستفيدين المحتملين لمخرجات الخطة الاستراتيجية.

الرسالة تجيب على الأسئلة التالية:

من نحن؟ من هو الجمهور؟ ماذا أقدم لهم من خدمة؟ كيف سأقدمها؟

لماذا أقدم الخدمة؟

■ تعكس بوضوح الجوهر الحقيقي لطبيعة وثقافة القطاع (المؤسسة أو الوزارة).

■ تساعد الرسالة لمعرفة مدى نجاح تنفيذ الأنشطة.

■ ضرورة مشاركتها مع المجتمع لضمان تحقيق نجاحها.

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية:

- إن عناصر الرؤية مترابطة ويمكن اختصارها لتركز على أهم المحاور ثم يتم استنباط الأهداف الإستراتيجية من الرؤية ويمكن ترتيبها حسب أولوياتها وحسب مساهمتها في تحقيق الرؤية.
- تساعد الأهداف الإستراتيجية في معرفة ما هو متوقع القيام به خلال فترة زمنية محددة.

ماذا نريد إنجازه؟

أمثلة على الأهداف الإستراتيجية

- تحقيق نمو اقتصادي مضطرد وتحسين معيشة الأفراد.
- تحسين العدالة الاجتماعية والحد من الفقر: تخفيض الفقر إلى النصف خلال عشرين سنة (أهداف الألفية).
- الحفاظ على الاستدامة البيئية.
- رفع مستويات التنمية البشرية: رفع توقع الحياة وزيادة فرص بناء القدرات.
- ضمان الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.
- تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني: تعزيز الابتكار والبحث والتطوير.
- التركيز على التماسك الاجتماعي ورأس المال الاجتماعي: تشجيع المجتمع المدني وقيمة الثقة والمواطنة.

رابعاً: الاستراتيجيات:

■ غايتها تحقيق الأهداف بعيدة المدى في الطريق التي توصل إلى الأهداف. يتم المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة واختيار الأنسب بناءً على عدة معايير يتم تحديدها من قبل المخططين آخذين بعين الاعتبار أولويات المجتمع وأهم المعايير:

- مدى قدرتها على تحقيق الهدف الاستراتيجي بأقل التكاليف.
- الآثار على بقية الأهداف، مثلاً الحد من الفقر عبر التشغيل يعزز العدالة الاجتماعية لكنه قد يقود إلى انخفاض في الإنتاجية.
- تعزيز التشاركية في صنع القرار.
- مساهمتها في توزيع المنافع بشكل أفضل وعادل.
- تأثيرها على التنوع الاقتصادي.
- علاقتها بتنافسية الاقتصاد.
- مدى تأثيرها على الخدمات العامة.

- مدى تأثيرها وتأثرها بالاندماج بالاقتصاد العالمي.
- مدى تأثيرها على البيئة واستخدام الموارد الطبيعية.
- أثرها في التنمية المتوازنة إقليمياً.
- أثرها على تحسين المؤسسات.

تتم المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة بناء على المعايير أعلاه أو غيرها حسب أولويات المجتمع ثم تتم المفاضلة بين الاستراتيجيات وبعدها يتم اختيار الإستراتيجية المثلى.



خامساً: الأهداف المحددة:

■ يتم ترجمة الإستراتيجية التنموية إلى خطط متوسطة الأجل تكون متسقة معها وتعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية **إلا أن الخطط المتوسطة الأجل تضع لنفسها أهدافاً أكثر تحديداً (كمية وكيفية) وتتسم هذه الأهداف بالوضوح وقابلية القياس والواقعية والتناسق مع بقية الأهداف.**

■ يتمثل التحدي في تحديد الأهداف مع تحاشي التناقض بينها مثل النمو الاقتصادي المرتفع والتشغيل الكامل، أو تنافسية الصادرات والبيئة المستدامة. لذلك يتم ترتيب الأهداف حسب التفضيلات والأولويات.

حسم الأولويات هو أحد أهم وظائف التخطيط وعدم حسم الخيارات يجعل الخطط عامة وغير قابلة للتنفيذ، مما يضعف فعالية التخطيط الاستراتيجي (بمعنى ضعف الجاهزية أو الأهبة preparedness خاصة في

مواجهة التغيرات والازمات).

مواصفات الأهداف

■ يجب أن تكون قصيرة المدى وبمعالم واضحة تسمح لاستيعاب كافة الموارد والإمكانيات المتوفرة لتحقيق الخطة الاستراتيجية.

■ تحقق قاعدة SMART:

■ محدد Specific

■ قابل للقياس Measurable

■ ممكن تحقيقه Attainable

■ مرتبط مع الرؤية والرسالة Relevant to vision and mission.

■ ضمن إطار زمني محدد Time specific

الفرق ما بين الـ SMART والـ UN-SMART

1. Un- SMART: زيادة معدل النمو الاقتصادي.
 2. SMART: زيادة معدل النمو الاقتصادي في السودان بنسبة 7% خلال الخمسة سنوات القادمة.
- إن الهدف رقم 1:
 - غير محدد.
 - يولد الكثير من الأسئلة بدون إجابة.
 - غير معروف متى يتم تنفيذه؟
 - من هو المسؤول عنه؟

سادساً: السياسات:

- شروط السياسات (الأدوات) لاستخدامها في تحقيق الأهداف:
 - إمكانية التحكم بها.
 - الفاعلية أي أن السياسة تؤثر بالهدف بالطريقة المتوقعة.
 - مختلفة عن بقية السياسات (سياستين بنفس التحكم والفاعلية هما عملياً سياسة واحدة).
- أنواع السياسات:
 - كمية وكيفية.
 - مباشرة وغير مباشرة: مباشرة مثل الإنفاق العام وغير مباشرة مثل السياسات المالية والنقدية وسعر الصرف.
- والسياسات هي خطوط عامة إرشادية لاتخاذ القرارات.

سابعاً: البرامج والمشاريع:

- في التخطيط يتم طرح أفكار المشاريع بطريقة تشاركية من كافة شرائح المجتمع ومن القطاعات الثلاثة العام والخاص والمدني ويتم وضع دراسات أولية لهذه المشاريع تعتمد أدوات مختلفة لدراسة الأثر التنموي المتوقع لكل منها.
- لاحقاً يتم ربط كل مشروع بالهدف الذي يحققه ويتم ترتيب المشاريع بحسب أولوياتها التي تم تحديدها مسبقاً، على سبيل المثال إذا كانت الأولوية للنمو وليس للتشغيل يعطى المشروع ذو النمو المرتفع تثقيلاً حتى لو كان لا يشغل الكثير من العمال.

■ في التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز على البرامج والمشاريع الكبرى التي تحقق الأهداف البعيدة ولا يتم معالجة المشاريع التفصيلية التي تتم على مستوى تخطيطي أقصر زمنياً.

■ ثم يتم دراسة الموارد المتاحة للتنمية (العام والخاص والمدني) ويقوم المخططون باختيار المشاريع الأكثر أهمية وتستبعد المشاريع التي ليس لها تمويل.

(لكن الحالة أعلاه تنطبق على القطاع الحكومي من حيث اختيار المشاريع أما القطاع الخاص فهو غير مجبر على الالتزام بهذه الاختيارات لكن المخططين يستخدمون سياسات تحفيزية لحث القطاع الخاص على الاستثمار في المشاريع ذات الأولوية المرتفعة)

■ فإذا كان نموذج الاقتصاد الكلي متاحا تصبح عملية تحقيق الاتساق بين المستخدمين والمنتجات في مختلف القطاعات مسألة محلولة، وفي حالة عدم توفر هذا النموذج فإن الحل البديل يتمثل في استخدام أساليب تقريبية لتحقيق هذا التوازن وتحديد الاستخدامات الأكثر إنتاجية للأرصدة الاستثمارية من وجهة النظر الاجتماعية (أي من وجهة نظر المجتمع ككل).

■ وبصيغه أخرى فإن هذه الخطوة تتمثل في اختيار مجموعة المشروعات الاستثمارية، وكذلك الأساليب الإنتاجية لكافة القطاعات الاقتصادية، بما يحقق الاستخدام الأفضل لإمكانيات المجتمع في سبيل تحقيق أهدافه.

ثامناً: الرصد والتقييم:

- يتم وضع نظام متكامل لرصد الخطة من خلال مؤشرات تعكس مدى تنفيذ الخطة على المستويات المختلفة الكلي القطاعي الجزئي، ويحصل المخططون على المعلومات بشكل دوري.
- يتم رصد الاختلالات والظروف المستجدة لاتخاذ القرارات المناسبة للمعالجة أو التعديل.
- التقييم يكون بدراسات متخصصة لدراسة العوائد والأثر من تنفيذ الخطة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

■ بعض المؤشرات المستخدمة في الرصد والتقييم:

- المؤشرات الكمية المادية (طن - كيلوغرام - دونم).
- المؤشرات الكمية القيمة (يعبر عنها بوحدة النقود المستخدمة في حسابات الخطط الإنمائية حيث يجري العمل بها كضرورة عندما تتنوع تشكيلة المنتجات ولمعرفة أسعارها أو للمقارنة فيما بينها وكذلك عند الحاجة لمعرفة العلاقة بين عدد من المتغيرات الاقتصادية الاجتماعية).
- المؤشرات الخاصة بقوة العمل.
- المؤشرات النوعية لتشخيص الجودة وتحديد درجة الفعالية وقياس إنتاجية العمل ومؤشرات الرعاية الصحية ومؤشرات التعليم.

تاسعا: مرحلة تنفيذ الخطة

لكي يمكن تنفيذ الخطة بكفاءة كاملة، لابد من توافر عدة شروط، أهمها:

أ. توافر الظروف الهيكلية الملائمة:

لكي يتم تنفيذ الخطة بكفاءة، لابد من توفير الهياكل والتنظيمات والنظم التي ستسود أثناء تنفيذ الخطة. إضافة إلى وضع السياسات والتشريعات والإجراءات اللازمة لدفع عجلة التنمية بأقصى سرعتها.

ب. توافر الكادر الفني والإداري الكفاء:

وذلك كي يستطيع قيادة عجلة الإنتاج وإدارتها، وتحمل المسؤولية. ولا بد أن نشير إلى ضرورة إعطاء أجهزة تنفيذ الخطة أو تسييرها قدرا من الاستقلال في اتخاذ القرارات، و إلا فإن الرجوع في كل خطوة تنفيذية إلى الجهاز المركزي للتخطيط أو للسلطة السياسية سوف يؤدي إلى عرقلة سير عملية التنمية، ويقلل من كفاءة العملية التخطيطية.

ج. وجود وسائل تحفيزية فعالة:

بالنسبة للقطاع الخاص فإنه لا يواجه مشاكل في هذا الصدد وذلك لأن الدافع الأساسي للقطاع الخاص هو تحقيق الربح، بعكس القطاع العام الذي يحتاج إلى معايير رشيدة لقياس الكفاءة كما يراعى أن يكون للعاملين جزء من العائد المترتب على نجاح المشروعات في تحقيق الخطة، وأن يتزايد هذا النصيب بتزايد عائد المشروع.

عاشرا: مرحلة المتابعة والتقييم

- تهدف هذه المرحلة إلى دراسة المشكلات المختلفة التي تظهر أثناء التنفيذ، واتخاذ ما يلزم لحلها، مما يقتضى أحيانا إجراء بعض التعديلات في الخطة على ضوء ما تم تنفيذه فعلا.
- لذلك لابد من توافر نظام دقيق وسليم للمتابعة والتقييم، لأنه يترتب على هذه العملية ليس فقط حل المشاكل القائمة بل التعرف على مواطن الضعف التي تستدعي بعض التعديلات في الخطة، والدروس المستفادة التي ستبنى في ضوءها الخطة اللاحقة.

تداخل مستويات التخطيط

يعتمد المنهج التخطيطي السليم على تتابع العملية التخطيطية في إطار متسق موضوعي، يبدأ من وجود رؤية استراتيجية طويلة المدى، وتتحدد التفاصيل الأكثر وضوحاً في إطار الخطط متوسطة المدى وقصيرة المدى.

السنوات															المدى الزمني	مستوى التخطيط		
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
_____															20 سنة	رؤية استراتيجية		
										_____							5 سنوات	خطة خمسية
															— — — — —	1 سنة	خطط سنوية (برامج)	

مناهج التخطيط

■ تصنف مناهج التخطيط في منهجين، أحدهما يعتمد على التوجيه المباشر الكامل من الدولة أو مؤسسات الدولة، ويسمى "التخطيط الإلزامي"، والثاني يعتمد على إتباع سياسات وبرامج وخطط تمثل توجهها للدولة تهدف إلى تحقيقه من خلال المشروعات العامة والمشروعات الخاصة، مع ترك الحرية للإدارات التنفيذية في اختيار الوسائل التي تحقق النتائج المبتغاة، ويسمى "التخطيط التأشيري".

منهج التخطيط الإلزامي

- وهو المنهج الذي تتبناه النظم التي تسود فيها ملكية الدولة لموارد الإنتاج وطاقاته وتسيطر على مختلف فروع النشاط،. وتتولى إدارتها وتسيير نشاطها في الإنتاج والاستثمارات والاستهلاك والتجارة الخارجية وغيره، بالأسلوب المباشر عن طريق التخطيط المركزي لتلك النشاطات.
- وتكون السياسات التي تقررها الحكومة المركزية ومؤسساتها أساسا تنطلق منه الخطط والبرامج والمشروعات، ويجري تخصيص الموارد وتقرير الأهداف المادية المستهدف بلوغها بالأسلوب المباشر عن طريق الأوامر المركزية ونظام الأسعار الذي تقرره الدولة.

منهج التخطيط التأسيري

- التخطيط التأسيري تنتهجه الدولة أو مؤسسات الدولة التي تزاوُل أنشطتها الاقتصادية **في ظل قوى السوق الحر وآليات العرض والطلب** خصوصا في الاقتصاديات التي تحترم الملكية الخاصة في موارد الإنتاج وطاقاته ويتواجد فيها قطاع الأعمال العام إلى جانب قطاع الأعمال الخاص في كنف نظام رأسمالي يستهدف الربح في كل من قطاع الأعمال الخاص وقطاع الأعمال العام والمختلط.
- أي أن الدولة أو مؤسسات الدولة هنا تتبع نظاماً للتخطيط يقوم منهجه على **دفع الاقتصاد أو المواطن أو الشباب للسير في اتجاه معين** من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وذلك عن طريق تهيئة الظروف المناسبة، **والسياسات والتشريعات والإجراءات اللازمة، وإطلاق الحوافز دون اللجوء إلى وسائل الإلزام الإدارية.**