

سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية
العدد 101

التخطيط الاجتماعي
تطبيقات حول عملية التخطيط الاجتماعي
لوزارات الشؤون الاجتماعية

الدكتور فيصل حمد المناور

المعهد العربي للتخطيط

حقوق الطبع محفوظة
يجوز الاقتباس من مادة الكتاب بشرط الإشارة إلى المصدر

الطبعة الأولى

م ٢٠١٥

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي الكاتب أو الجهة ولا تعبر بالضرورة عن رأي المكتب التنفيذي

المكتب التنفيذي

ص. ب ٢٦٣٠٣ المنامة - مملكة البحرين - هاتف ١٧٥٣٠٢٠٢ - فاكس ١٧٥٣٠٧٥٣

البريد الإلكتروني: info@gcclsa.org

العنوان على شبكة الانترنت: www.gcclsa.org

سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

سلسلة علمية متخصصة
تعنى بنشر البحوث والدراسات الاجتماعية والعمالية

تصدر عن
المكتب التنفيذي
لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية ومجلس وزراء العمل
بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

الإشراف العام
عقيل أحمد الجاسم

هيئة التحرير والإعداد
محمود حافظ
خليل بوهزاع
محمد الغائب
علي فيصل

المحتويات

١٣	الفصل الأول: التخطيط الاجتماعي ((المحاور والمضامين)).....
١٥	أولاً- لمحة تاريخية حول مفهوم التخطيط الاجتماعي.....
٢١	ثانياً- مفهوم التخطيط الاجتماعي.....
٢٦	ثالثاً- أهمية وأهداف التخطيط الاجتماعي.....
٣١	رابعاً- مبادئ التخطيط الاجتماعي.....
٣٤	خامساً- مراحل عملية التخطيط (الاجتماعي) - نظرة عامة.....
٣٩	سادساً- أنواع ومجالات وتصنيفات التخطيط.....
٤٣	سابعاً- المفاهيم الأساسية للاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي في المجال الاجتماعي.....
٥٣	الفصل الثاني: مرتكزات ومفردات التخطيط الاجتماعي.....
٥٧	القسم الأول- مقدمة حول مراحل التخطيط الاستراتيجي على المستوى الاجتماعي.....
٦٨	القسم الثاني- المرحلة التأسيسية للتخطيط الاجتماعي.....
٨٤	القسم الثالث- مرحلة التحليل الرباعي (SWOT Analysis).....
٩٦	القسم الرابع- مرحلة وضع الأهداف الإستراتيجية والفرعية.....
١٠٥	القسم الخامس- مرحلة إعداد الخطة التنفيذية.....
١١٧	القسم السادس- مرحلة المتابعة والتقييم.....
١٣١	الفصل الثالث: نموذج إعداد الخطة السنوية لوزارات الشؤون الاجتماعية.....
١٣٥	- تطور عملية التخطيط الاستراتيجي.....
١٣٦	- الملخص التنفيذي.....
١٣٧	- تحليل بيئة العمل.....
١٤٠	- الخطة الإستراتيجية.....
١٤٢	- الأهداف الإستراتيجية.....
١٤٢	- المبادرات.....
١٤٢	- مؤشرات الأداء والجدول الزمني والمخرجات.....
١٤٣	- الهيكل التنظيمي.....
١٤٣	- الموارد.....
١٤٧	- الملاحق.....
١٦٣	- قائمة المراجع.....

تقديم المدير العام

تحظى قضايا التخطيط الاجتماعي وصياغة الخطط والسياسات والبرامج الاجتماعية بأهمية عالية في وزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية بدول مجلس التعاون الخليجي، التي باتت مسألة الجودة وقياس مؤشراتها لا يمكن أن تتم دون القدرة على تدريب المسؤولين والعاملين في وزاراتها على كيفية تصميم البرامج الاجتماعية السنوية للإدارات المختلفة التي تأخذ على عاتقها ترجمة توجهات وأهداف السياسات الاجتماعية القطاعية لوزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية في الدول الأعضاء.

وإدراكاً لذلك، وتنفيذاً للقرار الصادر عن مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، نظم المكتب التنفيذي بالتعاون والتنسيق مع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بدولة الكويت ورشة عمل تدريبية حول كيفية تصميم خطط البرامج السنوية للإدارات في وزارات الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون خلال الفترة من ٣٠ مارس - ١ أبريل ٢٠١٥م بدولة الكويت.

وجاء تنظيم هذه الورشة بغرض التصدي بالتحليل والمعالجة لأهم المخاطر والتحديات الاجتماعية وأهم مناهج وأساليب ومتطلبات إعداد الخطط وصياغة البرامج والمشروعات الاجتماعية، وذلك انطلاقاً من حيوية دور الوزارات وهيكلها وأطرها التنظيمية في تنفيذ ومتابعة برامجها وسياساتها وخططها، وتأسيساً على أهمية تنمية وبناء قدرات مسؤوليها وموظفيها.

وهدفت الورشة بشكل عام إلى تنمية وتطوير قدرات مدراء الإدارات في مجال تصميم الخطط المتعلقة بالبرامج الاجتماعية السنوية التي تقع في نطاق سياسة الوزارة وأهدافها بشكل عام، وإداراتهم بشكل خاص، وذلك من خلال التعريف بمفهوم التخطيط ومراحله وعناصره وآلياته على مستوى التخطيط الاجتماعي والمتطلبات الأساسية لصياغة خطة الإدارة السنوية وتحديد أهدافها، وخطوات ومراحل إعداد الخطة للإدارة وكيفية اعتمادها على مستوى الإدارة والوزارة، والوقوف على طبيعة الإشكاليات التي تواجه عملية صياغة وتنفيذ الخطط الاجتماعية، وآليات اتخاذ القرار ومراحله في إعداد خطة الإدارة وتصميمها واعتمادها وأخيراً المتابعة والتقييم السنوي لخطة الإدارة وكيفية قياس الانجاز والتنفيذ.

وإذ يغتنم المكتب التنفيذي فرصة إصدار هذه الدراسة القيمة، ليعبر عن تقديره وشكره للدكتور فيصل المناور المشرف العلمي والمدرّب على الجهد العلمي الذي بذله، وتعاونته مع المكتب في إعداد هذا الكتاب والذي سيكون معيناً للمسؤولين والباحثين في مجالات التخطيط الاجتماعي وصياغة الخطط والسياسات والبرامج الاجتماعية بطرق عملية وعلمية منهجاً وأسلوباً.

والله ولي التوفيق،،،

المدير العام

عقيل أحمد الجاسم

المنامة : شوال ١٤٣٦هـ

الموافق: أغسطس ٢٠١٥م

المقدمة

يعتبر التخطيط الاجتماعي أحد أهم أدوات التغيير، فبالرغم من أن المجتمعات الإنسانية دائمة التغيير سواء أردنا أو لم نرد، فإن محاولات الإصلاح الاجتماعي وتحقيق الرفاهية لم تتوقف عبر الأجيال، ذلك لأنه لا يمكن أن يصبر الإنسان حتى تدور عجلة الزمن وتحدث التغيير المنشود، ولهذا يعتبر التخطيط نوعاً من التدخل في حركة الزمن، وهذا التدخل يأخذ صورتين أساسيتين: أحدهما الإسراع في دوران عجلة التغيير، والثانية تحويل مسارات التغيير إلى اتجاهات جديدة تحقق الحياة الأفضل بالنسبة لمجتمع معين.

فلذلك يأتي هذا الإصدار ليركز على مفهوم التخطيط الاجتماعي بشكل واسع، وأهم الأدوات التي تمكن من جعل عملية التخطيط الاجتماعي تنصف بالكفاءة والفعالية، من أجل استخدام أحدث التقنيات والأساليب.

ينقسم هذا الإصدار إلى ثلاثة فصول، يناقش الفصل الأول "محاور ومضامين التخطيط الاجتماعي"، وذلك بتسليط الضوء على السياق التاريخي للمفهوم، وأهم المحاولات التي سعت إلى تفسير مكوناته والركائز التي يقوم عليها، وكذلك أهميته سواء على مستوى الدول أو المؤسسات، وأهدافه سواء على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي، واستعراض مبادئ عملية التخطيط الاجتماعي ومراحلها، وأنواعها ومجالاتها.

بينما يتناول الفصل الثاني "مرتكزات ومفردات التخطيط الاجتماعي"، وذلك من خلال استعراض ومناقشة مراحل إعداد الخطط الاجتماعية، والمرحلة التأسيسية لعملية التخطيط الاجتماعي والتي تتضمن "صياغة الرسالة، وبناء الرؤية، وتحديد القيم"، ومن ثم مرحلة التحليل الرباعي (SWOT)، فمرحلة وضع الأهداف وتفصيلها، ومرحلة إعداد الخطة التنفيذية، وأخيراً مرحلة المتابعة والتقييم.

أما بالنسبة للفصل الثالث من هذا الإصدار فإنه يقدم نموذجاً عملياً لإعداد الخطة السنوية لإدارات وزارات الشؤون الاجتماعية.

وفي ختام هذا التقديم أرجو أن أوفق في هذا العرض راجياً من الله العلي العظيم أن يكون فيما سأستعرضه ذو فائدة للمهتمين بهذا الموضوع الذي يشغل مختلف الأوساط السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية في كثير من دول العالم، وإذ أتمنى من الله تعالى أن أكون قد أصبت فيما اجتهدت به من جهد متواضع، وما توصلت إليه من نتائج قد تخدم الهدف من هذا الإصدار، ندرك (في الوقت نفسه) حسبنا أننا اجتهدنا، وأن الكمال لله وحده تبارك وتعالى.

الدكتور فيصل المناور

* * *

الفصل الأول

التخطيط الاجتماعي ((المحاور والمضامين))

التخطيط الاجتماعي ((المحاور والمضامين))

أولاً: لمحة تاريخية حول مفهوم التخطيط الاجتماعي:

للإنسان منذ وجد حاجات، وهذه الحاجات إما مادية أو معنوية، أساسية أو كمالية، مباشرة أو غير مباشرة، والإنسان بفطرته العاقلة يفكر في أمره ويقدر حاجاته ويدبر وسيلة للحصول عليها في نطاق قدراته وخبراته والظروف المحيطة به، ثم هو أيضاً طموح يتمنى دائماً ما هو أفضل له في رأيه وتقديره ويرغب في الحصول عليه. وإن اختلف إنسان عن آخر في تحديد هذا الأفضل نوعاً وكماً، وفي الحركة إليه ووسيلة تحقيقه.

ومن ثم كان الإنسان دائماً وما زال يرسم لغده، ويعد العدة لمستقبله ويحاول التنبؤ بالظروف التي سيعيش فيها والمواقف التي سيواجهها، ذلك هو دأب الإنسان في حياته العامة والخاصة، ولن نجد إنساناً ولا أسرة ولا جماعة ولا مجتمعاً إلا يقوم بشكل أو بآخر بعملية التخطيط.

وبالتالي فالتخطيط في حد ذاته هو عملية تطور ونمو للإنسان نفسه، وبذلك تولدت قدرته على التخطيط حينما تطور الإنسان من مرحلة الفطرة والغريزة إلى المرحلة السلوكية الحرة، التي تكونت معها القدرة الفعلية للإنسان، فاستطاع أن يدرك المواقف المتغيرة التي يمر بها.

وقد استخدم الإنسان الأول هذه الخاصية في حماية نفسه من أعدائه وأيضاً لإشباع دوافعه البيولوجية ورغباته النفسية، ومع زيادة خبراته، زادت قدرته على الانتفاع بموارد الطبيعة أكثر مستحدثاً أساليب أفضل في إشباع رغباته وحل مشكلاته، وبذلك فإن الأنشطة الإنسانية المخططة والمستمرة أصبحت عاملاً له أهمية بالغة في تنظيم شؤون الإنسان وإشباع احتياجاته المعيشية، وأصبح من الشائع القول بأن الإنسان مخلوق مخطط، وأن التخطيط هو أسلوب عادي في حياة الإنسان.

ونستطيع القول أيضاً إن الإنسان يستخدم التخطيط في كل أمور حياته بسيطة أو معقدة فيما عدا شئان، هما: الشيء الذي ينفذه وفق العادة، والشيء الذي أجبر على تنفيذه؛ فهو لا يخطط لهما.

وقد عرف التخطيط كمنهج علمي منذ أكثر من نصف قرن، وعنيت بتطبيقه الدول الاشتراكية حيث رأت فيه الطريق الوحيد الذي ينبغي السير فيه لتحقيق ما تصبو إليه من تقدم اقتصادي ونمو اجتماعي.

وقد ظهر أسلوب التخطيط القومي الشامل في عام ١٩٢٨ في "الإتحاد السوفيتي - سابقاً" عندما لجأت إليه ثورة أكتوبر ١٩١٧ بتنفيذ الخطة الخماسية الأولى (١٩٢٨ - ١٩٣٣) كأسلوب للخلاص من حالة التخلف التي كان يعاني منها المجتمع السوفيتي آنذاك، وخاصة بعد أن أنهكتها الحرب العالمية الأولى، ثم اتجهت الدول الاشتراكية للأخذ بهذا الأسلوب لتحقيق التنمية الشاملة بعد ذلك.

ولما كانت الدول الاشتراكية قد سبقت غيرها من الدول في الأخذ بهذا المنهج، فقد ساد الاعتقاد بأن التخطيط كمنهج لا يصلح إلا في المجتمعات الاشتراكية حيث تتركز السلطة في يد الدولة.

ويعنى هذا النوع من التخطيط بالقدرة على السيطرة الشاملة على موارد المجتمع المادية والبشرية والمالية، وحسن استخدامها وتنميتها الكمية والكيفية لصالح الإنسان، وهو بذلك يعتبر أداة لترشيد إرادة التغيير.. بتوجيه سلطة تخطيطية مركزية لها القدرة على التصرف في إصدار القرارات التنفيذية ومتابعتها.

وعلى الرغم من النجاح العظيم لفكرة التخطيط في "الاتحاد السوفيتي - سابقاً" إلا أن الكتابات الرأسمالية عارضت فكرة التخطيط بعنف. ولكن لم يزعج الفكر الرأسمالي إلا الكساد العظيم أو الأزمة الكبرى ما بين عامي (١٩٢٩ - ١٩٣٣). وأمام تعاظم الإفلاس والبطالة بأنواعها المختلفة والهزات الاجتماعية والاقتصادية العنيفة أصبح من المحال الاستمرار في نظرية الحرية الاقتصادية، وأعلن قادة الغرب أنه لا بد من الخلاص من الأزمة بأسلوب يختلف عن الأسلوب السابق في الاقتصاد.

وتعتبر الحرب العالمية الثانية نقطة تحول هام جداً في مفهوم التخطيط وتطوره في العالم المعاصر، حيث زاد اهتمام الدول الرأسمالية بالتخطيط للمحافظة على معدلات النمو، وكانت "فرنسا، وهولندا" في طليعة الدول الرأسمالية التي وضعت خطاً شاملاً.

لقد كانت معظم دول العالم الرأسمالية قد اقتنعت بمبدأ التخطيط كأساس للتنمية الاقتصادية. إلا أنها ما زالت مختلفة فيما بينها حول المفاهيم ذاتها، ومرجع ذلك إلى الفوارق الأيديولوجية والفلسفة التي أوحى بها تقاليد الموروثة وإلى التجارب التي مارستها والأحداث التي مرت بها، وعلى ذلك يمكن حصر الأسباب التي أدت إلى إتباع الدول الرأسمالية أسلوب التخطيط، وذلك على النحو التالي:

- الأزمات الاقتصادية، وخاصة الأزمة الاقتصادية في عام ١٩٢٩.
- الضغوط والتحديات الداخلية.
- الصراع الدولي.
- المنافسة.
- الحرب الباردة المستمرة، فيما بين القطبين العالميين آنذاك "الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد السوفيتي".
- الحرب العالمية الأولى والثانية.
- نجاح أسلوب التخطيط في الدول الاشتراكية.
- نجاح ذلك الأسلوب في تحقيق أهداف الدول الرأسمالية عندما استخدمته تلك الدول في فترة الحروب.
- نجاح التخطيط في الهند كدولة رأسمالية.
- ضعف تأثير الاتحاد السوفيتي بفترة الكساد عام ١٩٢٩ لأخذه بالتخطيط الشامل.

ولسنا بحاجة للتدليل على أن تاريخ الاستعمار ساهم في عدم الأخذ بأسلوب التخطيط العلمي في المجتمعات النامية مما جعلها تتخلف كثيراً

عن الدول المتقدمة، ولذلك كانت الصورة في المجتمعات المتقدمة الغربية على خلاف دائرة الفقر والجهل والمرض التي كانت تعاني منها الدول النامية.

ولكن صيحات التنمية لهذه الدول جعلت فرصة انتقال التوجهات العلمية والتخطيطية ممكنة على اعتبار أن لها صفة العالمية، وبدأ ينتقل إلى مجتمعات العالم الثالث منذ نهاية الحرب العالمية الثانية. ولكن نجاح التخطيط في البداية كان يتوقف لحد بعيد على مدى ما تسمح به الدول الاستعمارية في بدايات استقلال المجتمعات النامية. وعلى ذلك يمكن أن نعتبر أن الحرب العالمية الثانية بمثابة الشرارة التي أعلنت بداية ظهور التخطيط بشكل عام، والتخطيط الاجتماعي بشكل خاص في مجالات التنمية بالنسبة للمجتمعات النامية.

حيث تواجه الدول النامية العديد من المشاكل التي لا حصر لها، ولا تستطيع التغلب عليها إلا باتباع خطط علمية تهدف إلى حلها وتذليل الصعوبات التي تواجهها، ولعل من أهم المشاكل التي تعانيها الدول النامية جميعاً مشكلة انخفاض مستوى الدخل، وانخفاض مستوى المعيشة، وانخفاض متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي، وبالتالي قلة المدخرات ونقص رؤوس الأموال اللازمة لتمويل مشروعات التنمية، وقد عالجت بعض الدول النامية هذه المشاكل بطرق مختلفة منها الحد من الاستهلاك أو الحد من الاستيراد أو زيادة الصادرات أو الحصول على القروض والمساعدات الخارجية، أو تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية، وغيرها من الأساليب، وتواجه هذه الدول زيادة كبيرة في معدلات النمو

في سكانها، كما يواجه بعضها ضغطاً شديداً من السكان مما يجعل موضوع التنمية موضوعاً صعباً وفي نفس الوقت أمراً ملحاً وذلك للقضاء على البطالة، وإيجاد فرص عمل للأعداد الكبيرة المتزايدة من السكان، وبالتالي لرفع مستوى المعيشة من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

ولذلك فلقد أخذت الدول النامية بنظام التخطيط تماشياً مع عمليات النقل الثقافي من الدول المتقدمة التي ترتبط بها في مشروعات وبرامج التنمية المتنوعة، ولاقتناعها بأنه المنهج الضروري لتحقيق تنمية سريعة، وهذه الضرورة توجبها طبيعة العصر الذي أصبح التخطيط العلمي أحد السمات المميزة له حتى أصبح يوصف بأنه "عصر التخطيط". كما توجبها أيضاً ظروف البلدان النامية. حيث يعتبر التخطيط العلمي هو الأسلوب الوحيد الذي يضمن تخليصها من مشكلاتها التي ترسبت وتراكت عبر السنين، والتي أصبحت تتمثل في خصائص تلك البلدان النامية ذاتها.

والتخطيط في الدول النامية يعطي اهتماماً متوازناً للجانبين الاجتماعي والاقتصادي، وكما يشير "جونار ميرادال" إلى أن التنسيق الشامل بين الجانبين الاقتصادي والاجتماعي في مجال التدخل المهني يعتبر علامة مميزة لتلك المجتمعات النامية أكثر من البلدان المتقدمة" وهو ما يعرف بالتخطيط الاجتماعي في أحد مفاهيمه.

ومن هنا فقد أصبح التخطيط حقيقة واقعية في كل المجتمعات على اختلاف أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. حيث يأخذ أشكالاً

تطبيقية تختلف باختلاف الأيديولوجية السائدة، فقد يكون جزئياً أو قطاعياً أو مؤقتاً أو شاملاً، ولذلك أصبح التخطيط هو الوسيلة المنظمة والمستمرة لتحقيق أهداف وغايات المجتمع.

ثانياً: مفهوم التخطيط الاجتماعي:

يقصد بـ "التخطيط الاجتماعي" المنهج العلمي الذي تلجأ إليه المجتمعات لرسم أوضاعها وتوجيه مختلف قواها إلى حيث تريد من مقاصد الحياة، وتنظيم النشاط البشري، ويسعى التخطيط الاجتماعي إلى التجديد والتغير والتعديل في أنماط العلاقات الاجتماعية.

وكل ما يميز التخطيط الاجتماعي أنه يقوم على البحث والمناقشة والموافقة والعمل كما أنه يتم في حدود القيم الإنسانية فهي الرابط الذي يربط القيم الاجتماعية بالتخطيط ويظهر بوضوح في كل خطوات هذه العملية.

ويهدف التخطيط الاجتماعي بشكل عام إلى رفع مستويات الخدمات الاجتماعية (الصحية - التعليمية - الإسكانية - الترويحية .. إلخ)، وتوفير الرعاية الاجتماعية، ومحاربة الجريمة والانحراف والدفاع الاجتماعي، وتوفير شبكة الأمان الاجتماعي لأفراد المجتمع ككل.

ولذلك فالتخطيط الاجتماعي لا يمثل هدفاً في حد ذاته بل إنه يقوم على عمليات لوضع إطار شامل ومتكامل للمجتمع يسير في حدوده

لتحقيق أهداف متفق عليها لجميع المواطنين لإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق حياة أفضل لهم؛ أي أنه وسيلة وليس غاية. ويعتمد التخطيط الاجتماعي على المشاركة المجتمعية وتعبئة كافة القوى البشرية والتنظيمية في المجتمع لتحقيق الهدف العام للمجتمع الذي يجمع بين أهداف المواطنين.

ومن الأهمية بمكان توضيح العلاقة القوية بين التخطيط الاجتماعي والتخطيط الاقتصادي، فهي علاقة تبادلية حيث التخطيط الشامل هو الذي يجمع شقي التنمية من منطلق اجتماعي لا يهمل الجوانب الاقتصادية أو من منطلق اقتصادي لا يهمل الجوانب الاجتماعية.

وفي ضوء ذلك تتعد التعريفات التي حاولت تفسير مفهوم "التخطيط الاجتماعي" على النحو التالي:

➤ عملية تغيير اجتماعي مقصود تتضمن الاستخدام الواعي للموارد والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية، وذلك لتحقيق هذا التغيير الذي يجب أن يشترك في عملية التخطيط لإحداثه أفراد الشعب وقادته الممثلون له أصدق تمثيل، وبالاستعانة بالخبراء والفنيين والمخططين الاجتماعيين، ويؤدي عادة إحداث وتحقيق هذا التغيير إلى نقل المجتمع من وضع اجتماعي معين إلى وضع آخر أفضل منه عن طريق الوصول إلى قرارات تخطيطية موضوعية مناسبة.

➤ تلك الخطوات الواعية لحل المشكلات، والتحكم في أحداث المستقبل عن طريق البصيرة، والتفكير المنظم والاستقصاء، والاختيار بين أنسب البدائل للعمل.

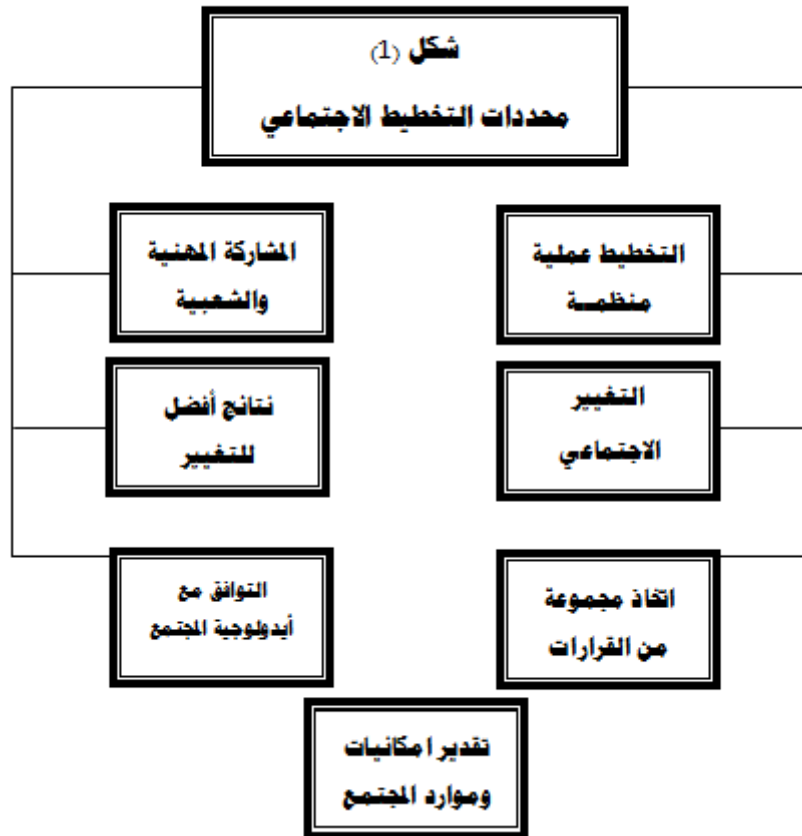
➤ عملية تحديد الأهداف المستقبلية وتقويم الوسائل المنجزة لهذه الأهداف، وإجراء خيارات متأنية عن مسارات العمل المناسبة.

➤ عمليات منظمة تشارك فيها القيادات المهنية والشعبية لإحداث تغييرات اجتماعية تهدف إلى نقل المجتمع من وضع اجتماعي إلى وضع أفضل منه خلال فترة زمنية محددة، وذلك عن طريق اتخاذ مجموعة من القرارات لاستخدام الموارد المتاحة حالياً ومستقبلياً لإشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات في ضوء أيديولوجية المجتمع.

وبعد استعراضنا لعدد من التعريفات المفسرة لمفهوم "التخطيط الاجتماعي" يمكننا استنباط الآتي:

▪ **التخطيط عملية منظمة:** أي أنه يخضع لمجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتكاملة، والتي لها "بداية، ووسط، ونهاية". حيث تتضمن (تقدير الإمكانيات، وتحديد الأهداف، واختيار البرنامج، والتنفيذ في إطار فترة زمنية، والمتابعة، وأخيراً التقييم).

- أهمية المشاركة المهنية والشعبية في عملية التخطيط: لا بد من مشاركة المواطنين في علمية التخطيط، وكذلك لا بد من توجيه من العاملين في إطارها، وذلك لضمان الحشد الجماهيري والمهني لعملية التخطيط، ومواجهة عملية مقاومة توجهات عمليات التخطيط.
- التغيير الاجتماعي: وهو كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي خلال مدة زمنية معينة، ويختلف عن مفهوم التغيير الذي يفتقد لعنصري التعمد والإرادة.
- نتائج أفضل للتغيير: إن إحداث هذا التغيير يؤدي إلى نقل المجتمع من وضع اجتماعي معين إلى وضع اجتماعي أفضل منه، لأنه يكون بمثابة تصور لتحديد ما هو مطلوب مستقبلاً.
- اتخاذ مجموعة من القرارات: وهذا يعني أنه لا بد من الوصول إلى اختيارات بين عدة بدائل مقترحة وهو ما يسمى بصنع القرارات.
- تقدير إمكانيات وموارد المجتمع تقديراً سليماً: سواء أكانت مادية أو بشرية أو تكنولوجية متاحة أو التي يمكن إتاحتها، وهذا يتطلب بيانات ومعلومات موفرة بشكل مستمر عن هذه الموارد والإمكانيات.
- لا بد أن يتماشى مع أيديولوجية المجتمع: فكل مجتمع له عملية تخطيطه يجب أن تتوافق مع أيديولوجية السائدة ولا تعارضها، تحاشياً لمقاومتها من قبل المجتمع ومن ثم إفشال عملية التخطيط.



وفي هذا الصدد يمكننا أن نفرق بين مفهومين أساسيين، هما "التخطيط، والخطة" وذلك على النحو التالي:

- **التخطيط:** رغم اختلاف التعريفات الخاصة بالتخطيط بين الباحثين أو المهتمين، إلا أن هناك توافق حول أن التخطيط هو "نوع من تدخل الدولة أو تحكمها لتحقيق غايات 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 الفعلي للموارد المتاحة.

■ **الخطة:** أما الخطة فتعرف بأنها ناتج عملية التخطيط، وهي تصف بشكل محدد طرق انجاز الأهداف، كما أنها تمثل برنامج عمل موقوت (لها توقيت محدد) قد يكون لعام أو لثلاثة أو لخمسة أو لسبعة أو لعشرة أعوام، حسب ما تقتضيه الأهداف الموضوعية، والتي تقسم إلى مستويات أقل عمومية وأكثر تفصيلاً من الخطط القطاعية والفرعية.

ثالثاً: أهمية وأهداف التخطيط الاجتماعي:

إن عملية التخطيط الاجتماعي هي عملية منظمة لها أهداف محددة، وأهمية بارزة على مستوى ساحة العمل الاجتماعي، وتبرز أهمية التخطيط الاجتماعي على أكثر من مستوى، وذلك على النحو التالي:

(أ) الأهمية بالنسبة للدول:

تتعدد الأسباب التي تدعم أهمية الأخذ بالاعتبار منهجية التخطيط الاجتماعي على مستوى الدولة، وذلك من خلال دورها في الآتي:

- الحد من المسارات الخاطئة والنتائج غير المؤكدة.
- ضمان الكفاءة الاقتصادية والاستخدام الامثل للموارد.
- ضمان التوازن بين القطاعات الاقتصادية والشرائح الاجتماعية.

- ضمان الاختيار الأنسب والأفضل بين البدائل والمشروعات والبرامج المطروحة.
- تحقيق مستويات متقدمة في مجال العدالة الاجتماعية (عدالة توزيع الفرص).

(ب) الأهمية بالنسبة للمؤسسات والهيئات:

كذلك فإنه بالرغم من أهمية التخطيط الاجتماعي بالنسبة للدول إلا أن له أهمية كبيرة ومهمة بالنسبة للمؤسسات والهيئات سواء كانت الحكومية أو غير الحكومية، وكذلك مؤسسات الأعمال لدوره في الآتي:

- يعتبر بمثابة أداة لصياغة الأهداف ومن ثم المحاسبة والمراقبة.
- دعم الرقابة الداخلية والخارجية والمتابعة على التنفيذ.
- ضمان الارتباط المنطقي والسببية بين القرارات.
- سهولة صياغة خارطة ومراحل العمل والهيكل التنظيمية.
- ضمان وضوح المهام ومبرراتها للعاملين.
- ضمان تحقيق التناسق بين الأهداف الموضوعية وعدم تعارضها.
- تجنب الأزمات من خلال التعرف على مشكلات المستقبل ودراستها وإيجاد الحلول لها.
- المساعدة في إدارة وضبط النفقات والاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- زيادة فاعلية المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة.

(ج) أهداف التخطيط الاجتماعي:

عند صياغة الأهداف لا بد من مراعاة العوامل التي يتوقف علىها حجم وطبيعة الأهداف، والتي تتمثل في العناصر التالية:

- حجم وطبيعة الموارد.
- الهيكل الاقتصادي القائم (اقتصاد السوق، موجه، مشترك).
- الهيكل الاقتصادي المراد تحقيقه.
- نموذج التنمية المستخدم في الماضي.
- مرحلة التطور التي يمر بها المجتمع.
- دور الدولة في كافة الجوانب "الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وغيرها".
- دور التنظيمات السياسية في المجتمع (منظمات المجتمع المدني).
- النسق القيمي السائد في المجتمع، ونوعية العلاقات الكامنة في البناء الاجتماعي ووظائفه.
- التكنولوجيا المتاحة في المجتمع، ومدى إتباع المجتمع للأسلوب العلمي في التطبيق.
- مقدرة الدولة على تجنب المشكلات سواء الداخلية أو الخارجية.
- الاتصال ومدى الانفتاح الذي تقوم به الدولة مع الدول الأخرى.
- مدى ارتباط الأهداف بالوسائل والسياسات والنتائج المرجوة.
- الأيدلوجية التي يعتنقها المجتمع.

ومما سبق، يمكننا أن نقوم بتحديد أهداف لعملية التخطيط الاجتماعي بصفة عامة، وذلك على النحو التالي:

(١) أهداف استراتيجية "بعيدة المدى" وتتمثل في الآتي:

- نقل المجتمع من وضع معين إلى وضع آخر أفضل، من حيث التقدم والتنمية الاجتماعية.
- تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية من خلال إشباع وحل المشاكل المختلفة التي تواجه المجتمع، ومنها القضاء على البطالة، والمشكلات المصاحبة لعملية التطور والتقدم، وزيادة الدخل وتحسين مستوى معيشة المواطنين، وتوفير الخدمات الاجتماعية اللازمة، وتطويرها وتحسينها.

(٢) أهداف تكتيكية "قريبة المدى"، وتتمثل في الآتي:

وهي أهداف يمكن تنفيذها على فترات زمنية قصيرة، وهذه الأهداف هي أهداف جزئية أو فرعية من الأهداف الاستراتيجية، ويمكن تحقيقها في الحاضر وتتمثل في أنها ترتبط بالخطط والبرامج والمشروعات في شتى المجالات والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية، ومن خلال تحقيق هذه الأهداف يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتراكم تحقيق الأهداف التكتيكية تتحقق للمجتمع أهدافه الاستراتيجية اجتماعياً واقتصادياً.

وبناءً على ما سبق من تحديد أهداف التخطيط بصفة عامة (استراتيجية أو تكتيكية) يمكننا تحديد أهداف التخطيط الاجتماعي فيما يلي:

- تحقيق الأهداف الاجتماعية بعيدة المدى للمجتمع بما يتماشى مع طبيعته وظروفه، للوصول إلى مستوى الرفاهية الاجتماعية.
- إحداث تغييرات بنائية ووظيفية في البنيان الاجتماعي للمجتمع بما يحقق له أهدافه.
- رفع مستوى الخدمات الاجتماعية (تعليم، صحة، إسكان، رعاية اجتماعية، أسرة، طفولة، مسنون، رعاية الفئات الخاصة، تنمية المجتمعات المحلية، وغيرها) بصفة مستمرة.
- تنمية العادات والتقاليد والقيم والمعايير المتفقة مع ثقافة المجتمع.
- مواجهة المشكلات والمخاطر الاجتماعية التي تعوق تحقيق الأهداف من خلال البرامج الوقائية والعلاجية والتنموية.
- زيادة كفاءة وفاعلية الأجهزة والمؤسسات القائمة بتقديم الخدمات الاجتماعية.

- الاهتمام بالتنسيق والتكامل بين الجهود الحكومية والجهود الأهلية في القطاعات الاجتماعية.
- أهداف التخطيط الاجتماعي تتركز في إحداث تنمية اجتماعية للمجتمع، تتجسد في إمكانيات بشرية، وتساهم بدورها في تنمية وتقدم المجتمع.
- يحقق التخطيط الاجتماعي الأهداف الاستراتيجية المحددة بالسياسة الاجتماعية للمجتمع، من خلال استمرارية تنفيذ البرامج والخطط التكتيكية.

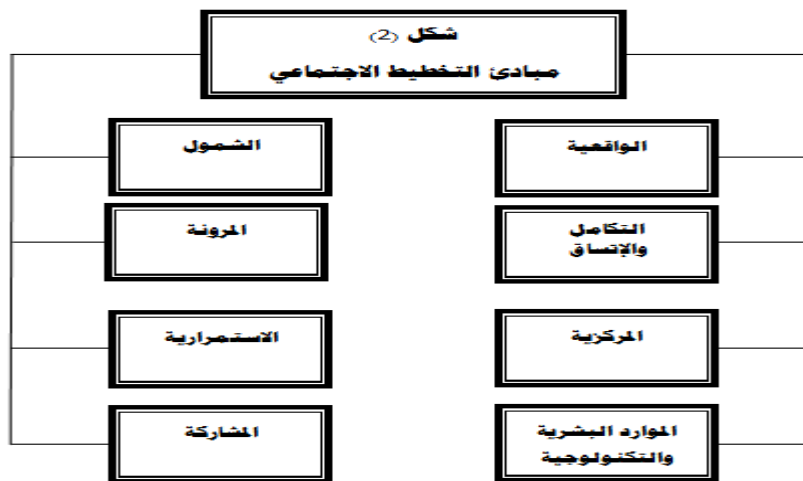
رابعاً: مبادئ التخطيط الاجتماعي:

لما كان التخطيط عملاً علمياً يقوم على تقدير الواقع تقديراً سليماً بهدف إحداث تغييرات أساسية في المجتمع في ظل القيم الاجتماعية السائدة. فإنه من الضروري أن تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ العلمية، والأسس الموضوعية لتكون الخطط التي سوف تخرج إلى حيز الوجود خطط متكاملة في وظائفها، متوازنة في أهدافها، وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكاليف ممكنة، مع أدنى قدر من الضياع في الموارد البشرية والمادية. وتتطلب العملية التخطيطية لكي تلاقي النجاح لكافة غاياتها توفر عدد من المبادئ والمرتكزات الأساسية المتمثلة في الآتي:

- **الواقعية:** سواء في عرض وتقديم ورصد المعطيات والمدخلات المتاحة أو في الغايات المستهدفة.
- **الشمول:** وذلك من خلال مراعاة تضمين جميع أو معظم المتغيرات الأساسية (المادية والبشرية) التي تؤثر على تحقيق تلك الغايات.
- **التكامل والاتساق:** سواء فيما يتعلق بالغايات أو الأهداف أو السياسات أو البرامج والإجراءات والأدوات المستخدمة.
- **المرونة:** لضمان القدرة على مواكبة المتغيرات الطارئة والتكيف معها.
- **المركزية:** يمكن القول أن لا تخطيط دون وجود جهة مركزية تتولى هذه المهمة وتتعهدها سواء من خلال الالتزام أو التوجيه.
- **الاستمرارية:** تتضمن العملية التخطيطية العديد من المراحل المتراكمة التي تتحرك صوب الغايات الكبرى المرجوة، لذا فإن عنصر الاستمرارية عنصر مصاحب للعملية التخطيطية.
- **الموارد البشرية والتكنولوجية:** يمثل توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، إضافة للوسائل والامكانيات التكنولوجية المناسبة، أداة هامة ترجح نجاح العملية التخطيطية، وبذلك يمكن اعتبار أن أحد أهم الموارد التي يمكن توظيفها لتوفير التمويل اللازم لإنجاز الأهداف المخططة لاسيما للدول النامية ذات الموارد والطاقات المحدودة؛ هي

الموارد أو الطاقات العاطلة (أرض، عمال، رؤوس أموال، طاقات انتاجية عاطلة).

■ **المشاركة:** يمثل هذا العنصر ضامناً هاماً لنجاح العملية التخطيطية وانجاز غاياتها، حيث تتفاعل المؤسسات والمنظمات والأطر الحكومية والخاصة والأهلية والنقابات والاتحادات ومختلف مؤسسات المجتمع المدني، في المشاركة في تحديد الغايات والمساهمة والتعاون في صياغة الخطة، واقتراح أو اختيار السياسات المنجزة لها، أما على مستوى المؤسسات فتكون المشاركة بين الإدارة العليا والعاملين من اصحاب المصلحة، إضافة للمستفيدين من المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛ وبعبارة أخرى فإن ضمان نجاح العملية التخطيطية هو القبول من كافة الأطراف التي ستؤثر أو تتأثر بتنفيذ هذا المخطط. لضمان صياغة خطط وبرامج تعكس احتياجات ورغبات القاعدة الأوسع من المجتمع، وليس منافع أو متطلبات رأس الهرم الفئوي من النخب واصحاب النفوذ.



خامساً: مراحل عملية التخطيط (الاجتماعي) - نظرة عامة:

يتفق المختصون بقضايا التخطيط على مرور العملية التخطيطية بعدد من العمليات والمراحل المتتابعة، وإن كانوا يختلفون فقط في أسلوب عرضهم لتلك المراحل من حيث الدمج أو الفصل فيما بين بعض خطوات هذه العملية. وبشكل عام يمكن تقسيم العملية التخطيطية إلى خمسة مراحل أساسية متتالية:

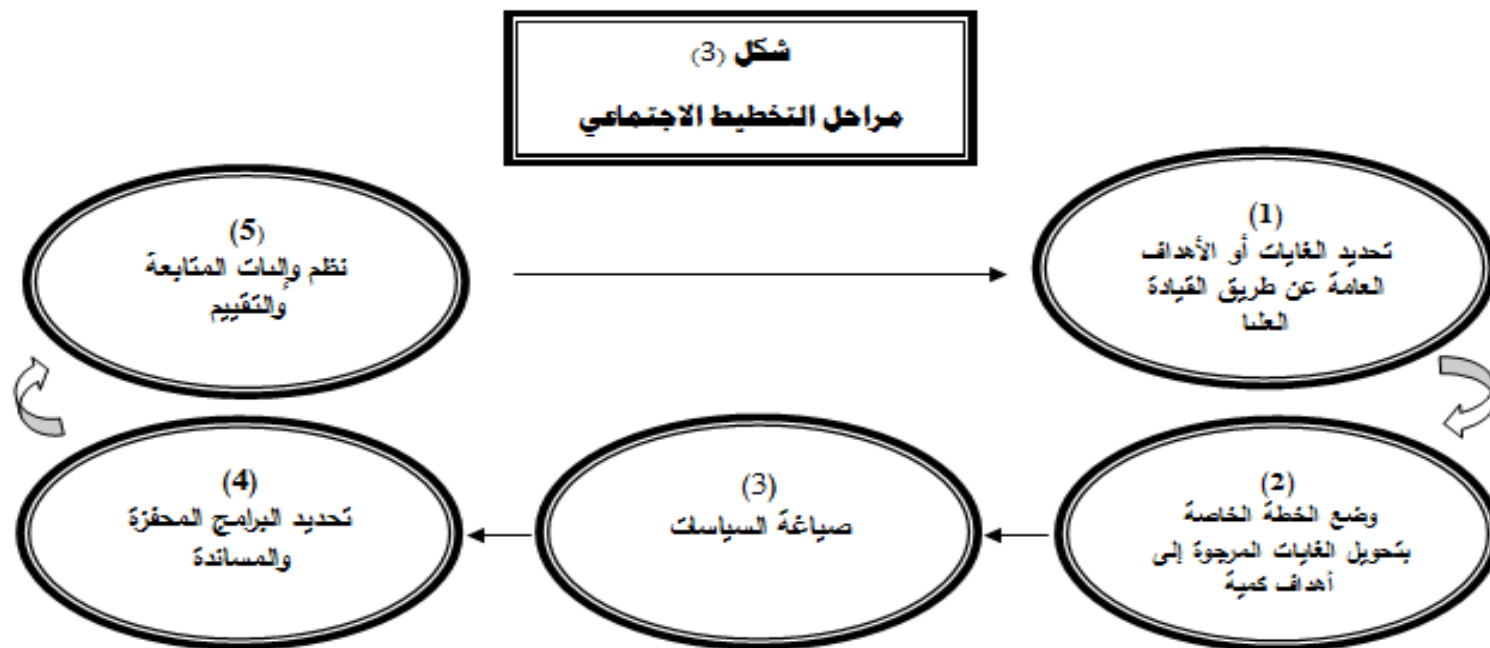
➤ تحديد الغايات أو الأهداف العامة عن طريق القيادة العليا: يبقى المحدد لكفاءة هذه العملية هو أسلوب وكيفية اختيار القيادة، وصلاحياتها، والتوازنات القائمة مع مراكز القوى والمصالح في الدولة/المؤسسة.

➤ وضع الخطة الخاصة بتحويل الغايات المرجوة إلى أهداف كمية: قابلة للقياس، مثل؛ معدل النمو المرجو، أو عدد فرص العمل المطلوبة، أو عدالة توزيع الدخل، أو خفض معدل البطالة، أو خفض معدل الفقر الخ، ومحدد هذه المرحلة الأساسي تحديد القيادة لأولوية هذه الأهداف للاسترشاد بها عند التعارض، وهو الأمر الذي سيحدث غالباً.

➤ صياغة السياسات: ويجب التأكيد بأن هذه المرحلة تستدعي 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).

➤ تحديد البرامج المحفزة والمساندة: وخطط العمل التفصيلية، التي تتضمن الوسائل والإجراءات التي تحقق تلك الأهداف بما في ذلك البرامج الاستثمارية مثل؛ الطرق، ومشروعات الري، والمصانع، والمراكز الصحية، والحوافز السعرية مثل تغييرات سعر الصرف أو الإعانات لقطاعات أو لشرائح محددة، وكذلك مدى توفر الموارد المالية اللازمة لانجاز تلك البرامج (المدخرات المحلية، المدخرات الأجنبية، الإيرادات الحكومية، عوائد الصادرات، رأس المال البشري).

➤ نظم وآليات المتابعة والتقييم: وضع نظم تعمى بعملية المتابعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، والتصويب الدوري للمسار والأداء، وإجراء المعالجات المناسبة في الوقت المناسب.



تطبيقات لمراحل عملية التخطيط الاجتماعي
تطبيق (١)
التخطيط لغاية اجتماعية - التماسك الاجتماعي

المرحلة	الخطوات	الإجراءات
المرحلة الأولى	الغاية العريضة (الوضوح التام)	الإرتقاء بالتماسك الاجتماعي.
المرحلة الثانية	الخطة (أهداف كمية، ومحددة الأولوية)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ زيادة معدل النمو الاقتصادي ٢%. ➤ خفض معدل البطالة بنسبة ٤%.
المرحلة الثالثة	السياسات	<ul style="list-style-type: none"> ➤ سياسات اجتماعية : (سياسات تمكين المرأة - سياسات تمكين الشباب - سياسات تمكين ذوي الاحتياجات الخاصة). ➤ سياسات اقتصادية: (مالية - نقدية - تجارية).
المرحلة الرابعة	البرامج وخطط العمل التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تصميم مجموع برامج /أنشطة/خطط تفصيلية اجتماعية مرحلية متتابعة تستهدف :- زيادة حصة المرأة في المؤسسات الحكومية بنسبة ٥% - زيادة حصة المرأة في المناصب العليا بنسبة ٢% - زيادة حصة الشباب في التوظيفات الجديدة بنسبة ٨% - زيادة حصة ذوي الاحتياجات الخاصة في الوظائف الجديدة.
المرحلة الخامسة	المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تصميم نظام للمتابعة والتقييم يتضمن بناء المؤشرات وقياس الاداء وتقييمه وتوظيف آلية التغذية الراجعة للتصويب الدائم للمسار. ➤ متابعة مؤشرات (البطالة - النمو - فرص العمل الجديدة)

تطبيق (٢) التخطيط لغاية اجتماعية: تحسين حياة المواطن

المرحلة	الخطوات	الإجراءات
المرحلة الأولى	الغاية العريضة (الوضوح التام)	تحسين حياة المواطن.
المرحلة الثانية	الخطة- أهداف كمية ومحددة الأولوية).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ زيادة فرص العمل بنسبة ٢%. ➤ خفض معدل البطالة بنسبة ١%.
المرحلة الثالثة	السياسات	<ul style="list-style-type: none"> ➤ سياسات اقتصادية/اجتماعية : ➤ سياسات صناعية لتنمية ودعم المبادرين واصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبخاصة من النساء. ➤ سياسات زراعية لتسهيل وتمويل تملك واستصلاح الاراضي ، بأولوية للشباب أو للشابات أو للفئات الأقل دخلا.
المرحلة الرابعة	البرامج وخطط العمل التفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تصميم مجموع برامج /انشطة/خطط في مجالات:- <ul style="list-style-type: none"> ▪ برامج مالية : اعفاءات ضريبية أو جمركية لمستلزمات الانتاج ولاصحاب المشروعات الجديدة. ▪ برامج نقدية لتوفير القروض والتسهيلات وكافة انواع التيسيرات للفئات المستهدفة. ▪ برامج تنمية القدرات الفنية والتنظيمية من خلال التدريب والدعم الفني للفئات المستهدفة.
المرحلة الخامسة	المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تصميم نظام للمتابعة والتقييم يتضمن بناء المؤشرات وقياس الأداء وتقييمه وتوظيف إلية التغذية الراجعة للتصويب الدائم للمسار. ➤ متابعة مؤشرات (معدل الفقر - معدل العنوسة - متوسط انفاق الاسر)

سادساً: أنواع ومجالات وتصنيفات التخطيط:

يمثل التخطيط نمط فكري يمكن توجيهه إلى كافة المجالات التي ترتبط بالمجتمعات، وعليه يمكن عرض أهم التقسيمات المرتبطة بمختلف أنواع التخطيط طبقاً للمنهجية المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

(أ) التخطيط من حيث المجال:

➤ **التخطيط الاقتصادي:** يركز بشكل أساسي على عمليات إدارة النشاط الاقتصادي، بما يتضمنه ذلك من زيادة معدلات النمو والتوظيف، وحفز القطاعات الاقتصادية في الدولة، بما يؤدي إلى رفع مستوى الرفاه لكافة أفراد المجتمع.

➤ **التخطيط الاجتماعي:** يستهدف ضمان تنمية أو تطوير أو تغيير القيم والسلوكيات السائدة في المجتمع، المؤثرة في عملية التنمية الشاملة، أو التي قد تمثل عائقاً أمامها، وأدواته لانجاز ذلك الهدف (تخطيط التعليم، تخطيط الصحة، تخطيط الثقافة، تخطيط الاسكان، تخطيط الرعاية الاجتماعية)، مع ضرورة وضع وتحديد الأولويات داخل كل أداة. فعلى سبيل المثال؛ في حال استهداف تحسين صحة المواطن لزيادة إنتاجيته وتحسين جودة حياته، هل توجه الموارد المتاحة لمواجهة مرض السكري أم لمواجهة مرض الفشل الكلوي، أم لمواجهة مرض الكبد الوبائي أم للعناية بالأطفال حديثي الولادة!!

➤ **التخطيط الطبيعي:** يستهدف المحافظة على موارد البيئة، والموارد والثروات الطبيعية وتتميتها لصالح الاجيال الحالية، وكذلك للأجيال القادمة، بما في ذلك اختيار المواقع المناسبة للمؤسسات الاقتصادية والإنتاجية والخدمية.

(ب) التخطيط من حيث الشمول:

➤ **التخطيط الشامل:** وضع خطط تشمل كافة قطاعات المجتمع، وأوجه أنشطته مع ما يتطلب ذلك من شمول الأهداف، وتعبئة كافة الموارد والإمكانيات بحثاً عن تحقيق النمو المتوازن بين القطاعات، وتيسير اختيار البدائل وحشد الموارد واستغلالها إلى أقصى حد.

➤ **التخطيط الجزئي:** وضع الخطة وتنفيذها لقطاع اقتصادي أو اجتماعي واحد، وقد يضيّق ليتناول جانب معين كـ "خطة التعليم الابتدائي، أو خطة الصناعة التمويلية، أو خطة للنهوض بمستوى خدمات دور رعية الأحداث".

(ج) التخطيط من حيث مركزيته - مستوى الزاميته:

➤ **التخطيط الإلزامي:** وجود سلطة مركزية ممثلة غالباً في جهاز للتخطيط، تتولى وضع وتحديد إطار الخطة وإصدار القرارات الأساسية (سواء من خلال الأسلوب المركزي في الإدارة أو اللامركزي).

التخطيط التأسيري: حيث يتم التخطيط للاقتصاد القومي في إطار العمل بقواعد وآليات السوق، في إطار نموذج الاقتصاد المختلط أو نموذج الاقتصاد الحر، حيث الاعتماد الأكبر على القطاع الخاص، من خلال تحفيزه (اختيارياً) للاضطلاع بأداء وانجاز الأهداف المخططة.

(د) التخطيط من حيث الأهداف:

➤ **التخطيط الهيكلي:** اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تغييرات عميقة بعيدة المدى في التركيب الاقتصادي والاجتماعي للدولة، وإقامة هيكل جديد مغاير للسابق، بنظم جديدة يسير عليها المجتمع والدولة. وتلجأ الدول إلى هذا التخطيط في بداية مسيرة التحديث والتنمية، أو عندما تستدعي الظروف لذلك.

➤ **التخطيط الوظيفي أو التوجيهي:** إعداد الخطط وتنفيذها ضمن الهيكل الاقتصادي والاجتماعي القائم في المجتمع، والإبقاء علىه مكتفياً بإحداث التغيير في الوظائف التي يؤديها النظام القائم آخذاً بمبدأ التطور البطيء والإصلاح التدريجي. ويتحدد دور الدولة في التخطيط الوظيفي في تشجيع القطاع الخاص بإزالة المعوقات أو تقديم الحوافز كي تتحقق أهداف التخطيط دون أن يتطلب ذلك تغيير سياساته وإحداث تغييرات جذرية فيه.

(هـ) التخطيط من حيث المدى:

➤ **تخطيط طويل المدى:** تتراوح أماده بين عشر سنوات وعشرين سنة، ويطلق على هذا النوع "التخطيط الاستراتيجي"، والذي يتميز بنوعين:

- تخطيط استراتيجي دفاعي: الغرض منه تحييد المتغيرات التي تؤثر على التنمية سلباً.

- تخطيط استراتيجي هجومي: الغرض منه التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها لأغراض التنمية.

➤ **تخطيط متوسط المدى:** تتراوح مدته ما بين سنة وخمس سنوات.

➤ **تخطيط قصير المدى:** مدته في حدود عام واحد، ويطلق عليه التخطيط التكتيكي.

(و) التخطيط من حيث المستوى:

➤ **التخطيط القومي:** يكون التخطيط في هذه الحالة شاملاً لكافة قطاعات الدولة، وجميع مناطقها.

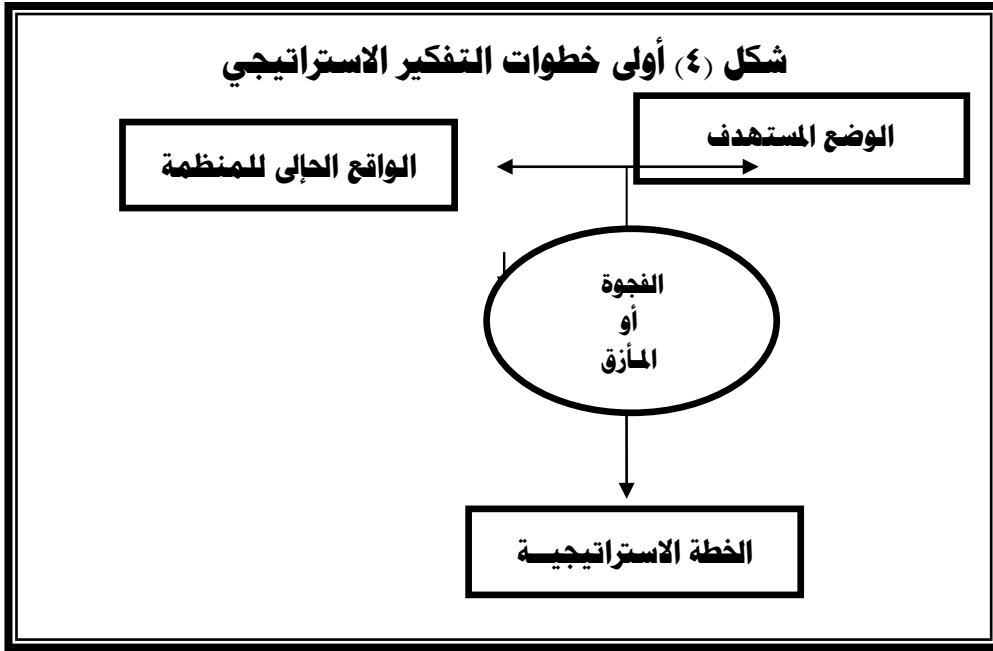
➤ **التخطيط الإقليمي:** وضع خطة لإقليم معين، بهدف إيجاد نوع من التجانس بين أقاليم الدولة الواحدة في حالة ما إذا وجدت اختلافات في نمو بعض الأقاليم.

➤ **التخطيط المحلي:** يقوم على مستوى المجتمعات المحلية، والوحدات الإنتاجية بغرض تطويرها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، ولتلبية الاحتياجات المحلية بناء على ما يتوافر فيها.

سابعاً: المفاهيم الأساسية للاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي في المجال الاجتماعي:

للتخطيط أهميته البالغة للدول والمؤسسات ولكافة الأطر والهيكل التنظيمية، فهو مصدر اهتمام من جانب كافة المعنيين بالاستمرارية والاستعداد للمستقبل، وما يحمله من فرص أو يكتنفه من مخاطر، وذلك كوسيلة لتعظيم المنافع والحد من الأعباء. حيث تستخدم كافة تلك الأطر (دول، أو مؤسسات، أو شركات) منهجية فكرية واحدة تقوم على السعي لتحقيق غايات عريضة من خلال سلسلة متعاقبة الخطوات.

كما أن الاهتمام بمنهجيات التخطيط الاستراتيجي أصبح أمراً مشتركاً بين الباحثين في مجال الاقتصاد والتخطيط والإدارة، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال صياغة استراتيجيات الوزارات أو المؤسسات وغيرها:



➤ **الرؤية (Vision):** تمثل التوجه العام للمؤسسة صوب المستقبل، لا بد أن يكون هذا التوجه واضحاً وملهماً وغير قابل للتحقق في الوقت القريب.

➤ **الرسالة (Mission):** تمثل عبارة أو جملة تشرح سبب وجود المؤسسة وهي نتيجة للرؤية، ولها عدد من العناصر تتضمن (قيم وثقافة المؤسسة التي تحكم تصرفاتها، والمستفيدون من نشاط المؤسسة، والخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومكان ومحيط عمل المؤسسة، والخصوصية والتميز، الصورة المرغوبة)، لذا من المتوقع أن تتطور رسالة المؤسسة من وقت لآخر دون تغير الرؤية.

➤ **الأهداف العامة (Goals):** بعد صياغة رسالة المؤسسة تأتي خطوة تحديد وصياغة الأهداف العامة التي تمكن من تحقيق هذه الرسالة، حيث يمكن تعريف الهدف العام بأنه "أداة رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وغالباً ما يتضمن عدد محدود من الأهداف يتم استخلاصهم من الرسالة والرؤية المستقبلية.

➤ **الأهداف الفرعية (Objectives):** مجموعة النتائج النهائية للأنشطة المحددة واجبة الانجاز، والتي تتجزأ لاحقاً إلى مجموعة أكثر تفصيلاً من الأهداف الفرعية، والبرامج أو المشروعات. بمعنى أن الأهداف الفرعية هي تغيير محدد يمكن قياسه ويتم في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف عام محدد، ويجب أن تتصف تلك الأهداف بكونها (مناسبة ومتوافقة مع الأهداف العامة، ومحددة لتفادي التفسيرات المختلفة، وقابلة للقياس لتسهيل متابعة التنفيذ والتقييم، وقابلة للتطبيق منعاً لاهدار الموارد، وواقعية أي يمكن إنجازها وتحقيقها).

➤ **البرامج والمشروعات (Projects):** مجموعة الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق الخطة المعتمدة، حيث يمثل البرنامج أو المشروع المقترح ما ترغب المؤسسة في تقديمه خلال الفترة التي تشملها الخطة المستقبلية، ومن الممكن أن يكون برنامجاً جديداً، أو تعديلاً لبرنامج

قائم فعلاً. فالبرنامج هو "مجموعة من المشروعات والأنشطة المترابطة، والتي يتم تصميمها بصورة محددة لتحقيق أهداف الخطة المستقبلية"، أما المشروع هو "مجموعة من الأنشطة قصيرة المدى تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع، ومن الممكن أن تمول على المدى القصير أثناء فترة البرنامج".

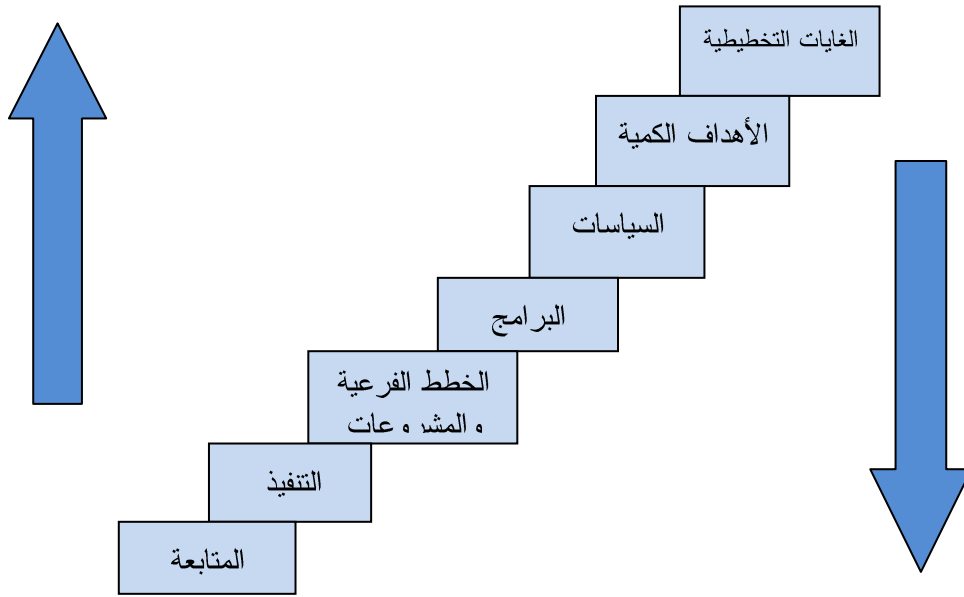
➤ **الموازنات (Budgets):** ترجمة المشروعات إلى أنشطة مالية / عينية.

➤ **الإجراءات (Procedures):** حزمة من الخطوات المتتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي أو تنفذ الأنشطة أو الأعمال.

➤ **التناسق الاستراتيجي:** يشير ما سبق إلى ضرورة تناسق وتناغم كافة عناصر السلسلة الاستراتيجية بدءاً من الرؤية والرسالة والأهداف العامة وانتهاءً بوحدة المشروع أو البرنامج، حيث يمكن اعتبار أن رسالة المؤسسة هي أداة جعل الرؤية أكثر تحديداً. كما أن الأهداف العامة هي أداة جعل الرسالة أكثر تحديداً، كما أن الأهداف القطاعية والفرعية هي أداة جعل الأهداف العامة قابلة للتنفيذ، وأن البرامج والمشروعات والإجراءات والموازنات المقررة لهما هي أداة تحويل كل ما سبق تخطيطه إلى واقع ملموس. كما أنه من الأمور المفيدة بعد صياغة الأهداف العامة التأكد من تناسق الرسالة مع الرؤية مع

الأهداف العامة. وأي اختلاف يتم رصده يلزم بضرورة المراجعة والتعديل سواء لصياغة الأهداف العامة، أو ربما لصياغة الرسالة أو الرؤية.

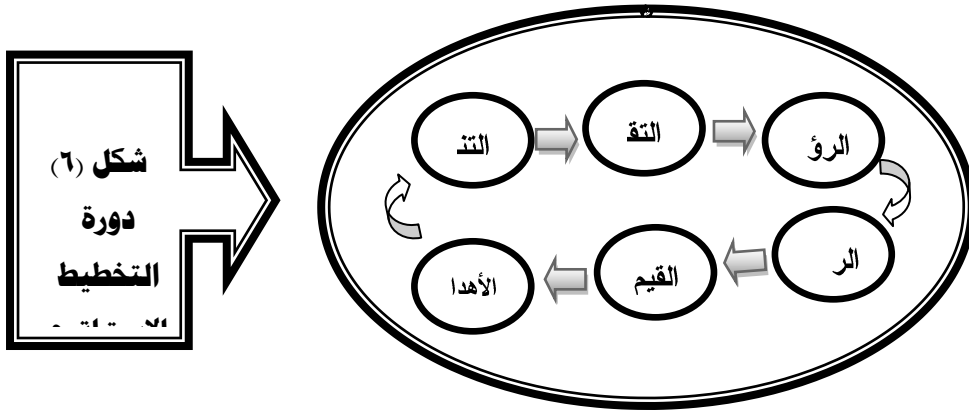
شكل (٥)
المراحل الاستراتيجية للتخطيط الاجتماعي



➤ الاستراتيجية: للاستراتيجية العديد من التعريفات التي تتنوع طبقاً لمنهجية التعامل والتحليل وأهمها الآتي:

- "مجموعة من الخطط والأنشطة، التي تضعها المؤسسة بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وكذلك بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".
- "أسلوب للتحرك المرحلي لمواجهة التهديدات أو الفرص تأسيساً على نقاط القوة والضعف الداخلية، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة".
- "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".
- "مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساساً إلى تكييف المؤسسة مع التغير، وكذلك تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها".
- "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة، ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات

البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.



➤ الإدارة الإستراتيجية : تعرف الإدارة الاستراتيجية بكونها:

■ "نمط الإدارة الذي يتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر اصحاب المصلحة والمستفيدين والمجتمع".

■ كما تعرف أيضا بأنها "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك اساليب وطرق الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة".

➤ التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي:

- يتطلب التخطيط الاستراتيجي عملياً دراسة وتحليل وافيين للبيئة الداخلية والخارجية، بما يتطلبه ذلك من عمليات جمع معلومات ومعطيات وتحديد المشكلات.
- ويقوم كذلك على المفاضلة بين البدائل وتحديد الأولويات في ظل البيئة المتغيرة، وهو يسعى دوماً لاكتشاف الاتجاهات الجديدة.
- بينما تركز الأنواع الأخرى من التخطيط على كيفية تحقيق الغايات والأهداف وترجمة ذلك إلى برامج عمل مع الميل إلى الحفاظ على الاتجاهات العامة.

جدول (١)

مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط التقليدي/التنفذي	التخطيط الإستراتيجي
▪ أقصر زمنياً	▪ أطول زمنياً
▪ يهتم بإنجاز الأعمال	▪ يهتم بإنجاز النوعية
▪ يلتزم ويتقيد بالموارد المتاحة	▪ يسعى لخلق الفرص وحشد الموارد المحتملة
▪ سلوك قائم على رد الفعل	▪ سلوك قائم على المبادرة والابتكار
▪ يحلل الماضي	▪ يستقرأ المستقبل ويستهدفه
▪ يركز على البيانات الكمية	▪ يركز على كلا البيانات الكمية والنوعية
▪ يهتم بالعوامل الداخلية	▪ يهتم بالعوامل الداخلية والخارجية

➤ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- قصور وضعف ثقافة وقيم المؤسسة (ثقافة قائمة على التفرد وعدم المشاركة).
- ضعف القدرات البشرية (عدم قدرة القيادات الرئيسية للتعامل مع الفكر الاستراتيجي).
- عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.
- الصراعات الداخلية/التنظيمية.
- عدم توفر معلومات أو قصور البيانات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي.
- صياغة رسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة .
- القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المؤسسة.
- غياب أو قصور آليات المتابعة لتنفيذ الاستراتيجية.
- ضعف أو عدم التجاوب والتواصل الكافي مع الفئات المستهدفة.

* * *

الفصل الثاني

مرتكزات ومفردات التخطيط الاجتماعي

مرتكزات ومفردات التخطيط الاجتماعي

نقدم في هذا الجزء الوسيلة التي تستخدم لوضع الاستراتيجية القطاعية للوزارات المتصل عملها بالقطاع الاجتماعي، وهو الأداة التطبيقية لتقرير "منهجيات وأساليب التخطيط ذات الطابع الاستراتيجي" الذي يضع الأسس النظرية والمنهجية لعملية التخطيط في ظل البيئة الإدارية القائمة، التي تتسم بخصوصية وخصائص معينة، كما يركز هذا الجزء على استعراض أهم المرتكزات والمفردات المرتبطة بعملية التخطيط ذو الطابع الاستراتيجي في المجال المرتبط بالقطاعات الاجتماعية، وبأسلوب منهجي. كما يضع إطاراً عاماً ومجموعة من الأدوات التي تساعد على تطوير الرسالة والرؤية والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويؤمن كذلك آلية لاستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد، ويحقق أعلى عائد ممكن منها.

يتم ذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المؤسسات المعنية (ذات الطابع الاجتماعي) وإمكاناتها الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية في البيئة المحيطة بها من ناحية ثانية.

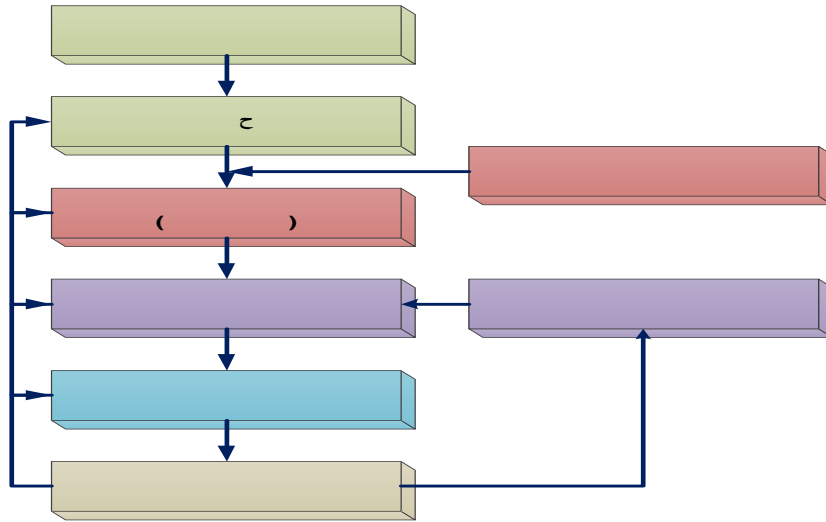
حيث ينقسم هذا الجزء إلى ٦ أقسام على النحو التالي:

- **مقدمة:** وتتضمن استعراض مراحل إعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى الوزارات، وكذلك مكونات الخطط "عناصر التخطيط، إعداد فريق التخطيط، آليات إعداد الخطة".
- **المرحلة التأسيسية:** وهي تتضمن مناقشة "صياغة الرسالة، بناء الرؤية، تحديد القيم".
- **مرحلة التحليل الرباعي (SWOT):** وهي تتضمن تحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتحديات.
- **مرحلة وضع الأهداف:** سواء على المستوى الاستراتيجي (العام)، أو التكتيكي (الفرعي).
- **مرحلة إعداد الخطة التنفيذية:** وهي تتضمن "مؤشرات القياس، مواعيد الخطة، المبادرات والمشاريع".
- **مرحلة المتابعة والتقييم:** وهي تتضمن "المتابعة والتقييم، الخطط البديلة وخطط الطوارئ".

القسم الأول: مقدمة

(أ) مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى الوزارة:

شكل (٧)
مراحل إعداد الخطط الإستراتيجية



ويمكن تعريف الخطة الاستراتيجية على أنها "عملية شاملة تحشد فيها الموارد والإمكانات وتعمل معاً بشكل منسق لاتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للتنمية والمسارات التي ينبغي اتخاذها لتحقيق رسالة الوزارة، وهي تعنى بتحديد الأولويات التنموية، ووضع خطة التطبيق الهادفة لتحقيق التغيير، وتأمين المتطلبات، ومعالجة التحديات، والتغلب على المشاكل والصعوبات التي يُنتظر أن تواجه الخطة عند التطبيق.

ومن أهم آثارها الايجابية أنها تضع الأسس لحشد الموارد لتحقيق الأهداف المخططة، وترسم مسار تسلسل الخطة والمجالات التي ستعمل فيها، والبرامج والمشاريع التفصيلية التي سيعمل عليها.

(ب) مكونات الخطط:

➤ عناصر التخطيط:

تتضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة العناصر التالية التي يتم إعدادها وفق الآليات المحددة في هذا الجزء، خطوة خطوة، وبالتتابع، على النحو المبين أدناه:

جدول (٢)

عناصر عملية التخطيط

١	الرؤية
٢	الرسالة
٣	القيم
٤	التحليل الرباعي (SWOT) - تحليل البيئة (PESTEL). - تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders). - التحليل القطاعي (Industry/Sectorial Analysis)
٥	الأهداف الاستراتيجية والفرعية
٦	مؤشرات القياس
٧	مواعمة الخطة
٨	المبادرات والمشاريع
٩	التقييم والمتابعة
١٠	الخطط البديلة وخطط الطوارئ

➤تنظيم عملية التخطيط:

التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تتولاها دراسة وإعداداً ومتابعةً وتنفيذاً "وحدة التخطيط والبرامج" في الوزارة. تنسق "الوحدة" لإعداد الخطة الإستراتيجية للوزارة مع كافة الإدارات فيها، ووحدات التخطيط والبرامج في الوزارات الأخرى، كما يجب أن توائم الخطة وعملية تمويلها مع الأجهزة المسؤولة عن عملية التخطيط والتنمية ووزارة المالية.

كذلك، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن خطوات تأسيسية تبدأ بإعداد/مراجعة الإحصاءات والدراسات العامة والقطاعية والمتخصصة، وتتطلق بعد ذلك لتحديد أهداف "ذكية" S.M.A.R.T. للقطاع الذي تشرف عليه الوزارة، يتم على أساسها وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف في مدى زمني محدد، هو المدى الاستراتيجي لهذه الخطة.

بعد ذلك، تأتي خطوة تصميم الخطة وبرمجة عملياتها في مبادرات محددة الغايات (والأهداف)، تتضمن برامج ومشاريع، وتستوجب حشداً للموارد وتوجيهها نحو إنتاج خطة إستراتيجية قطاعية واقعية، قابلة للتحقيق، متوافقة مع التوجهات العامة للدولة ومنسقة مع خطط الوزارات الأخرى.

وفي خطوات لاحقة، تتحول مهام "الوحدة" من الإعداد إلى متابعة تنفيذ "الخطة الإستراتيجية" والتأكد من الالتزام بمسار الخطة وجدولها

الزمني، مرحلة مرحلة، برنامجاً برنامجاً، ومشروعاً مشروعاً، ولفت النظر إلى الانحرافات التي تحصل، والتحقق وإجراء التصحيحات المطلوبة لها، وأخيراً تحليل الدروس المستفادة من ذلك. وتبرز بذلك عدد من الإجراءات في مجال تنظيم عملية التخطيط، على النحو التالي:

(أ) الخطوات الاستباقية:

يتم التحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة بمبادراتها ونشاطاتها التطبيقية على مرحلتين:

■ **مرحلة تشكيل إطار تخطيطي؛** ينظم عمل "وحدة التخطيط والبرامج" وعلاقتها مع كافة الجهات الداخلية (المديريات التنفيذية في الوزارة) والخارجية (الوزارات والمؤسسات الأخرى، دولية كانت أو محلية) بما يوفر لهذه "الوحدة" فرص نجاح العملية التخطيطية، وأعمال تطبيق الخطة.

■ **مرحلة إعداد الكوادر البشرية** التي سيقع على عاتقها مهمة إعداد الخطة الإستراتيجية للوزارة ومتابعة تطبيقها وتقييمها، ولفت النظر للانحرافات الحاصلة وضرورة تصحيحها. ويشمل ذلك:

- وضع نظام عمليات للوحدة يحدد أدوار المخططين، وينظم مداخلاتهم على مدى مسار الخطة.

- تدريب هذه الكوادر على مهارات العمل التخطيطي.
- تعريف القيادات التنفيذية بماهية الخطة وبدورهم فيها، تخطيطاً وتنفيذاً، وتحسيسهم (Sensitizing) بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته للوزارة.
- إعلان الموجهات التي سيتم على أساسها تحديد الرؤية الإستراتيجية للوزارة.
- إصدار توجيهات الوزير المتصلة بمباشرة العمل بالعملية التخطيطية، وبوضع الخطة الإستراتيجية المتضمنة المبادرات التطبيقية الموجهة لتحقيق أهداف الوزارة في المدى الاستراتيجي المحدد للخطة.

إطار رقم (١) دور "وحدة التخطيط والبرامج"

تتولى "الوحدة" بموجب نظام عملياتها ومهامها مسؤوليتها القانونية، مجموعة أدوار تبدأ بالدور الاستشاري حيث تقدم للمديريات والمديرية العامة في الوزارة خلاصة مراجعتها وتحليلها، للإحصاءات العامة والقطاعية، ومستخلصات الدراسات التي نفذتها أو اطّلت عليها، وحصيلة تحليلها للدروس المستفادة من تطبيق الخطة. أما دورها الثاني، فهو الدور المحوري الذي تقوم به في عملية التخطيط ومتابعة تطبيق الخطة وتقييم نجاحاتها ومعالجة إخفاقاتها. في إطار كلا الدورين، تقوم "الوحدة" بتجميع المعطيات وتحليلها، وبتزويد المديرية التنفيذية والمقترحات التي تراها مناسبة وداعمة لنجاح الخطة.

(ب) إعداد خطط عمليات "الوحدة":

- تعدّ "الوحدة" مسودة الخطة الإستراتيجية والخطط التطبيقية والسنوية، وتنسق إعداد الخطة السنوية مع مشروع الموازنة، كما وتنسق مع "وزارة المالية" و"الجهاز المسؤول عن التخطيط والتنمية في الدولة" لتوفير التمويل اللازم لبرامج الخطة ومشاريعها والنشاطات المرتبطة بها.
- تتوافق "الوحدة" مع المديرية التنفيذية حول أهداف الخطة الإستراتيجية ومدراجاتها، وحول العناصر التي يمكن أن تدعم نجاح تنفيذ الخطة وتزيد من فرصها في تحقيق أهدافها.

إطار رقم (٢)

تأهيل وتدريب أفراد "وحدة التخطيط والبرامج" على مهارات التخطيط الاستراتيجي

الغرض من التدريب هو تأهيل المخططين في "الوحدة" وإعدادهم، بشكل منهجي وهادف، لممارسة أدوارهم في إطار عملية التخطيط ووضع الخطة الاستراتيجية والخطط التطبيقية القطاعية والفرعية والسنوية (المرتبطة بمشاريع الموازنة)، التي تعدها الوزارة بالتنسيق مع "وزارة المالية" ومع "الجهاز المسؤول عن التخطيط والتنمية في الدولة" لتوفير الموارد لتمويل برامج الخطة ومشاريعها، وسائر النشاطات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية.

يجري التدريب من خلال سلسلة ندوات ومحاضرات وورش عمل معدة خصيصاً وموجهة لتحقيق ما يلي:

- التعريف بالسياسات والتوجهات العامة للدولة، وبتطلعات الوزارة ونظرتها لمستقبل القطاع.
- التعريف بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها المخططون خلال عملهم في مراحل الخطة المختلفة، بما في ذلك الصعوبات الناشئة عن معارضة/اعتراض بعض الجهات العامة والخاصة والأهلية ذات العلاقة.
- تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي والتخطيط، بما في ذلك التعريف بمنهجيات تحليل الوضع الراهن وتقنياته المختلفة، والتدريب على عمل إسقاطات مستقبلية ترسم صورة المستقبل المنشود للقطاع المخطط له انطلاقاً من الواقع القائم، مع أخذ التأثيرات المستقبلية لبرامج ومشاريع الخطة الاستراتيجية بالاعتبار.

خلال ذلك، ينبغي تزويد المتدرب بـ دليل إعداد الخطط الاستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة المعتمد في الدولة" وتقرير "منهجيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي المعتمد في الدولة"، وتعرفه بمحتواهما، وتدريبه على استخدامهما في عمله التخطيطي، مع التأكيد بأن الدليلان متكاملان في عرضهما لموضوع التخطيط الاستراتيجي للوزارة، مفهوماً وأساليباً وتقنيات وأدوات عمل.

(ج) إطار عمل "وحدة التخطيط والبرامج"

ينبغي أن تتضمن خطة عمل "الوحدة" المهام والخطوات التالية:

- الاطلاع على توجهات وسياسات الحكومة في القطاع المعني، في الوزارات والإدارات العامة.
- تحديد المصادر التي سيستقي منها المعلومات اللازمة لبناء خطة إستراتيجية للوزارة تتسم بالواقعية والقابلية للتنفيذ.
- وضع برنامج زمني لجمع المعلومات المتوفرة، واللازمة بشكل خاص، من كافة المصادر، ولتبادل المعلومات مع الجهات الحكومية الأخرى (حيث يلزم).
- وضع خطة تحرك للتشاور مع كافة مديريات ومصالح الوزارة، والمؤسسات العامة والمصالح المستقلة الخاضعة لوصايتها، حول أهداف الخطة ومكوناتها التنفيذية (المبادرات والمشاريع) وآلية التنفيذ.
- الطلب من هذه الجهات تزويدها بالمعلومات المتعلقة بعملها، والتي ينبغي أخذها بالاعتبار في بناء الخطة الإستراتيجية.
- استطلاع وضعها الحالي واحتياجاتها من الموارد المادية والبشرية والدعم الفني المتخصص من خلال برامج عملها وتقاريرها، ومن خلال توصيات الجهات الرقابية حول أدائها.

- التعاون مع وحدة المعلوماتية في الوزارة لوضع آلية لمعالجة المعلومات المجمعة واستخلاص النتائج منها.
- وضع آلية للتشاور المتواصل مع القيادات في الوزارة (ومع أصحاب المعرفة والخبرة من خارجها عند الضرورة) واستخلاص النتائج من عملية المعالجة، وتقرير كيفية الاستفادة منها لإنتاج خطة إستراتيجية للوزارة تتسم بالرصانة والواقعية وبقابليتها للتطبيق الميسر.
- وضع آلية لمناقشة الخطة مع القيادات في الوزارة خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ، ولعمل التعديلات عليها وجعلها أكثر مرونة وقابلية للتطبيق وتحقيق النتائج المرجوة منها.
- وضع خطة التنسيق مع الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى لضمان مواءمة الخطة مع التوجهات العامة للدولة ومع خطط الوزارات الأخرى، خصوصاً لجهة تزامن تقدم المشاريع وإفادة كل وزارة من منجزات الوزارات الأخرى.

➤ آلية إعداد الخطط:

يمكن تقسيم العملية التخطيطية إلى خمس مراحل تعكس تطور الخطة الإستراتيجية من خلال تصور عام (أو رؤية) للمستقبل كما تراه الوزارة، وعمل تطبيقي هادف يسعى إلى تحقيق أهداف هذه الرؤية، ويتم في سياق هذه العملية وضع آلية ترسم خطوات التخطيط، ومراحل تنفيذ الخطة بكل مكوناتها وتفصيلاتها.

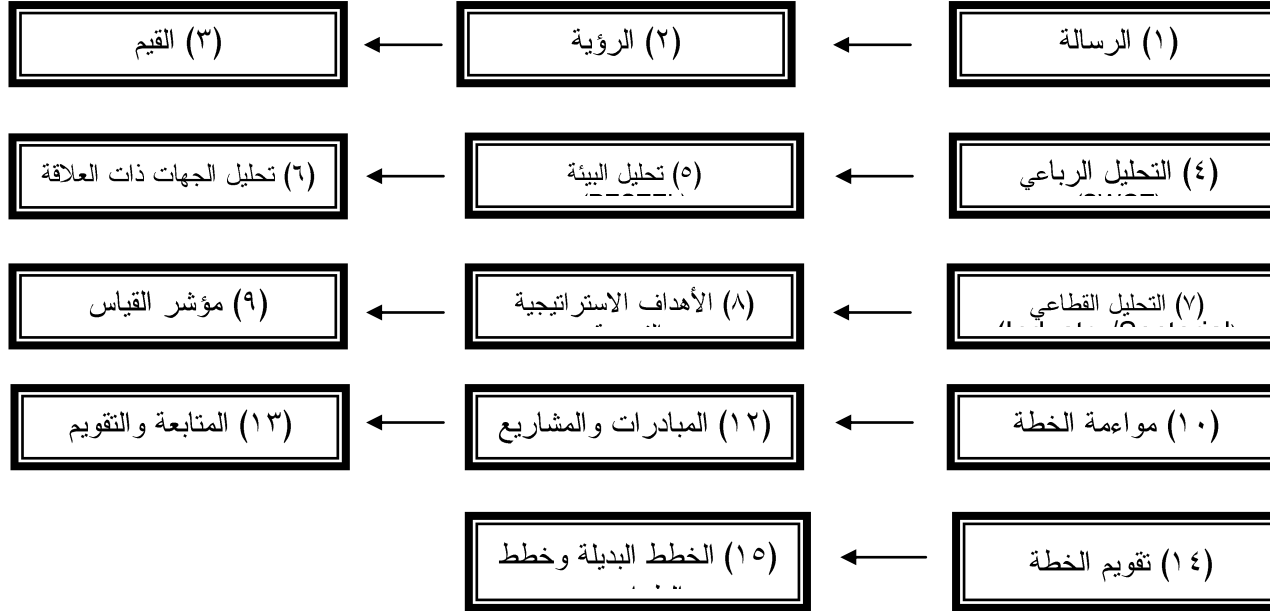
■ تبدأ العملية التخطيطية بمرحلة تأسيسية تتمحور حول ضرورة بلورة رؤية واضحة لمستقبل القطاع الذي تشرف عليه الوزارة، ولواقعها وآفاق عملها المستقبلي مع هذا القطاع بالاستناد إلى سياسات وتوجهات الحكومة وإلى رسالة الوزارة وإلى القيم التي تعمل بها.

■ تتضمن المرحلة اللاحقة من العملية التخطيطية بناء منطلقات الخطة الإستراتيجية، وتتمحور حول التعرف على الواقع الذي سيتم الانطلاق منه لتحقيق أهداف الرؤية الإستراتيجية للوزارة في مدى زمني معين، مع ما يتضمنه ذلك من تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية للوزارة، بما في ذلك تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية وتحليل الجهات ذات العلاقة، للخروج بالتحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

■ تتابع العملية بخطوة عنوانها تحديد الأهداف الإستراتيجية والقابلة للتحقيق في المدى الزمني للخطة، ومن ثم تفريعها إلى مجموعة أهداف فرعية تحدد معالم الطريق للوصول، مرحلة بعد مرحلة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة. ويجري تحديد أولويات الأهداف التشغيلية من خلال معيارين، الأول؛ تأثير الهدف، والثاني؛ سهولة تنفيذه.

- **تمويل الخطة**، بالتشاور مع وزير المالية أو تأمين التمويل من أجهزة التمويل الأخرى.
- **تحديد طريقة قياس الأداء**، من خلال إعداد مؤشرات القياس والقيم المستهدفة لها، على أن تتم مواءمتها مع التوجهات الإنمائية للدولة. يجري لذلك **تحديد المبادرات والمشاريع** التي تتطلع الوزارة من خلالها لتحقيق أهداف خطتها الإستراتيجية، و**وضع آلية لمراقبة التنفيذ**، تتضمن وضع مؤشرات قياس أداء ومقاييس لمتابعة تقدم العمل بالخطة وعمل التصحيحات/التعديلات اللازمة عليها لضمان وصولها إلى تحقيق هذه الأهداف.
- وأخيراً، وإلى جانب الخطة الإستراتيجية الأساسية، يقتضي وضع **خطط رديفة** لدعم الخطة الأساسية، بما في ذلك **خطة دعم مؤسسي** تتضمن تطوير التشريعات والهيكل التنظيمية وأساليب العمل المؤسسي بما يناسب و/أو يساعد على تسهيل تطبيق الخطة. وفي سياق مواز، يقتضي وضع **خطط بديلة** تأخذ باعتبارها حصول تطورات تستوجب إدخال تعديلات على الخطة الأصلية. وعادة ما يجري التخطيط لبعض البدائل الممكنة وفق عدد من السيناريوهات المحتملة. وفي سياق موازٍ آخر، فإن التخطيط الاستراتيجي السليم لا يستبعد وقوع أحداث جسيمة وحصول حالات طوارئ (حرائق، زلازل،...) تستدعي وضع **خطط طوارئ** تستبِق وتحضّر لمواجهة الحالات الجسيمة الطارئة والكوارث المحتملة في حال وقوعها.

شكل (٨)
مراحل التخطيط الاستراتيجي



خطة تطوير مؤسسي موازية تلبي الحاجة إلى:

- إعداد مشاريع قوانين وتعديلات تشريعية.
- إعادة النظر بالهيكلية واقتراح تطوير مهامها.
- بناء القدرات المؤسسية: التدريب، التمكين، تحديث التجهيزات، تطوير وتبسيط أساليب وإجراءات العمل.

القسم الثاني: المرحلة التأسيسية

(أ) صياغة "الرسالة":

➤ **تعريف "الرسالة":** هي بمثابة "إعلان نوايا" لما تتطلع الوزارة إلى عمله، وتعريف بالأطر التي ستعمل من خلالها على تحقيق غايتها الأساسية في مدى زمني معين (٣ إلى ٥ سنوات).

➤ **محتوى "الرسالة":** تعبّر "الرسالة" عن سبب وجود الوزارة، وغرضها ومجال عملها وطريقته استناداً إلى تكليفها القانوني، الذي ينص أيضاً على أهدافها العامة، شكلها التنظيمي ومهامها. وتتميز "الرسالة"، بحكم ارتباطها بقانون إنشاء الوزارة بدرجة كبيرة من الثبات والواقعية، كونها تركز على معطيات ملموسة ومعلومات وإحصاءات ميدانية، وتأخذ باعتبارها الموارد المتاحة للوزارة، وقدرتها على الأداء والمعوقات المتوقع أن تواجهها في عملها. وتجدر الإشارة إلى أن، تغيير "الرسالة" بشكل عميق يرتبط بحصول تغيير عميق في التوجهات العامة للدولة، مع ما قد يستتبع ذلك من تغيير في دور الوزارة ووظيفتها ومهامها العامة. من جهة أخرى، فإن "الرسالة" ينبغي أن تعكس تطلعات الوزارة لتطوير أدائها وخدماتها. من هنا الحاجة أن تتسم صياغتها بالصفات التالية:

- الدقة والاقتضاب، بحيث يأتي النص مقتضباً وخالياً من الحشو والشروح والتفاصيل، معبراً بشكل صحيح عن جوهر "الرسالة" وروحيتها.
- المرونة النسبية والقابلية للاجتهد، وتطويع النص بما يتلاءم مع التحولات الحاصلة بُعيد صدور التكليف القانوني للوزارة.
- التشبه بأفضل الممارسات العالمية، في هذا المجال.

إطار رقم (٣)

مكونات "الرسالة"

تعبر "الرسالة" عن غرض الوزارة ونطاق وأساليب عملها بالاستناد إلى ثلاثة مكونات رئيسية:

١. بيان الغرض (Purpose Statement)، المتضمن تحديد النتائج المطلوب تحقيقها.
٢. بيان الأعمال (Action Statement)، المتضمن الأنشطة والمشاريع وبرامج الخدمات التي تعمل الإدارة من خلالها على تحقيق أهدافها، ونطاق هذه الأعمال (في الزمان والمكان، البيئة الديموغرافية، الخ...).
٣. بيان القيم (Values Statement)، الذي يتضمن تعريفاً بالثقافة المؤسسية السائدة في هذه الإدارة، والمعايير السلوكية المرتبطة بممارسات الموظفين. وهذه القيم لا تدخل بالضرورة في متن "الرسالة"، ولكن تؤخذ بالاعتبار عند صياغتها نظراً لما للثقافة المؤسسية والقيم المجتمعية من أثر على فعالية التطبيق ونجاح الخطة بتحقيق أهدافها.

من جهة أخرى، يساعد جدول صياغة "الرسالة" (الذي سيأتي عرضة لاحقاً) على تحديد دقيق لمكونات "الرسالة"، التي يفترض أن تجيب، بشكل محدد ومقتضب، على التساؤلات التالية:

- من هي هذه الإدارة؟
- ماذا تعمل؟
- كيف تعمل؟
- في أي مجال ونطاق؟

(ب) أهمية "الرسالة":

يسمح وجود "رسالة" واضحة، محددة مع هامش محدود من المرونة، بما يلي:

- توفير إطار عام لاتخاذ القرارات المتصلة بتحديد أهداف الخطة، والمبادرات الهادفة لتحقيق غاياتها، والبرامج والمشاريع التي تتضمنها هذه المبادرات، والتي يساعد وجودها على تحقيق "رؤية" الوزارة المستقبلية في المدى الزمني المحدد للخطة.
- تعريف الجمهور بطبيعة عمل الوزارة وأساليب عملها وأهدافها.
- زيادة تفهم المعنيين وأصحاب العلاقة للعمل الذي تقوم به الوزارة وتوجهاتها بهذا الخصوص، مع أخذ اختصاصها الوظيفي بالاعتبار.
- تحسين فهم الموظفين لمضمون عملهم وأهدافه، وبناء قنوات وقيم مؤسسية مشتركة بينهم وبين الإدارة، وصولاً لتوفير بيئة عمل صحية ومنتجة.
- الإضاءة على المجالات التشاركية المتاحة بين الوزارة وهيئات (ومؤسسات) المجتمع المدني والأهلي وأصحاب العلاقة الخارجيين.
- القدرة على الاستجابة المرنة للتغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها الوزارة، وفي المقاربات وأساليب العمل والمتطلبات المستجدة لـ"زبائن" الوزارة والمتعاملين معها، ومنهم على وجه الخصوص الجهات الدولية ذات العلاقة.

إطار رقم (٤) صياغة الرسالة

الموجّهات

- يمارس المخططون عملهم بطريقة العصف الذهني، مستعينين بالجدول رقم (٣) لتسجيل البيانات والأفكار التي يتم التوافق عليها فيما بينهم. ومن الأهمية بمكان أن تكون "الرسالة" مباشرة، واضحة اللغة ومحددة المضمون. وينبغي بالتالي أن يجري:
- اختيار كل كلمة وعبرة بتأن، والتدقيق بها من حيث اللغة والمضمون، قبل اعتمادها بشكل نهائي وإدخالها إلى متن "الرسالة".
 - الابتعاد تماماً عن اللغة الاحتمالية وعن لغة التمنييات بما تحمله من إحياءات بعيدة عن الواقع ولا تعكس الحقيقة المراد إيصالها إلى الغير.
 - التعبير بصدق، ودون تضخيم أو تفخيم، عن حقيقة ما تقوم به الوزارة في إطار المهام المنوطة بها بموجب تكليفها القانوني (mandate).

آلية الصياغة

تجري بلورة صيغة "الرسالة" على مراحل يتم خلالها مناقشة:

- الأفكار التي ينبغي أن تتضمنها، والتي يفترض أنها تعبر عن طبيعة عمل الوزارة، توجهاتها التتموية وتطلعاتها نحو تحسين وتوسعة نطاق خدماتها.
- الإخراج اللغوي للـ"رسالة"، بحيث يدعم المبنى والمعنى ويعطي صورة صحيحة عن عمل وإنجازات الوزارة. من ثم، يقوم رئيس "وحدة التخطيط والبرامج" مع المخططين بالطلب، كل بمفرده، بإعداد إجابة على كل نقطة من نقاط الجدول رقم (٤).
- وفي خطوة ثانية، يتم تناول كل نقطة على حدة واستعراض ومناقشة إجابات المخططين. ومن ثم يتم التوافق حول الأفكار والعبارات والكلمات التي يرى الفريق أنها تعكس صورة الوزارة وتطلعاتها لتحسين إداؤها وتطوير خدماتها. وفي حال تعذر التوافق، يتم اختيار الأفكار والعبارات والكلمات التي ستدخل في متن "الرسالة" بالأكثرية المطلقة للأعضاء (نصف الأعضاء الدائمين زائد واحد) أو بأكثرية ثلثي الحاضرين من هؤلاء الأعضاء، أيهما أكبر.
- وفي خطوة ثالثة، يطلب رئيس "وحدة التخطيط والبرامج" من المخططين صياغة مقترحهم الخاص لنص "الرسالة"، وذلك بشكل فرادي أو ضمن مجموعات من فردين أو ثلاثة على الأكثر. ومن ثم، تجري مناقشة الصيغ المقترحة، وتتم المفاضلة بينها واختيار المقاطع والتعبير الأصحح لأن تدخل في متن "الرسالة"، بحيث تظهر صيغتها النهائية الصورة المراد عكسها عن الوزارة وعن عملها. كما يتم اعتماد الصيغة النهائية هذه بإجماع الأعضاء. وفي حال تعذر الإجماع، يجري عرض الصيغ المختلف حولها على الوزير لاختيار الأنسب بينها.

يتطرق الجدول رقم (٣) إلى مجموعة العناصر التي تؤخذ بالاعتبار عند صياغة "الرسالة"، والتي تشمل المصادر التي يركز عليها في الصياغة، ومتضمنات الرسالة، والعناصر التي تؤخذ بالاعتبار من دون أن تدرج في متن الرسالة.

الجدول (٣) جدول صياغة "الرسالة"

المصادر التي ينبغي أخذها بالاعتبار عند التحضير لصياغة "الرسالة"	
	التكليف القانوني (mandate) (الاختصاص ونطاق العمل)
	مجالات عمل الوزارة (تعداد المجالات)
	قدرة الوزارة التنظيمية والتنفيذية على ضوء صلاحياتها وإمكاناتها المادية
متضمنات الرسالة (التعابير الأساسية التي ينبغي إدخالها إلى نص الرسالة)	
	الغرض (التغيير المنشود)
	الفعل/العمل (ماذا نعمل؟ وكيف؟)
	الظرف (الإطار الزمني والمكاني)
عناصر تؤخذ بالاعتبار ولا تدرج في متن الرسالة	
	النشاطات
	المنتجات /الخدمات
	نطاق الأعمال
	القيم التي تدعم تحقيق الغرض
	القيم التي تعزز الصورة الذهنية
	القناعات والممارسات المعوقة

(اشرح بشكل دقيق ومقتضب قدر الإمكان مضامين كل بند من البنود الواردة بالجدول أعلاه).

تساعد معرفة هذه العناصر على صياغة "رسالة" للوزارة، حيث تعكس صورة عملها انطلاقاً من تكليفها القانوني (mandate) وتطلعاتها.

نماذج من الممارسات الفضلى في مجال صياغة "الرسالة"

نماذج "الرسالة" المعتمدة في هذا الجزء تعود لكل من وزارات العدل، والمالية، والشؤون الاجتماعية، والصحة، والبيئة في كل من الأردن والإمارات العربية، وفي مقاطعة كيبيك الكندية، وذلك على سبيل المثال لا الحصر.

يمكن الاسترشاد بهذه النماذج عند المباشرة بصياغة "رسالة"، ويمكن الرجوع كذلك إلى تجارب بعض البلدان كنماذج جيدة لصياغة "الرسالة"، والتي تعكس فهم مختلف الوزارات المماثلة في بلدان أخرى لدورها ومهامها، وتبين الأطر التي تعمل من خلالها على تحقيق "رسالتها".

جدول (٤) نماذج من "الرسالة" في بعض الدول العربية والأجنبية لوزارات الشؤون الاجتماعية

الرسالة	البلد
الارتقاء بالعمل الاجتماعي التنموي، وتطوير السياسات الاجتماعية الشاملة والمتكاملة لتنمية المجتمع، وتحسين نوعية حياة أفراد، وتوظيف المعلومات والمعرفة لتوفير الخدمات الاجتماعية المتميزة، وترسيخ عملية التنمية المستدامة القائمة على مبدأ المساواة والمشاركة.	الأردن
الانتقال من منهجية الرعاية إلى التنمية من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى كافة فئات المجتمع.	الإمارات
الحفاظ صحة ونوعية حياة الكيبكيين من خلال إتاحة مجموعة من الخدمات الصحية والخدمات الاجتماعية، المتكاملة والنوعية، بما يسهم في التنمية الاجتماعية الاقتصادية لكيبك.	كندا (كيبك)

(ج) بناء "الرؤية":

➤ **تعريف "الرؤية":** هي منظور مستقبلي للأوضاع يعكس تطلعات الوزارة نحو ما تريد إنجازه في مدى زمني محدد ومنظور (٣ إلى ٥ سنوات). وهي بهذا المعنى، إسقاط مستقبلي لتوجهات الحاضر، تلتقي مع التوجهات العامة للدولة، ومع نظرتها المستقبلية. من الناحية العملية، هي صورة متخيلة لما سيكون عليه مستقبل القطاع الذي تشرف عليه الوزارة، ولدورها في تشكيله. ويمكن وصف "الرؤية" بأنها منارة تسترشد بها الخطط الإنمائية للإدارة على المدى الطويل.

إطار رقم (٥) مكونات "الرؤية"

يتم تكوين "الرؤية" انطلاقاً مجموعة مصادر هي: التكليف القانوني للوزارة (mandate)، "الرسالة"، اتجاهات التطور العالمي وشكل القطاع المستقبلي، تصور الوزارة لمستقبل القطاع والوزارة، أفضل الممارسات العالمية لوزارات مماثلة، القدرة الواقعية (والكامنة) للوزارة على تحقيق "الرؤية".

تشكل هذه العناصر - فضلاً عن المعلومات المتوفرة حول التطلعات الإنمائية للدولة وأولويات الوزارة ورغبات النواب وتطلعات الفعاليات الاقتصادية والجهات الفاعلة والمؤثرة ونتائج الدراسات وتوصيات مراكز الأبحاث والجهات الأكاديمية والجهات الداعمة الدولية والجهات الاستشارية - المصادر التي تستمد منها "رؤية" الوزارة.

ويلحظ الجدول رقم (٢-٣) فقرة لهذه المصادر، تسجل فيها العناصر التي يمكن أن تشكل قاعدة لبناء "رؤية" الوزارة. وإلى جانب المصادر يضم الجدول محورين:

- **محور متضمنات "الرؤية"**، والهدف منه استخلاص الكلمات والعبارات التي ينبغي إدخالها إلى نص "الرؤية"، والتي يمكن استمدادها من الممارسات الفضلى للوزارات المماثلة عبر العالم، والبيئة المستقبلية للقطاع عالمياً ومحلياً.
- **محور العناصر**، التي تؤخذ بالاعتبار عند وضع نص "الرؤية" ولا تدرج فيه. ومنها آفاق العمل المستقبلي للوزارة، القيم التي تدعم "الرؤية" وتعزز صورتها في الأذهان، والقناعات والممارسات المعوقة الواجب معالجتها في الطريق لتحقيق "الرؤية".

➤ **منطلقات بناء "الرؤية":** يتطلب بناء "الرؤية" قدرة على التحليل المستقبلي انطلاقاً من معطيات واقعية دقيقة، وبعيداً عن نهج التمني المبني على تقديرات قائمة على أسس ضعيفة و/أو توقعات غير علمية. ويحتاج بناء "الرؤية" إلى معرفة وثيقة بـ: الواقع الحالي للقطاع الذي تشرف عليه وبالاحتياجات الإنمائية لهذا القطاع وللمناطق. وإمكانات الوزارة (ومن ورائها الدولة)، وقدراتها الحالية (والكامنة) على الإنجاز. ويحتاج، من ناحية أخرى، إلى تصور واضح لـ: شكل المستقبل الذي تتطلع إليه الوزارة، وصورتها المستقبلية والدور الذي تراه لنفسها.

➤ **أهمية "الرؤية":** تكمن أهميتها في كونها قابلة للتحقيق. ولكي تكون كذلك، ينبغي أن تكون واقعية وطموحة في آن معاً:

- **واقعية،** أي تقوم على أسس علمية وعملية صلبة ومعطيات حقيقية. وتتأتى واقعتها من كونها:
- مستمدة من التطلعات الإنمائية للدولة بشكل عام وللوزارة بشكل خاص.
- تعكس بشكل محدد أولويات الوزارة (ومن خلفها الدولة).
- تعكس في عمومها رغبات الناس وتطلعات الفعاليات الاقتصادية والجهات الفاعلة والمؤثرة في القطاعين الخاص والأهلي.
- تنبثق من، و/أو تأخذ بعين الاعتبار، نتائج الدراسات وتوصيات مراكز الأبحاث العامة والخاصة والجهات الأكاديمية، والجهات الداعمة الدولية، والجهات الاستشارية.
- بعيدة كل البعد عن التخيلات والتقديرات التي لا أساس لها.

- **طموحة**، تعكس تطلعات الوزارة نحو أداء أفضل وفعالية أكبر، وتأخذ بالاعتبار:
 - تطور الوعي المؤسسي والمجتمعي، والوعي الفردي للقيادات الإدارية وللموظفين.
 - تطور القدرات والإمكانيات الذاتية للوزارة، والعامّة للدولة.
 - توفر أشكال الدعم الفني والمالي من الجهات الداعمة و/أو المانحة.
 - تعزيز الخبرات المكتسبة والدروس المستفادة من التجارب السابقة و/أو المستمدة من الممارسات الفضلى العالمية.
 - دعم المستجدات العلمية والتقنية.

كذلك، فإن هذه العناصر تشكل - بمجموعها - محفزاً قوياً ودافعاً حقيقياً للتقدم والإنجاز، ومرتكزاً لبناء "رؤية" طموحة، واقعية وقابلة للتحقيق.

جدول (٥):

العناصر التي تدخل في صياغة "الرؤية"

(اعرض في الخانات الفارغة مضمون كل بند من البنود المحددة أدناه مستخدماً عبارات دقيقة ومقتضبة قدر الإمكان)

المصادر المعتمدة (التي يتم الرجوع إليها عند التحضير لبناء الرؤية):	
	التكليف القانوني للوزارة (mandate)
	رسالة الإدارة/الوزارة
	اتجاهات التطور العالمي وشكل القطاع مستقبلاً
	اتجاهات التطور المستقبلي للقطاع عالمياً
	تصور الإدارة/الوزارة لمستقبل القطاع ودورها فيه

	أفضل الممارسات العالمية لوزارات مماثلة
	القدرة الواقعية (والكامنة) للوزارة على تحقيق "الرؤية"
	متضمنات الرؤية (التعابير الأساسية التي ينبغي إدخالها إلى نص "الرؤية"، والتي ترسم بدقة):
	صورة مستقبل القطاع عالمياً
	البيئة المستقبلية المحلية للقطاع
	أفضل ممارسات الوزارات المماثلة في العالم
	عناصر تؤخذ بالاعتبار ولا تدرج في نص "الرؤية"
	آفاق العمل المستقبلي للإدارة/الوزارة
	القيم التي تدعم "الرؤية" وتعزز صورتها في الأذهان
	القناعات والممارسات المعوقة الواجب معالجتها

إطار رقم (٦) إطار بناء "الرؤية"

الموجّهات

- تتم صياغة "الرؤية" بنفس الطريقة التي عمّل بها على صياغة "الرسالة"، باعتماد طريقة العصف الذهني، وبالاتعانة بالجدول رقم (٥) لتسجيل البيانات والأفكار التي يتم التوافق عليها بين أعضاء الفريق. ومن الأهمية بمكان أن تكون "الرؤية" محفزة، مباشرة ومقتضبة. وكي تكون كذلك ينبغي أن:
- تعبر عن وضع مستقبلي أفضل.
 - يتم اختيار الكلمات التي تعكس طموح الوزارة وتطلعاتها إلى مستقبل أفضل.
 - تكتب بتعابير يستشف منها الالتزام والعزم على التحسين والتطوير المستمرين وصولاً إلى خدمات أفضل.
 - توحى بالصدق، وبقابلية للتحقيق في الأفق الزمني للخطة.

آلية الصياغة

- تجري بلورة صياغة "الرؤية" على مراحل يتم خلالها مناقشة:
- الفكرة التي ينبغي أن تحملها، والصورة التي ينبغي أن ترسمها للناس عن المستقبل كما تراه الوزارة، والذي هو انعكاس لتطلعات الوزارة المستقبلية وإعلان عن استعدادها للإفادة من الفرص التي تتكشف لها في المستقبل لتغيير وتحسين بيئتها.
 - الصيغة اللغوية للـ"رؤية"، والتي ينبغي أن تعبر بكلمات قليلة وجمل مقتضبة عن صورة المستقبل المراد بلوغه.

اعتماد الرؤية

- يعد المخططون مسودة رؤية الوزارة، ويرفعونها بالتسلسل الإداري إلى المدير العام، فالوزير، لإقرارها واعتمادها. وعليه، يقوم المخططون بنفس المهام والخطوات الواردة في آلية إعداد "الرسالة" وإعداد الإجابات على النقاط الواردة في الجدول رقم (٥).

نماذج من الممارسات الفضلى في بناء "الرؤية":

نماذج "الرؤية" المعتمدة في هذا الدليل تعود لكل من وزارات العدل، والمالية، والشؤون الاجتماعية والصحة، والبيئة في كل من الأردن والإمارات العربية، وفي مقاطعة كيبيك (كندا).

ويمكن الاسترشاد بهذه النماذج عند المباشرة ببناء "رؤية" للوزارة. ويمكن الرجوع إلى تجارب بلدان غيرها للاطلاع على نماذج جيدة أخرى من "الرؤية" تعكس فهم الوزارات المماثلة لدورها في بناء المستقبل.

جدول (٦)

نماذج من "الرؤية" في بعض الدول العربية والأجنبية لوزارات الشؤون الاجتماعية

الرؤية	البلد
مجتمع آمن عماده الأسرة ويتمتع بخدمات اجتماعية ذات نوعية وقيم مجتمعية تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي ومجتمع العدالة.	الأردن
بناء مجتمع متلاحم متماسك مكتسب للمتغيرات الإيجابية ومشارك رائد في التنمية.	الإمارات
وزارة تحبذ مشاركة الشركات والأفراد وشركاءها في تنمية وازدهار كيبيك.	كندا (كيبيك)

(د) تحديد القيم:

➤ **تعريف "القيم":** القيم هي المعتقدات أو المثل العليا التي يتشارك بها المنتمون إلى ثقافة أو بيئة ثقافية ما. وهي المبادئ التي يبني بها الأفراد حكمهم حول ما هو "جيد" وما هو "سيء"، وما هو "مرغوب فيه" أو "غير مرغوب فيه". يمكن وصف منظومة "القيم" في مجتمع/مؤسسة ما بأنها المنظار الذي ينظر فيه الأفراد إلى الأمور والمسائل التي تتعلق بهم، بعملهم أو ببيئتهم. وللقيم السائدة في الإدارة، وفي أوساط الموظفين بشكل عام، تأثير كبير، غير مُدرك في الغالب، على سلوك المسؤولين والموظفين. ويظهر هذا التأثير بشكل واضح في القنوات التي يكونها الموظف عن واقعه ووضعها في العمل. وينعكس هذا الأمر على سلوكه العام، ويتجلى في كثير من الأحيان في مواقفه وممارساته في العمل.

إطار رقم (٧)

أهمية القيم

التعرف على الثقافة المؤسسية السائدة في الإدارة هو المدخل لفهم مسألة الأداء التي يعول كثيراً على تأثيراتها في إنجاح عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعية أو في إفشالها، ذلك أن النجاح والفشل هما نتيجة هذه الثقافة قبل أن يكونا ناتجان عن عوامل خارجية. فإذا ما كانت العوامل الخارجية ملائمة وكانت الثقافة المؤسسية في الإدارة سلبية (متراخية، مهملة، غير مبالية، أو فاسدة...)، فإن فرص نجاح التطبيق تتدنى كثيراً حتى تكاد تنعدم (في بعض الأحيان). وعلى العكس من ذلك، فإن فرص النجاح تكون أفضل إذا ما كانت الثقافة المؤسسية السائدة إيجابية، حتى في ظل ظروف خارجية غير مؤاتية تماماً. ومن جهة أخرى فإنه من المفيد التعرف على منظومة "القيم" السائدة في المجتمع ومراقبة تأثيراتها، الإيجابية والسلبية، على عمل الإدارة، ونظرة المجتمع (أو بعضه على الأقل) إليها وتقييمه لأدائها وأساليب عملها، ورؤيته لمدى تجاوبها مع ملاحظاته وطلباته. ومن المفيد كذلك التعرف على الثقافة السائدة في أوساط الجهات الخارجية صاحبة العلاقة (External Stakeholders)، وعلى المبادئ و"القيم" التي يعمل بدهيها والتي تحكم علاقته بالإدارة. إن تأثير البيئة القيمية لهذه الجهات على فعالية أداء الإدارة قد يكون كبيراً، إيجاباً أو سلباً، وقد ينعكس على تقبل الجمهور لمستوى الأداء المتأثر بتعاون "شركاء" الإدارة الخارجيين، على اختلافهم. للبيئة الثقافية العامة والمؤسسية تأثيرات مختلفة القوة على عمل الإدارة وعلى أدائها كونها يمكن أن تدعم عمل الإدارة أو تعرقله أو تحد كثيراً من اندفاعته وزخمه و/أو من قدرته على الوصول إلى "الزبائن" والفئات الاجتماعية التي يستهدفها.

➤ **القيم والسلوكيات:** التعرف، بشكل عام، على "القيم" الأكثر تأثيراً مؤسسياً، وفهمها وتحديد كيفية التعامل معها، هو المدخل إلى إحداث تغيير إيجابي في الأداء التخطيطي لجهة زيادة قابلية الخطة الإستراتيجية للتطبيق، وتحسين فرص النجاح بتحقيق أهدافها.

يُستعمل الجدول رقم (٧) أدناه للتعرف على "القيم" الإيجابية الرئيسية المعوّ عليها لدعم الخطة الإستراتيجية وتعزيز فرصها بالنجاح من جهة، وعلى القناعات السلبية والممارسات التي تهدد بعرقلة مسيرة الخطة وتقليل فرصها في النجاح من جهة ثانية.

وفي خطوة لاحقة يتم تصنيف "قيم" وقناعات وممارسات كل جهة من الجهات المؤثرة (الوزارة، الموظفين، المتعاملين الخارجيين والمجتمع) بحسب قوة تأثيرها المتوقع على فعالية تطبيق الخطة الإستراتيجية، وبالتالي نجاحها بتحقيق أهدافها.

يساعد التعرف على قيم وقناعات وممارسات الجهات المعنية التي لها تأثير ما على نجاح الخطة إعداداً وتنفيذاً ونتائجاً بأخذ عوامل التعزيز والكبح بالاعتبار، منذ اللحظة الأولى لعملية التخطيط، ولاحقاً في كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

جدول (٧):

"القيم" والقناعات والممارسات التي تؤخذ
في الاعتبار عند إعداد الخطة الإستراتيجية

(تستخدم البيانات أسفل الجدول لتحديد مستوى أهمية القيم المختلفة ومدى الالتزام بها من جانب الوزارة والموظفين والمتعاملين الخارجيين والمجتمع، وقوة تأثيرها على هذه الفئات).

قيم	قناعات وممارسات الجهات المؤثرة	قوة تأثيرها
قيم الوزارة		
	القيم (الإيجابية الواجب تعزيزها):	
	السلوكيات (الواجب تصحيحها):	
قيم الموظفين		
	القيم:	
	السلوكيات:	
قيم المتعاملين الخارجيين		
	القيم:	
	السلوكيات:	
قيم المجتمع		
	القيم:	
	السلوكيات:	

- مستوى الأهمية: (٣ مهمة جداً - ٢ متوسطة الأهمية - ١ قليلة الأهمية).
- مدى الالتزام: (٣ مطبقة تماماً - ٢ مطبقة بطريقة متوسطة - ١ غير مطبقة).
- درجة التأثير: (٣ تأثير قوي - ٢ تأثير متوسط - ١ تأثير ضعيف).

يسمح التعرف على آراء ومواقف الجهات المعنية بتحديد الجهات والمجالات والمواقع والمناطق والبيئات (الاقتصادية والاجتماعية) التي يتوقع أن تسهّل تطبيق الخطة أو عرقلتها بهذا الشكل أو ذلك، وبهذه القوة أو تلك. والمعرفة المسبقة بهذه العوامل من شأنه تعزيز قدرة المخططين على توقّع ما ستواجهه الخطة الإستراتيجية من تسهيلات و/أو معوقات على طول مسارها، ويسمح لهم بالتالي بتطوير مقاربات تستفيد على الوجه الأفضل من "القيم" الداعمة وتتعامل مع (وتحاول أن تستوعب) السلوكيات والمواقف والممارسات ، التي قد تحد من فرص نجاح الخطة أو تؤدي إلى عرقلتها بأدنى تقدير، ويستخدم الجدول رقم (٨) لخصر وتعداد "القيم" الرئيسية المعولّ عليها لتأمين نجاح الخطة، وعلى المخططين أخذ تأثير هذه "القيم" بالاعتبار عند بنائهم للخطة وعند تصميم كل مرحلة من مراحلها، أخذين بالاعتبار بعض نماذج هذه "القيم" المتبّعة في بعض الدول).

جدول (٨):
"القيم" الرئيسية المعول عليها لتأمين نجاح الخطة
(مثال وزارة الشؤون الاجتماعية)

١	الرعاية الاجتماعية حق لكل إنسان يحتاجها
٢	العدالة الاجتماعية
٣	جودة الخدمات الاجتماعية المقدمة
٤	المسؤولية الاجتماعية
٥	المهنية

جدول (٩)
نماذج من "القيم" التي تأخذُ بها بعض الدول العربية والأجنبية
لبناء الخطط الإستراتيجية

البلد	القيم
الأردن	لا "قيم" معلنة لوزارة التنمية الاجتماعية على موقعها على شبكة الانترنت التي تقتصر على "الرسالة والرؤية" التالية: مجتمع آمن عماده الأسرة ويتمتع بخدمات اجتماعية ذات نوعية وقيم مجتمعية
الإمارات	قيمنا تنمية العاملين : الاهتمام بهم وتبني إبداعاتهم خدمة المتعاملين : كسب رضاهم وخدمتهم بكفاءة الشراكة المجتمعية : التنمية الاجتماعية مسؤولية كل فئات المجتمع الشفافية : الوضوح والمصداقية هما أساس التعامل التميز : أن نكون الأفضل
كندا (كيبك)	لا "قيم" معلنة لوزارة الصحة والخدمات الاجتماعية على موقعها على شبكة الانترنت. ولكن ثمة قضايا/تحديات يمكن منها استشفاف "قيم" الوزارة، وهي: ١. استباق المشاكل والحد من التفاوت الصحي ورغد العيش.

<p>٢. أسبقية خدمات الرعاية الصحية الأولية ضمن منظور متكامل، وتحديد أولويات الخدمات.</p> <p>٣. الوصول إلى الخدمات في مدة زمنية معقولة.</p> <p>٤. جودة الخدمة والابتكار.</p> <p>٥. اجتذاب الموارد البشرية والاحتفاظ بها ومساهمة مثلى بالعمل.</p> <p>٦. إدارة فعالة وشفافة.</p>	
--	--

القسم الثالث: مرحلة التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

(أ) تعريف التحليل الرباعي:

هو وسيلة لتحليل البيئة التي سيتم فيها وضع الخطة الإستراتيجية وتطبيقها، وقاعدة معلوماتية يُستند إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي. وهو يتناول في شقه الداخلي نقاط القوة المؤسسية للإدارة ونقاط ضعفها، وفي شقه الخارجي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتحديات المتأتية منها.

وقد جرت تسمية هذه العملية بـ"التحليل الرباعي" Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) كونها تتعلق بدراسة البيئة الداخلية للإدارة، بما تتطوي عليه من عناصر القوة والضعف، والبيئة الخارجية، بما تقدمه من فرص وتمثله من مخاطر وتحديات للوزارة.

وعليه، فإن التحليل الرباعي هو المدخل الطبيعي للعملية التخطيطية الذي يتم خلاله التعرف على الموارد المتاحة وعلى الاحتياجات التطويرية التي يحتاج واضعو الخطة إلى أخذها بالاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية، وعلى البيئة الخارجية التي ستطبق فيها الخطة بكل ما تحمله هذه البيئة من إمكانيات وتحديات.

تُستخدم في عملية التحليل هذه عدة تقنيات تصب في مجرى التحليل الرباعي. وأكثرها فائدة لمنهجية التخطيط الاستراتيجي:

▪ **في تحليل البيئة الداخلية:** أدوات تقنية إدارة الجودة الشاملة، مثل نظام التميز الأوروبي (EFQM Excellence Model) أو معايير جائزة بالدريج الأميركية (Baldrige Award)، أو أية معايير مماثلة.

▪ **في تحليل البيئة الخارجية:** تقنية تحليل البيئة (Analysis) (PESTEL) معطوفة على تقنية تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis) وعلى تقنية التحليل القطاعي (Industry/Sectorial Analysis). ويقع على المخططين الاستراتيجيين إجراء التقاطعات اللازمة بين نتائج هذه التحليلات للخروج بصورة متكاملة عن ما سيواجه الوزارة من تأثيرات إيجابية وسلبية.

إطار رقم (٨) فائدة "التحليل الرباعي"

تسمح تقنية التحليل الرباعي بالتعرف على منطلقات إعداد الخطة تخطيطاً وتنفيذاً ونتائجاً. وهي تساعد على إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية، المرتبطة بأوضاع الإدارة وأدائها، والتي يمكن ان يكون لها انعكاسات قوية، إيجابية و/أو سلبية، على فعالية عملية التنفيذ. كما أنها تسمح بالإضاءة على الفرص التي توفرها بيئة خارجية سريعة التغير قد تحمل في طياتها، العديد من المخاطر والتحديات التي يمكن أن تواجه التنفيذ، وتهدد بتعطيل مفاعيل الخطة و/أو انحرافها عن الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها.

إجرائياً، يشكل التحليل الرباعي مرتكزاً أولياً لبناء الخطة الاستراتيجية وإطاراً جيداً للمراجعة الاستراتيجية مرة بعد مرة. وهو يعتبر أداة مفيدة وسنداً أساسياً لصنع قرار واع، واتخاذ مبادرات تنموية و/أو تصحيحية واضحة المنطلقات والأهداف. كما أنه يساعد على تحديد المسائل والمخاطر التي على الإدارة معالجتها و/أو مواجهتها لضمان تطبيق ناجح للخطة الاستراتيجية.

إن نتائج هذا التحليل يمكن أن تساعد أيضاً فريق التخطيط، ومن خلاله الإدارة العليا، على وضع أهداف تغييرية مؤسسية (ترمي إلى تحسين وضع الإدارة والارتقاء بأدائها) وأهداف إنمائية قطاعية (منبثقة من الخيارات الاستراتيجية لهذه الإدارة وتتوافق مع التوجهات الإنمائية العامة للدولة).

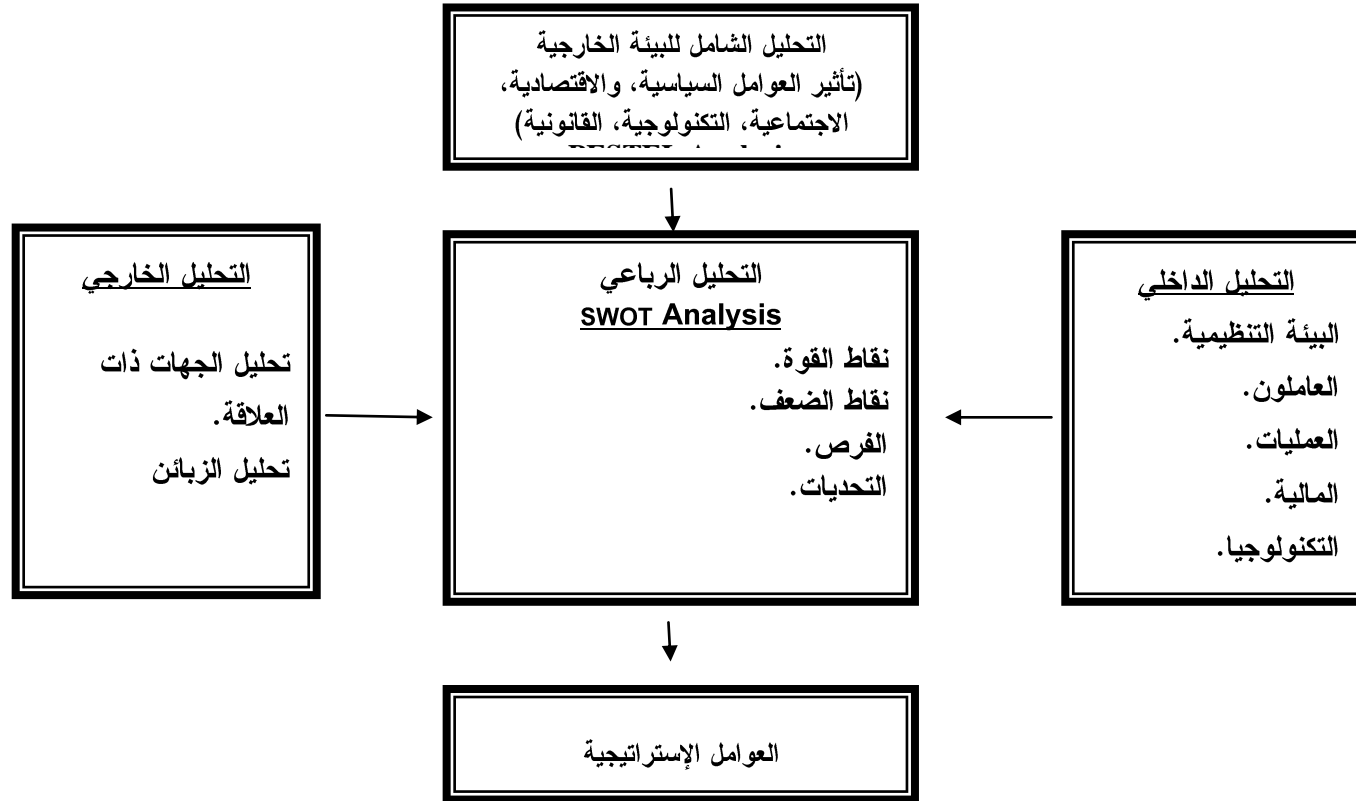
(ب) منهجية "التحليل الرباعي":

لا يقتصر عمل "التحليل الرباعي" على مجرد إصدار قائمة (أو جدولاً) بنقاط القوة والضعف الداخلية، وبالفرص والتحديات التي تتأتى من البيئة الخارجية، بل ينبغي أن يستكمل بعمل تحليل للظروف والأسباب والنتائج المرتبطة بينود هذه القائمة. ومن الضروري أن يكون التحليل شاملاً ومتكاملاً، وأن يخرج بتصوير أولي حول ما ينبغي عمله لزيادة فرص نجاح الخطة بتحقيق الأهداف التي وضعت الخطة من أجلها.

إن التحدي الرئيسي الذي يواجه وضع الخطة هو العمل على مطابقة نقاط القوة مع الفرص المتاحة لضمان نجاح المبادرات، وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، وتحويل المعوقات الداخلية إلى تحديات، والتحديات إلى فرص تطويرية.

ويعبر الشكل رقم (٩) أدناه عن منهجية التحليل الرباعي والتي تحتل موقع القلب من عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن إعداد التحليل الرباعي باستخدام المناظير التالية، الموارد المالية، الموارد التنظيمية (رأس المال البشري / التنظيمي / المعلوماتي)، الزبائن (المستفيدين)، العمليات.

الشكل (٩)
منهجية التحليل الرباعي



في المثال أدناه نموذج من المبادرات التي تستجيب لحالات الضعف وتحولها إلى فرص للتطوير وزيادة الفعالية المؤسسية:

جدول (١٠) نموذج المبادرات

نقاط الضعف	استجابة لزيادة الفعالية المؤسسية
تكنولوجيا متقدمة	اقتناء تكنولوجيا أحدث تتوافق مع الاحتياجات التي تم تحديدها.
فجوة في المهارات المطلوبة	تخصيص موارد للتدريب و/أو تعديل معايير التوظيف لجعلها أكثر فعالية وأقرب إلى تلبية احتياجات الإدارة.
نوعية أداء سيئة/ خدمات لا ترقى إلى المستوى المطلوب	اعتماد وتطبيق معايير الجودة على عمليات الإدارة وفي الخدمات.
نفس الموارد المالية	البحث عن مصادر تمويل خارجية.
ضعف القدرة على تنفيذ بعض المهام والخدمات	البحث في إمكان اسنادها إلى القطاع الخاص بموجب عقد خدمة (Service Agreement).

(ج) مكونات "التحليل الرباعي":

➤ تحليل البيئة الداخلية

يغطي التحليل على هذا المستوى العناصر المؤسسية التالية:

- هيكلية الإدارة، حيث يجري تقييم مدى ملاءمتها للمهام المنوطة بهذه الإدارة.
- العمليات، تتناول بالتحليل مدى فعالية النظم والإجراءات المتبعة وإمكان تحديثها وتطويرها وتبسيطها وتسريع إنجازها لتخدم بشكل أفضل متطلبات الخطة الإستراتيجية.
- الموارد البشرية، حيث تدرس احتياجات الإدارة من الكفاءات والخبرات، وتتنظر في كيفية توفيرها لمهامها بأفضل وأنسب وأسرع الوسائل.
- المالية، حيث تراجع كفاءة إعداد الموازنة وربطها بالخطة الإستراتيجية والتحليل المالي والاقتصادي لنشاطات الإدارة.
- التكنولوجيا، حيث تراجع كفاءة أنظمة المعلوماتية في الإدارة، بما في ذلك قواعد المعلومات الموحدة والمحدثة، وسهولة وصول المستخدمين إليها.

ويسعى لفهم تأثيراتها المحتملة على الخطة الإستراتيجية منذ بداية التخطيط وصولاً إلى نهاية التطبيق، وفهم الدور الذي تلعبه هذه العناصر في إنجاح الخطة أو إفشالها، والذي يمكن المخططين من تصميم مبادرات تطويرية تقوي المؤسسة وتسمح بدعم الخطة وزيادة فرص نجاحها.

ومن الآليات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية أدوات إدارة الجودة الشاملة، مثل نموذج التميز الأوروبي (EFQM Excellence Model) أو معايير جائزة بالدريدج الأميركية (Baldrige Award) أو غيرها...

➤ تحليل البيئة الخارجية:

- يتم تحليل البيئة الخارجية من خلال:
- تحليل البيئة (PESTEL Analysis).
- تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis).
- التحليل القطاعي (Industry / Sectorial Analysis).

وتبين الأطر رقم (٩) و(١٠) و(١١) تعريف ومنهجيات عناصر تحليل البيئة الخارجية المذكورة أعلاه.

الإطار رقم (٩): تحليل البيئة (PESTEL Analysis)

تعريف

يشمل تحليل البيئة الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية التي سيتم وضع الخطة الإستراتيجية في ظلها. تتأني أهمية تحليل البيئة من حاجة المخططين وأصحاب القرار للتعرف على المحيط الذي ستتحرك فيه الخطة الإستراتيجية، وتساعدهم على التعامل مع متغيراته ومستجداته.

ويبين الشكل المرفق بالإطار البيئة الخارجية التي تعمل فيها الإدارة لتطبيق خطتها الإستراتيجية التي تستدعي تحليلاً دقيقاً ووافياً للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية، التي تحمل في طياتها أشكالاً من التأثيرات الواجب أخذها بالاعتبار عند إعداد الخطة.

منهجية تحليل البيئة

تجري بموجب هذه التقنية دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والبيئية والاجتماعية والسياسية التي تتأثر بها الخطة. وتشمل الدراسة التغيرات المتوقعة حدوثها في هذه البيئة، والتي قد تتصل بعامل من هذه العوامل (أو بكلها)، والمتغيرات التي يمكن التعويل عليها لدعم الخطة وزيادة فرص نجاحها بتحقيق الأهداف المرسومة لها. من هذه المتغيرات مثلاً: تعديل في التوجهات و/أو الخيارات و/أو الأولويات الإنمائية للدولة، تعديلات تشريعية محابية، دعم سياسي و/أو شعبي للأهداف الإنمائية للإدارة، توفر التمويل من مصادر جديدة...



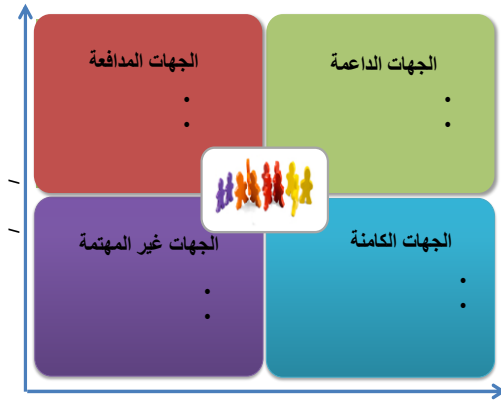
تحليل البيئة الخارجية (PESTEL)

الإطار رقم (١٠): تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis)

تعريف

تهدف تقنية "تحليل الجهات الخارجية ذات العلاقة" للتعرف على مواقف مختلف الجهات الخارجية من الخطة الإستراتيجية، ومستويات تأثيرها عليها، دعماً، رفضاً أو عدم مبالاة. تشمل هذه الجهات الفئات الاجتماعية والجماعات الاقتصادية ذات المصلحة (والتي يهتما كثيراً نجاح الخطة)، والفئات الأقل اهتماماً وتأثيراً، وما بينهما من فئات على درجات مختلفة من الاهتمام والتأثير. أما الجهات الداخلية ذات العلاقة (والتي تشمل عموم الموظفين العاملين في الإدارة)، فيتم تحليل مواقفها من الخطة وتأثيرها عليها في سياق التحليل الأوسع للبيئة الداخلية للإدارة.

- **الجهات المستفيدة:** زبائن، مناطق، قطاعات اقتصادية، فئات اجتماعية، الخ.
- **الشركاء الخارجيين،** بمن فيهم الممولون والهيئات الدولية والجمعيات الأهلية المعنية.
- **داعمين آخرين،** تتنوع مساهماتهم في الخطة لتشمل توفير الخدمات الاستشارية، الخبرة الفنية، الاحتضان والرعاية، الدعم المادي والمعنوي، الترويج والنشر الإعلامي، الخ...



تحليل الجهات ذات العلاقة
Stakeholders Analysis

منهجية تحليل الجهات ذات العلاقة

يجري توزيع عناصر هذه الفئات على مجموعات أربع قياساً على متغيري درجة الاهتمام وقوة التأثير، على النحو المبين في الشكل المرفق بالإطار.

كذلك، فإن فرز الجهات الخارجية ذات العلاقة تبعاً لمتغيري "مستوى الاهتمام" و "قوة التأثير" يساعد المخططين على تحديد كيفية التوجه إلى كل مجموعة من هذه المجموعات لطلب تعاونها، دعمها و/أو ضمان عدم ممانعتها. إن المطلوب هو العمل على إقناع مجموعة القوى

ذات الاهتمام الكبير والتأثير القوي بجدوى الخطة الإستراتيجية وفائدتها الكبيرة للبلد، ولهم بشكل خاص، وإعطاء أولويات مختلفة للتعامل مع مجموعات المصلحة والتأثير الأخرى الأقل اهتماماً وتأثيراً بحسب درجة اهتمامها وقوة تأثيرها.

ولكن أياً كان موقف هذه الفئة أو تلك من الخطة، فإن التخطيط السليم يوجب أخذ رأيها بالخطة. فعند التخطيط لشبكة مترو مثلاً، يحتاج المخططون في وزارة الأشغال العامة والنقل الى طلب رأي الجهات المعنية بهذا المشروع، على رأسهم الزبائن المعينون، البلدية المعنية، الإحصاء المركزي، الهيئات الاقتصادية، الخبراء الماليون المختصون، الخ...
خلاصة القول، أن زيادة تحسس المجتمع، بمختلف قواه وفئاته، بجدوى الخطة ومحاسنها من شأنه إلى يزيد في قبول هذه الخطة ويوفر لها أسباب الحماية والدعم والاحتضان.

الإطار رقم (١١): التحليل القطاعي (Industry Sectorial Analysis)

تعريف

تتمحور عملية التحليل القطاعي حول التغيرات التي يتوقع (أو يحتمل) أن تطرأ على القطاع جراء زيادة الاحتياجات وتنوعها، وكذلك جراء التغيرات الحاصلة في الطلب على الخدمات كما ونوعاً، واتساع نطاق الطلب ومستوى تنافسية الخدمات، تبعاً للتحويلات الحاصلة في الأوضاع الاقتصادية وفي مستويات المعيشة. على سبيل المثال، فإن ارتفاع مستويات المعيشة والمتطلبات الصحية والتعليمية المتزايدة للسكان يستوجب من الإدارة المبادرة إلى عدد من الخطوات والتدابير التي تستجيب لهذه المتطلبات وتستبق، إن أمكن، المتطلبات التي يتوقع أن تستجد تبعاً كفتح مدارس جديدة في بعض المناطق، واستحداث تخصصات جديدة في بعض المدارس المهنية، وتقديم خدمات صحية إضافية في المستوصفات الحكومية.

منهجية التحليل القطاعي

ويدخل في التحليل القطاعي أربعة محاور رئيسية وهي:

- العرض، ويتضمن تعريفاً للخدمات المقدمة وبمقدّمها هذه الخدمات (من جهات خاصة وأهلية وجمعيات وهيئات دولية) وشروط تقديم هذه الجهات للخدمات.
- الطلب، ويتضمن عرضاً لفئات المستفيدين ونوع إفاذتهم، ومقدار الاحتياجات غير المغطاة.

• **التغطية**، ويتناول هذا المحور احتياجات بعض الفئات الاجتماعية والمهنية والمناطق التي لم يقتضي تلبيتها من جانب الإدارة، وقدرة هذه الإدارة على تلبيتها في المكان والزمان المطلوبين.

• **تسعير الخدمات واسترجاع التكلفة**، عملاً بالمبدأ الاقتصادي الذي يقول أن من يتحمل التكلفة هم الذين يستهلكون الخدمة.

وفي هذه المحاور يتم تناول الخدمات التي تقدمها الإدارة من زاويتين:

• زاوية تكلفة الخدمة وتسعيرها.

• زاوية قدرة الخزينة على تحمل التكلفة، ومدى الحاجة إلى استرجاع كامل أو بعض التكلفة لتأمين استمرارية الخدمة واستدامتها.

يستتبع ذلك تحديد حجم المُستردات وطريقة الاسترداد والفئات المستهدفة بمشروع الاسترداد، مع مراعاة قدرة هذه الفئات على دفع ثمن الخدمة، وتأثير ذلك على أعمالهم وأوضاعهم من جهة، وعلى استمرارية الخدمة نفسها وشمولها كافة المستفيدين، من جهة ثانية.

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يتوقف على فهم صحيح وعميق لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية وتأثيراتها المحتملة على الخطة. ويتوقف من جهة أخرى، على قدرة الإدارة على توظيف التأثيرات الإيجابية لهاتين البيئتين لصالح الخطة، والتعامل مع المعطّلات المحتملة والعمل على تحويلها إلى معززات وعوامل دفع، أو إلى تحديات تحفّز وتدفع باتجاه إنجاز الخطة تخطيطاً وتطبيقاً ومساراً وأهدافاً.

يبين الجدول رقم (١١) أدناه نتائج مصفوفة تحليل الجهات ذات العلاقة لأحد وزارات الشؤون الاجتماعية مثلاً.

جدول (١١) تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis)

الجهات المدافعة (Defenders)	الجهات الداعمة (Promoters)
<ul style="list-style-type: none"> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية. - الجامعة العربية. - الاتحاد الأوروبي ومشاريعه - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا من خلال المناهج الثقافية (ESCWA). - منظمة الأمم المتحدة . - المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. 	<ul style="list-style-type: none"> - رئاسة مجلس الوزراء. - مجلس النواب/ الشورى. - وزارة الزراعة. - جمعية الاجتماعيين. - وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة الثقافة (مناهج التعليم الفني والتوجيه المهني). - وزارة الاقتصاد والتجارة . - مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية . - المحافظات والبلديات. - وزارة الصحة. - وزارة البيئة. - وزارة الشؤون الاجتماعية.
الجهات غير المهتمة (Apathetic)	الجهات الكامنة (Latents)
<ul style="list-style-type: none"> - المعهد المالي. 	<ul style="list-style-type: none"> - وزارة العمل. - وزارة المالية. - اتحاد المصارف. - المعهد العربي للتخطيط

القسم الرابع: مرحلة وضع الأهداف الإستراتيجية والفرعية

(أ) الغايات والأهداف الإستراتيجية:

➤ تعريف الغاية:

هي هدف عام بعيد المدى تسعى الخطة لتحقيقها في مدى زمني لا يقل عن ٣ إلى ٥ سنوات، وهو ما يعرف بـ"المدى الاستراتيجي" للخطة.

والغايات هي مجموعة النتائج المستهدفة تحقيقها في المدى الاستراتيجي للخطة، وذلك من خلال مجموعة مبادرات تتضمن برامج ومشاريع تلحظ في الخطة الإستراتيجية، وتنفذ على مراحل، وتشكل بالأهداف الإستراتيجية التي تتضمنها، وبالنتائج التي تتطلع إلى تحقيقها، الغاية الإستراتيجية المستهدفة. فإذا كانت غاية وزارة الصحة مثلاً هي "تخفيض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة إلى نسبة معينة"، فإن خطتها الإستراتيجية يجب أن تتضمن عدداً من المبادرات والمشاريع التي تصب في مجرى تحقيق هذه الغاية. ومن ذلك مثلاً، إنشاء عيادات متخصصة في مناطق الفقر وضواحي المدن والأرياف، وتنظيم برامج رعاية صحية وطبية للأم والطفل تتضمن التحصين ضد الأمراض السارية وعمل فحوص طبية دورية وبرامج توعية صحية، وبرامج تغذية مدعومة،... وتنسيق مبادراتها مع الهيئات الدولية المختصة والمنظمات

والجمعيات الدولية والمحلية ذات العلاقة لتنظيم التدخلات وتحسين فعالية الخدمة.

غاية "تخفيض معدل وفيات الأطفال" تدخل أيضاً في نطاق اهتمامات وزارة الشؤون الاجتماعية التي تقوم بدورها بتحديد مجالات تدخلها، وبرمجة مداخلتها، والتنسيق خلال ذلك مع كافة الشركاء (من هيئات ومنظمات وجمعيات محلية ودولية) ومع باقي الوزارات المعنية، وعلى رأسها وزارة الصحة.

➤ تحديد الأهداف الإستراتيجية:

يتوقف نجاح الخطة على واقعيتها وعلى قابليتها للتنفيذ. فإن الاقتصار على عدد محدود من الغايات (من ٣ إلى ٥ غايات على الأكثر) يجعل تحقيقها ممكناً، خصوصاً في ظل محدودية الموارد المتاحة، وصعوبة الحصول على تمويل بالشروط المناسبة. ومن المفيد تحديد عدد الأهداف (٣ أهداف على الأكثر) لكل غاية إستراتيجية. يُستتبع ذلك بتحديد أهداف مرحلية، وآليات لقياس تقدم العمل بالخطة وتحديد مدى اقترابها من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كذلك، فإن مجمل الأهداف ينبغي أن تكون أهدافاً "ذكية" (S.M.A.R.T.)، أي محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات الصلة، ومحددة المدة.

وبالخلاصة فإن نجاح الخطة الإستراتيجية يتوقف على فهم صحيح وعميق لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية، وتأثيراتها المحتملة على الخطة. كما يتوقف من جهة أخرى، على قدرة الإدارة على توظيف التأثيرات الإيجابية لهاتين البيئتين لصالح الخطة، والتعامل مع المعطيات المحتملة بتحويلها إلى معززات وعوامل دفع، أو إلى تحديات تحفز على إنجاز الخطة تخطيطاً، وتطبيقاً، ومساراً وأهدافاً.

(ب) الأهداف الفرعية:

➤ التعريف:

يمثل "الهدف الفرعي" خطوة على طريق تحقيق الهدف الاستراتيجي (أو غايتها في مجال معين (نشاط، قطاع أو منطقة). ولكل غاية جملة أهداف فرعية ينبغي أن تكون قابلة للتحقق مرحلة بعد مرحلة، وعلى صلة وثيقة بـ"الغاية" المستهدفة. والهدف الفرعي ينبغي أن يكون محدداً بدقة، ومبرمجاً زمنياً وقابلاً للقياس. وكي يكون كذلك، ينبغي أن يتم تحديد الأهداف المرحلية انطلاقاً من نقطة أساس (baseline)، وأن يستهدف بلوغ نقاط معينة متتالية تكون بمثابة "علامات طريق" (milestones) على خط تحقيق الغاية المستهدفة.

إطار رقم (١٢)

آلية تحديد الأهداف الفرعية

يرتبط تحديد الأهداف الفرعية بالبرامج والمشاريع المخططة في سياق المبادرات التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية. ومن الضرورة أن تتكون لدى المخططين فكرة واضحة حول كل برنامج ومشروع، بما في ذلك وصف المواصفات والخصائص والأهداف العامة ومراحل التنفيذ ومدة التنفيذ والبرنامج الزمني، فضلاً عن تكلفته وآلية تمويله.

تشكل هذه العناصر المادة الأولية التي يستند إليها المخططون لتحديد أهداف فرعية قابلة للتحقق مرحلياً. وكي تكون كذلك، وينبغي تحديدها بالرجوع إلى الخطة التنفيذية لكل برنامج ومشروع، وإلى أصحاب الخبرة.

وعلى سبيل المثال، فإن "التدريب المهني للأطفال العاملين وللأطفال خارج المقاعد الدراسية" هو أحد الأهداف الفرعية المتفرعة من هدف استراتيجي أوسع هو تمكين الأطفال وتأهيلهم مهنيًا لإيجاد وظائف وتحسين وضعهم في العمل وزيادة مداخيلهم.

ولتحقيق هذا الهدف، تقوم الوزارة الشؤون الاجتماعية بتطوير وتنظيم برامج تدريبية مخصصة للأطفال العاملين يجري تنفيذها في مراكز الخدمات الإنمائية التابعة للوزارة، مع أخذ ظروف المتدربين بعين الاعتبار. كما وتقوم بتطوير مقاييس لمدى نجاح البرنامج، ومعياره الرئيسي هو "عدد الأطفال المستقطبين للتدريب"، ومعياره الثاني هو "عدد الأطفال الذين انهوا تدريبهم".

ويمكن أيضاً تقييم البرنامج من زاوية ملاءمة التخصصات التي يتم التدريب عليها مع توجهات المتدربين ورغباتهم، ومؤشرها هو عدد المتدربين الملتحقين بكل دورة تخصصية.

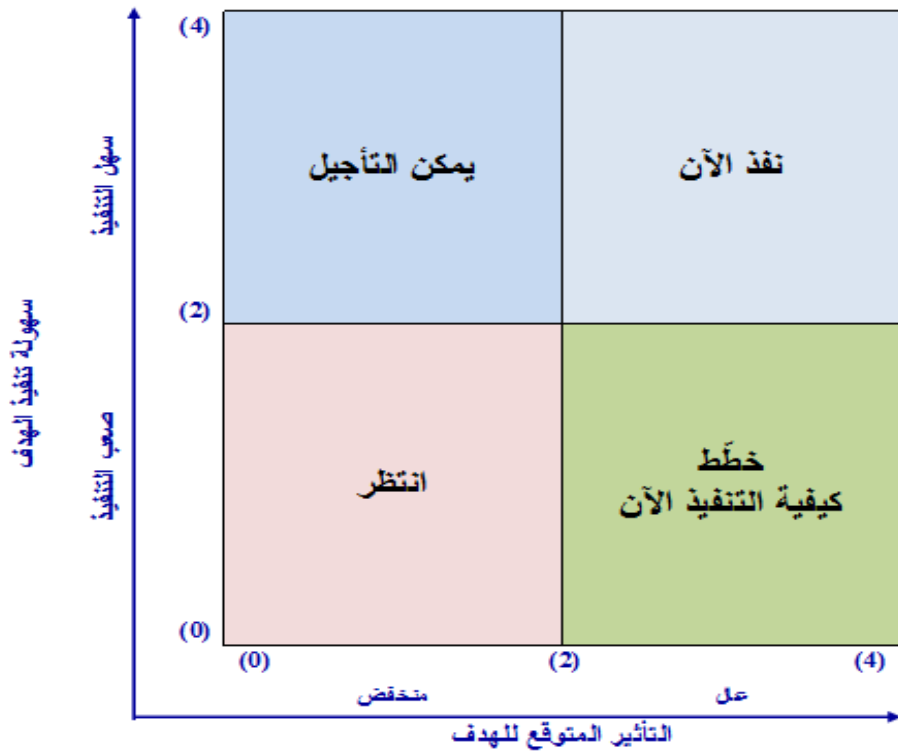
➤ منهجية تحديد أولوية الأهداف الفرعية:

وضع برمجة زمنية لتنفيذ البرامج والمشاريع مسألة على جانب كبير من الحساسية. وبالنظر لمحدودية الموارد وحدود القدرة على التنفيذ، يحتاج المخططون إلى وضع جدول تنفيذي وفق أوليات محددة تأخذ بالاعتبار معياري "سهولة التنفيذ" و"تأثيره المتوقع" على البيئة والاقتصاد والمجتمع في منطقة البرنامج أو المشروع، ومدى توافقه مع الغايات الإستراتيجية للوزارة.

يتطلب وضع الجدولة أن يكون المخططون على اطلاع على بيانات كل برنامج ومشروع وأن يكونوا فكرة صحيحة ودقيقة حول تكلفته ومصادر تمويله، وآلية تنفيذه ومدة التنفيذ، من جهة، وعلى الاحتياجات التي صمم لتلبيتها، من جهة أخرى. كلما كان البرنامج (أو المشروع) مكلفاً أو ذو تأثير متدنٍ على البيئة التي ينفذ فيها، كلما تأخرت مرتبته في سلم الأولوية. والعكس صحيح، خصوصاً إذا ما كانت كلفة البرنامج (أو المشروع) مبررة ومقبولة قياساً على النتائج المتوقعة منه.

ويستخدم النموذج التالي الشكل رقم (١٠) لتحديد أولويات الأهداف:

الشكل (١٠)
نموذج تحديد أولويات الأهداف



يُستخدم الجدولين رقم (١١) و (١٢) أدناه لجدولة هذه الأهداف وفق الأولويات المحددة. ويتم تحديد موقع كل هدف على المصفوفة المبينة في النموذج أعلاه من خلال حساب علامة كل هدف على بُعدي سهولة التنفيذ والتأثير المتوقع كما هو موضح في الجدول رقم (١١): مصفوفة تقييم سهولة تنفيذ الأهداف، وكما هو موضح في الجدول رقم (١٢): مصفوفة تقييم تأثير الأهداف.

جدول (١١)
مصفوفة تقييم سهولة تنفيذ الأهداف

العوامل	التقييم			
	تطبيق الهدف صعب جداً			تطبيق الهدف سهل جداً
	١	٢	٣	٤
١- مدة التنفيذ	أكثر من سنتين	من سنة إلى سنتين	٦-١٢ شهراً	دون ٦ شهور
٢- نوعية وكمية الموارد اللازمة	يلزم موارد بشرية ومالية إضافية كبيرة من خارج الموازنة	يحتاج إلى موارد بشرية و/أو مالية إضافية من خارج الموازنة	لا يلزم موارد إضافية ويمكن تمويل النقص في الموارد من احتياطي الموازنة	يمكن التنفيذ بالموارد المخصصة في الموازنة
٣- مشاركة جهات خارجية	التنفيذ يحتاج إلى موافقة / مشاركة جهات خارجية	التنفيذ يعتمد على تعاون الجهات الخارجية (مشورة فنية، الخ...)	يلزم تنسيق مع جهات خارجية في حدود ضيقة	لا علاقة مع جهات خارجية
٤- نوعية التغيير	يستدعي تغييراً شاملاً / عميقاً في القدرات والسلوك، وربما تغييراً هيكلياً	يستدعي تغييراً في السلوك و/أو القدرات، وربما تغييراً هيكلياً	يستدعي تغييراً في القواعد والمقاييس و/أو العمليات الداخلية أو الخارجية	لا يستدعي تغييراً في القواعد والمقاييس و/أو العمليات
٥- المخاطر	مخاطر سياسية و/أو تنفيذية عالية	مخاطر سياسية وتنفيذية يمكن معالجتها	مخاطر تنفيذية يمكن معالجتها	لا مخاطر تذكر
٦- التناسق مع رؤية الوزارة	يتناقض مع الرؤية ومحاورها وعناصرها	لا تناسق مباشر مع الرؤية ولكن لا تتناقض مع محاورها وعناصرها	يتناسق مع محاورها وعناصر الرؤية	تناسق عال مع واحد أو أكثر من محاور الرؤية وعناصرها

طريقة التقييم:

- ١- ضع علامة لكل من الأهداف الفرعية حسب الخلية التي يقع فيها لكل من العوامل الستة.
- ٢- اجمع النقاط لكل هدف واقسم المجموع على ٦.
- ٣- النتيجة هي درجة سهولة التنفيذ للهدف.

جدول رقم (١٢) مصفوفة تقييم تأثير الأهداف

العوامل	التقييم		
	تأثير منخفض		
	١	٢	
	٣	٤	
١- تحسين قصير الأمد ضمن سنة أو سنتين	لا يوجد تحسين ملموس على المدى القصير	تحسين متوسط على المدى القصير	تحسين عال جداً على المدى القصير
٢- دعم مبدأ العدالة	لا يوجد دعم ملموس لتحقيق العدالة في المجتمع	دعم متوسط لتحقيق العدالة في المجتمع	دعم عال لتحقيق العدالة في المجتمع

٣-	دعم مبدأ التنافسية	لا يوجد دعم واضح لتحقيق تنافسية في الخدمات المقدمة للمجتمع	دعم متوسط لتحقيق تنافسية في الخدمات المقدمة للمجتمع	دعم عال لتحقيق تنافسية في الخدمات المقدمة للمجتمع	دعم كامل لتحقيق تنافسية في الخدمات المقدمة للمجتمع
٤-	دعم مبدأ الاستدامة (تحسين خلال ٣-١٠ سنوات)	لا يؤدي إلى تحسين ملموس على الأمد الطويل	تحسين متوسط على الأمد الطويل	تحسين عال على الأمد الطويل	تحسين كلي على الأمد الطويل
٥-	عدد السكان/ المجموعات التي تتأثر إيجابياً	عدد قليل جداً يتأثر إيجابياً دون أن يحقق تطلعات الرؤية	عدد متوسط يتأثر إيجابياً والمجموعات التي تتأثر لا تحقق تطلعات الرؤية	عدد عال يتأثر إيجابياً والمجموعات التي تتأثر تدعم تطلعات الرؤية	عدد عال يتأثر إيجابياً والمجموعات التي تتأثر تتوافق كلياً مع تطلعات الرؤية
٦-	حجم التأثير الفردي	تأثيرات هامشية من وقت لآخر	تأثيرات هامشية ممتدة في الزمن	تأثيرات مهمة متقطعة	تأثيرات مهمة دائمة

طريقة التقييم:

- ١- ضع علامة لكل من الأهداف التكتيكية حسب الخلية التي يقع فيها لكل من العوامل الستة.
- ٢- اجمع النقاط لكل هدف واقسم المجموع على ٦.
- ٣- النتيجة هي درجة التأثير للهدف.

القسم الخامسة: مرحلة إعداد الخطة التنفيذية

(أ) مؤشرات قياس الأداء (PIs) :Performance Indicators
➤ تعريف:

مؤشرات قياس الأداء هي مقاييس تدل على مدى اقتراب الإدارة من تحقيق الغايات والأهداف التي تم تحديدها عند وضع الخطة الإستراتيجية. ويُسترشد، للوصول إلي نتائج أداء جيدة، بأفضل الممارسات العالمية كي يكون ممكناً عمل مقارنات بين نتائج القياس المحلية والمؤشرات المماثلة لدى العديد من الجهات العالمية المشابهة و/أو المعنية.

إطار رقم (١٣) أمثلة تطبيقية

مثال تطبيقي (١)

إذا كان "معدل التسرب المدرسي" بتاريخ مباشرة القياس هو، على سبيل المثال، ٢٠% في المرحلة الابتدائية، ٣٠% في المرحلة التكميلية، و ٥٠% في المرحلة الثانوية، وتحدد له هدف خفض المعدل إلى النصف بنهاية الخطة الاستراتيجية الأولى، تبيّن أن قياس الأداء كان بمعدلات أقل من ذلك، فهذا يدل على أحد أمرين:

- إما أن نتائج القياس المستهدفة (targets) كان مبالغاً فيها.
 - أو أن أداء الوزارة كان دون المستوى خلال مراحل تنفيذ الخطة.
- وبالتالي، فإن الوزارة مدعوة إلى إعادة تقييم المناهج وأساليب التدريس ونظام الامتحانات، تبعاً لنتائج القياس، وعلى ضوء ما يظهره تحليل هذه النتائج من مظاهر ضعف في التخطيط والتنفيذ، وخلل وقصور في بعض جوانب الأداء.

مثال تطبيقي (٢)

لتقييم النجاحات التي أمكن تحقيقها في معالجة الحد من وفيات الأطفال دون سن الخامسة، يستخدم الجدول رقم (١٤) للقياسات المقارنة الذي يحدد الوضع الأمثل للمؤشر (الذي تعبّر عنه الممارسات العالمية الفضلى) وقيمة المؤشر بتاريخ انطلاق برنامج الحد من وفيات الأطفال (الذي يشكل نقطة الأساس التي تقاس عليها نتائج المؤشر) وقيم المعدل المستهدفة استراتيجياً، وفي كل مرحلة من مراحل الخطة.

وعليه، يجري قياس النتيجة المحققة مرحلة بعد مرحلة على النتائج المستهدفة لتحديد مدى الانحراف المسجل عن أهداف البرنامج. ثم يُصار إلى تقييم مستوى أداء هذا البرنامج على النحو المبين في الجدول رقم (١٥) لآلية المفاضلة بين المشاريع، وتحليل النتيجة لتحديد أسباب الانحراف، وإيجاد المعالجات والحلول اللازمة لها.

إن مراقبة أداء الخطة الإستراتيجية يستوجب وضع نتيجة مستهدفة (target)، يجري القياس عليها مرحلة بعد مرحلة على طول مسار الخطة. ويتم قياس الأداء بالمقارنة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة، واتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن. وعليه، من الضروري أن تكون مجمل استهداف هذه الخطة منطقية وطموحة، وقابلة للتحقيق.

➤ استخدام مؤشرات قياس الأداء:

تستخدم مؤشرات قياس الأداء لرصد وقياس مدى تقدم العمل بالخطة الإستراتيجية و/أو بالبرامج والمشاريع المختلفة التي تضمنتها الخطة. ويسمح تكرار القياس دورياً بتحديد الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة، واتخاذ ما يلزم لتدارك أي تأخير فيها.

كما وتستخدم مؤشرات مماثلة لتقييم مُدخلات الخطة (الموارد المستخدمة فيها) ومُخرجاتها (منتجات الخطة) وتأثيراتها (التغييرات والنتائج التي حققتها)، ولتقييم المبادرات (البرامج والمشاريع) التي تنطوي عليها على طريق تحقيق أهداف الخطة.

ويُستعان بنتيجة القياس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقدم الخطة (سرعة وكمية الإنجاز في كل مجال)، ومعالجة مكامن الخلل والضعف فيها، وذلك لزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التي خُطَّ لها استراتيجياً ومرحلياً.

➤ طريقة قياس الأداء

يتم القياس بداية انطلاقاً من "نقطة أساس" (baseline) تعكس واقع الحال في مجال معين (كمعدل التسرب المدرسي أو وفيات الأطفال دون سن الخامسة...) بتاريخ مباشرة عملية القياس.

ثم يتم تحديد النتائج المستهدفة (targets) المطلوب تحقيقها، مرحلة بعد مرحلة، تبعاً للموارد المتاحة والقدرة على التنفيذ، وصولاً إلى الأهداف والغايات الإستراتيجية للخطة. ويسمح وجود مؤشرات أداء ذات مصداقية بعمل قياسات دقيقة لمدى التقدم الحاصل على مسار تنفيذ الخطة، وتحديد مكامن القوة والضعف فيها تمهيداً لمعالجتها بالشكل المناسب. وتستخدم كذلك مؤشرات مشابهة لقياس مدى تقدم العمل بالبرامج والمشاريع ولتقييم أدائها ونتائجها.

- يتضمن الجدول رقم (١٣) نموذج جدول قياس أداء (مع مثال تطبيقي).
- ويستعمل الجدول رقم (١٤) لتحديد الأهداف الإستراتيجية والمرحلية ومؤشرات قياس الأداء ذات العلاقة.
- ويستعان بالجدول رقم (١٥) لتحديد أنواع مؤشرات الأداء والأسئلة التي ينبغي أن يجيب عليها المؤشر وأمثلة عن كل نوع من المؤشرات،
- كما يساعد الجدول رقم (١٦) على التحقق من جودة مؤشرات قياس الأداء وفق أربعة معايير رئيسية.

جدول (١٣)
نموذج جدول قياس الأداء (مع مثال تطبيقي)

مؤشر الأداء	أفضل الممارسات العالمية	نقطة الأساس baseline	الهدف الاستراتيجي المحدد	النتيجة المستهدفة مرحلياً	النتيجة المحققة (كما سجلها المؤشر)	شرح النتيجة / اقتراحات التحسين
نسبة وفيات الأطفال دون سن الخامسة	X بالألف	X+٥ بالألف	X +٢ بالألف	X+٣ بالألف	X+٤ بالألف	٢
مثال تطبيقي	١ بالألف	٧ بالألف *	٤ بالألف **	٥ بالألف ***	٦ بالألف ****	٢

- * ٧ بالألف هو معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة بتاريخ المباشرة بالقياس (وباستخدام المؤشر)
- ** ٤ بالألف هي النتيجة المستهدفة بعد انتهاء البرنامج (واجمالي مدته ٤ سنوات)
- *** ٥ بالألف هي النتيجة المستهدفة في منتصف البرنامج (بعد سنتين من انطلاقته)
- **** ٦ بالألف هي النتيجة التي أمكن تحقيقها بالفعل في منتصف البرنامج.

جدول (١٤)

تحديد الأهداف الإستراتيجية والفرعية ومؤشرات قياس الأداء ذات العلاقة

المبادرات Initiatives (برامج ومشاريع)	نتائج القياس المستهدفة Targeted Values				مؤشر قياس الأداء Performance Indicator (PI)	أهداف مرحلية Periodic Objectives	أهداف إستراتيجية Strategic Objectives
	في السنة الثالثة	في السنة الثانية	في السنة الأولى	سنة الأساس Baseline			
•					•	• هدف فرعي (١) (١)	• هدف إستراتيجي (١)
•					•	• هدف فرعي (١) (٢)	
•					•	• هدف فرعي (١) (٣)	
•					•		• هدف إستراتيجي (٢)
•					•		• هدف إستراتيجي (٣)

يُفضل أن تكون الأهداف رقمية ليتمكن قياسها بأكثر قدر ممكن من الدقة (مثلاً: نسبة التسرب المدرسي في المرحلة الإعدادية ...%).

الجدول (١٥)
تحديد مؤشرات الأداء PI's

نوع المؤشر	ماهية المؤشر	السؤال	مثال
مؤشر المدخلات	يقيس الموارد البشرية والمالية المتوفرة للهدف التكتيكي أو البرنامج	ما هي الموارد المتاحة؟	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الموظفين. - عدد المساعدين. - ساعات العمل الفعلية. - تكلفة الموارد
مؤشر العمليات	يقيس الطرق التي يتم تقديم الخدمات من خلالها	ماذا نعمل وبأية سياق؟	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المراجعين - سرعة إنجاز المعاملات. - عدد دقائق الانتظار للمراجعين. - عدد الشكاوى
مؤشر المخرجات	يقيس جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.	كيف نعمل، وكيف نؤدي الخدمة؟	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المعاملات الصادرة في اليوم. - عدد المعاملات في الساعة.
مؤشر النتائج	يقيس النتائج الأوسع التي تتحقق من خلال توفير الخدمات والمنتجات.	ما هي نتيجة أداؤنا على الجهات ذات العلاقة؟	<ul style="list-style-type: none"> - عدد السياح وعدد ليالي المبيت - المساحات الخضراء المنجزة خلال عام. - عدد الوظائف الجديدة. - عدد خريجي الجامعات خلال عام - نتيجة قياس رضي الزبائن والمواطنين - نتيجة قياس رضي الموظفين - مؤشرات الأداء المالي

ملاحظة: عند تحديد المؤشرات يتم التركيز على مؤشرات النتائج، وتستخدم مؤشرات المخرجات إذا لم تتوفر مؤشرات النتائج.

جدول (١٦)

عناصر جودة مؤشرات قياس الأداء (PI's) ومواصفات النتائج المستهدفة (Targeted Results)

مواصفات النتائج المستهدفة		عناصر جودة المؤشرات	
<ul style="list-style-type: none"> يجب أن تكون النتيجة المستهدفة للمؤشر أكثر طموحاً مما يمكن تحقيقه واقعياً. 	<ul style="list-style-type: none"> طموحة ولكن ممكنة التحقيق 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشر مهم تؤثر نتائجه على الأهداف الرئيسية 	<ul style="list-style-type: none"> العلاقة (Relevance)
<ul style="list-style-type: none"> يجب أن تكون الأرقام كافية لتحقيق النتائج المستهدفة للمؤشرات العليا. 	<ul style="list-style-type: none"> متناغمة مع غايات ونتائج المؤشرات العليا 	<ul style="list-style-type: none"> يقيس الظاهرة المطلوبة (ويؤثر بالتالي على السلوك المؤدي إلى النتائج الصحيحة). 	<ul style="list-style-type: none"> صحة القياس (Validity)
<ul style="list-style-type: none"> يجب أن تكون النتيجة المستهدفة مرتبطة بوقت محدد لتحقيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> مرتبطة بالوقت 	<ul style="list-style-type: none"> سهل القياس ولا يخضع لخطأ نظامي. 	<ul style="list-style-type: none"> الاعتمادية (Reliability)
		<ul style="list-style-type: none"> واضح التعريف، سهل الشرح والفهم. يمكن التأثير فيه ويسمح بالمساءلة. 	<ul style="list-style-type: none"> البساطة (Simplicity)

(ب) مواعمة الخطة مع التوجهات الإستراتيجية:
➤ الغاية من المواعمة:

تهدف عملية المواعمة إلى:

- التحقق من مدى اقتراب خطط الوزارة من الخط العام للدولة في مجال الإنماء، وتحديد الانحرافات عن هذا الخط.
- حصر نقاط الفارق، وتحديد التعديلات التي ينبغي إدخالها على الخطة لجعلها أكثر توافقاً مع التوجهات الإنمائية العامة للدولة.

وعلى مستوى آخر، فإن الغرض من المواعمة هو العمل على تحقيق أعلى درجات التناسق والتكامل بين الخطط المختلفة للوزارات تحت سقف التوجهات الإنمائية العامة للدولة.

إطار رقم (١٤)
تنفيذ المواعمة

تتم المواعمة على مستويين:

- **المستوى النظري**، وبموجبه يُصار إلى التأكد من التزام الخط العام للوزارة في سياق مسار التخطيط الاستراتيجي العام للدولة. وعلى هذا المستوى، تقتضي العودة إلى التكاليف القانوني (mandate) للوزارة، وإلى البيانات الوزارية وقرارات مجلس الوزراء التي تتضمن التعهدات التي أخذتها الحكومة على نفسها تحقيقاً لأهدافها الإنمائية العامة والقطاعية.
- **المستوى التنفيذي**، حيث يُصار إلى مواعمة مبادرات ومشاريع الخطة الاستراتيجية للوزارة مع مبادرات ومشاريع الوزارات الأخرى في إطار عملية الإنماء المتكامل والمتعدد القطاعات. وتساعد المواعمة على هذا المستوى على تحقيق أكبر قدر ممكن من تناسق الأهداف، وتقاطع المبادرات والمشاريع، وتزامن تنفيذها بحيث تخدم بعضها البعض و/أو تسهل تنفيذها. على سبيل المثال، فإن التأخر في تنفيذ مشروع طريق في منطقة ما قد يؤدي إلى تأخير بناء وتشغيل منشأة تعليمية فيها. كما أن توقف الأعمال الإنشائية في مستشفى قيد البناء بداعي نقص التمويل سوف يرتب تأخيراً غير محدد المدة في تجهيز وتشغيل المستشفى.

(ج) المبادرات والمشاريع (Initiatives and Projects):

➤ التعريف:

المبادرات هي مجموعة من البرامج و/أو المشاريع والنشاطات المترابطة، لتحقيق هدف عام ما، من الأهداف الإستراتيجية للخطة. وعلى سبيل المثال، فإن برنامج بناء المستشفيات في "وزارة الصحة العامة" ينقسم إلى برامج فرعية (مثل برنامج بناء مستشفيات تخصصية في نطاق البرنامج العام لبناء المستشفيات) واستطراداً إلى مشاريع قائمة بذاتها.

يمكن وصف المشروع بأنه نشاط مستقل ضمن برنامج أوسع (كإنشاء مستشفى تخصصي ضمن برنامج بناء المستشفيات)، أو نشاط معين قائم بذاته ينتهي بانتهاء الغرض منه (مثل مشروع تدريب موظفين معينين في مصلحة ما على المهارات القيادية، أو إعداد دراسة تنظيمية حول أداء مديرية أو مؤسسة).

وثمة مشاريع مركبة تتضمن عدداً من النشاطات قد تستمر طويلاً وتتمأسس (كالمشروع الأخضر) أو قد تنتهي بإنجاز المشروع بكل مكوناته ومراحله (كبناء وتجهيز حوض جديد أو محطة حاويات في أحد الموانئ).

ويمكن أن تشمل المبادرات الآيلة إلى تنفيذ الإستراتيجية مجالات قانونية ومؤسسية وتنظيمية، تواكب وتدعم الخطة الإستراتيجية، ويمكن أن تتضمن المبادرات والمشاريع العناصر التالية:

- **إعداد مشاريع قوانين وتعديلات تشريعية**، توفر بيئة قانونية محاوية تسمح بتقديم الخطة بسلاسة ودون عوائق قانونية. ويمكن أن تتناول التسهيلات التشريعية المطلوبة جوانب من الخطة، بما في ذلك البرامج والمشاريع التي يحتاج العمل فيها إلى تشريع خاص، كقانون منع التدخين في الأماكن العامة، وقانون إنشاء الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات والهيئة الناظمة لقطاع النفط والغاز... إلخ.
- **إعادة النظر بهيكلية الإدارة/الوزارة**، واقتراح تطوير مهامها وأنظمتها لدعم الخطة التنفيذية ومواكبة المتغيرات التي تنشأ بمعرض تنفيذها.
- **بناء القدرات المؤسسية**، بما يخدم الخطة ويحسن من شروط دعم التطبيق وخطة مراقبة التطبيق والتقييم والتصحيح. يتناول بناء القدرات المؤسسية خطوات ضرورية وأعمالاً على محاور مختلفة، منها بشكل خاص:
 - تدريب الكوادر وتطوير المهارات المهنية للعاملين في الوزارة / الإدارة.
 - تمكين الكوادر الوظيفية في الوزارة / الإدارة وتكليفها بمسؤوليات وإخضاعها للمساءلة وربط التحفيز بالأداء.
 - النظر بتحديث التجهيزات الأساسية وتطوير أساليب العمل وتبسيطه.

إطار رقم (١٥) آلية إقرار المبادرات والمشاريع وتمويلها

تساهم جهات عديدة ببلورة المبادرات، وبإعداد وتنفيذ البرامج والمشاريع الداخلة في الخطة الاستراتيجية للوزارة وفي خططها السنوية. وفي هذا الإطار، فإن إقرار مجلس الوزراء للموازنة السنوية للوزارة هو بمثابة موافقة مبدئية على مبادراتها ومشاريعها وبرامج عملها للسنة التي تلي. يصح الأمر نفسه على القوانين والبرامج ذات الطابع الاستراتيجي، والتي تشكل الموافقة عليها منطلقاً لتطبيق البرامج والمشاريع التي تتضمنها.

كذلك فإن موافقة وزارة المالية المسبقة على موازنات الوزارات تحمل في طياتها موافقة عامة ضمنية على برامج هذه الوزارات ومشاريعها للسنة التي تلي، وهي المدخل على موافقة مجلس الوزراء، وبالتالي حصول برامجها ومشاريع على التمويل اللازم من واردات الخزينة.

غير أن مشكلة التمويل يمكن أن تجد لها حلاً عبر مجلس مختص في مسألة الإنماء والإعمار الذي تشمل مهامه أيضاً استدرج وإرساء عروض تنفيذ دراسات اقتصادية - اجتماعية ودراسات جدوى لهذه البرامج والمشاريع، والإشراف لاحقاً على تنفيذها وتسليمها إلى الوزارة/ات المعنية.

مما لا شك فيه أن دور وزارة المالية في هذا الإطار حاسم كونها تمسك بألية التمويل وتحدد لكل وزارة سقفاً لموازنتها السنوية، مما يلزم هذه الأخيرة بإعادة ترتيب أولويات برامجها ومشاريعها تبعاً لحجم التمويل المخصص للوزارة في الموازنة العامة للدولة. وهكذا، فإن تدني موارد المالية العامة وعدم كفايتها لتغطية نفقات الدولة لا تزال تشكل ضغطاً على خطط الوزارات السنوية والأبعد مدى، وتلزمها بـ"خيارات" وأولويات برامج ومشاريع تتلاءم مع المخصصات المالية المتوفرة ولا تلبى بالضرورة الأهداف التنموية المخططة.

يبقى أمام الوزارات خيار تمويلي آخر يمر من خلال المجلس المختص بالإنماء والإعمار، فإذا توجهت إليه لطلب تمويل مشروع ما مثلاً، فإن توافق ضمناً على إخضاع هذا المشروع، لا لشروط الجهات الممولة فحسب، ولكن أيضاً لتدخلات "المجلس" في كافة مفاصل المشروع، بدءاً من الدراسات الاقتصادية، الاجتماعية العامة، ودراسات الأثر البيئي والجدوى الاقتصادية والفنية التي تسبقه (وهي تدخلات محمودة ومرحب بها بالإجمال) مروراً بطرح مناقصة تنفيذ المشروع وإرسائها ومتابعة التنفيذ، وانتهاءً باستلام المشروع وتسليمه للوزارة المعنية. وفي هذه المراحل، فإن السيطرة على مسار التنفيذ يبقى بيد "المجلس"، ويكاد ينحصر دور الوزارة صاحبة المشروع فيها بالاطلاع على تقدم العمل وعدم ممارسة أي سلطة تنفيذية عليه قبل تسلمه بشكل رسمي من "المجلس".

إطار رقم (١٦) الخطة العملانية لتنفيذ المشاريع

عند اعتماد البرنامج و/أو المشروع من قبل المديرية العامة المعنية في الوزارة، وإقرارها لاحقاً من قبل الوزير، والتأكد من توفير التمويل اللازم لها، يطلب المدير العام من رئيس المصلحة التي سيوكل إليها تنفيذ المشروع لوضع خطة التنفيذ ومباشرة تطبيق هذه الخطة بالتعاون مع المجلس المختص بمسألة الإنماء والإعمار الذي يتولى بحكم الصلاحيات التي منحها إياه القانون وضع برمجة زمنية للتنفيذ والإشراف عليه. من جهته، يقوم رئيس الإدارة المعنية بتشكيل وحدة التخطيط والبرامج للمشروع، ويحدد له مهامه، ويسمي على رأسه مشرفاً لإدارة أعماله.

يتولى "المشرف" توزيع المهام على أعضاء الفريق وتنظيم اجتماعاته وإدارتها وإصدار التقارير حول تقدم العمل بالمشروع، ورفعها بالتسلسل الإداري إلى المدير العام فالوزير المختص (عند الحاجة).

يتمحور عمل "فريق المشروع" في الوزارة على التنسيق مع المجلس المختص بمسألة الإنماء والإعمار وتزويده بالمعلومات اللازمة وتبادل الآراء ونقلها إلى المدير العام المعني بالتسلسل الإداري. ويعتبر المشرف على الفريق نقطة الاتصال مع "المجلس"، وممثل الوزارة مالكة المشروع (project owner) لديه، وهو الذي يتولى التداول مع "المجلس" في شؤون المشروع وفي الأعمال اليومية في حدود التفويض المخول له من الوزارة، على أن تبقى القرارات الرئيسية والتي تؤثر على مسيرة المشروع بيد الجهة صاحبة الصلاحية.

كذلك، فإن لكل مشروع جاهز للتنفيذ فريق متابعة (فريق مشروع) يعيّن وفق الآلية المشار إليها آنفاً. ويمكن أن يكلف الفريق نفسه بمتابعة أكثر من مشروع. كما يمكن أن يعيّن لكل مشروع فريق متابعة (فريق مشروع) خاص به. ويمكن أن تتغير أدوار أعضاء الفريق بحسب طبيعة المشروع أو لأي اعتبار آخر، فيصبح المشرف على فريق مشروع ما عضواً في فريق مشروع آخر. والعكس صحيح. وعلى وجه العموم، يُفضل أن يكون رؤساء هذه الفرق من أصحاب الاختصاص والخبرة، التي ينبغي أن تتلاءم مع طبيعة المشروع وأهميته، إذا ما أريد أن تكون متابعته بنفس القدر من الجدية والفعالية.

القسم السادس: مرحلة المتابعة والتقييم

(أ) المتابعة والتقييم:

يتحقق نجاح الخطة الإستراتيجية الأساسية بتحقيق أهدافها، وهو مرهون بتوفر القيادة، والإدارة الرشيدة، والسيطرة على عملية التطبيق خلال كامل مراحلها. يتوجب على المخططين وضع "خطة عمليات" تنظم أعمال الإشراف على تطبيق الخطة الإستراتيجية، وتسمح بتقييم التقدم على مسارها والتحقق من أسباب الانحراف عن أهدافها، تمهيداً لاتخاذ الخطوات اللازمة للتصحيح وللوصول مجدداً إلى النتائج المستهدفة.

➤ مخطط إدارة عمليات الخطة

ينطوي مخطط إدارة عمليات الخطة على آلية عمل تسمح:

- بالإشراف على (ومتابعة تقدم العمل) في الدراسات والبرامج والمشاريع المتضمنة في الخطة الإستراتيجية للوزارة، والتي غالباً ما تُلزم (و/أو يُعهد بها) إلى استشاريين ومقاولين من القطاعين الخاص والأهلي.

- بتقييم الإداء الإشرافي والتنفيذي للإدارة.

بموجب هذا المخطط، يتولى الإشراف على عمل المقاولين لجنة يرأسها موظف برتبة "رئيس مصلحة" يسميه مدير عام الوزارة، وتضم في عضويتها فنيين اثنين، وإداري قانوني، ومالي.

مهمة هذه اللجنة التأكد من تقييد الاستشاريين والمقاولين بالبنود المرجعية للمناقصات وبشروط التعاقد على تنفيذ الدراسات والبرامج والمشاريع الملزمة لهم في إطار الخطة الإستراتيجية القطاعية للوزارة، فيما تتولى "وحدة التخطيط والبرامج"، من جهتها، أعمال المتابعة المستمرة لتقدم العمل في الدراسات والبرامج والمشاريع قيد التنفيذ، وتقييم نتائجها ومدى اقترابها من تحقيق الأهداف المخططة لها، وذلك في إطار عملها في إدارة عمليات الخطة.

➤ أعمال المتابعة والتقييم والتصحيح:

تتم عملية الرصد والمتابعة والتقييم من خلال قياس مؤشرات الأداء لما هو محقق، ومقارنته بما هو مخطط، وتستخدم في أعمال المتابعة والتقييم الأدوات التالية:

- جداول تخطيط العمليات، التي تتضمن البرنامج الزمني للتنفيذ، والبنود المرجعية، والشروط التعاقدية وباقي الشروط المتفق عليها مع المقاول.

▪ تقارير تقدم العمل (progress reports) في البرنامج أو المشروع التي يقدمها المقاول في الآجال المحددة لها في دفتر الشروط، وفي عقد التلزم.

وتجري بمقتضى هذه الآلية مقارنة تقارير تقدم العمل بجداول تخطيط العمليات وبالبرنامج الزمني للتنفيذ، باستخدام تقنيات قياس الأداء.

ترفع تقارير المتابعة وتقدم العمل (بالدراسة أو البرنامج أو المشروع) مع التوصيات اللازمة إلى المدير العام لاتخاذ التدابير التي يراها ضرورية لضمان حسن سير عملية التنفيذ.

➤ تقييم الأداء الإشرافي والتنفيذي للإدارة

من جهة أخرى تتولى "وحدة التخطيط والبرامج" مهمة تقييم أداء الإدارة (المديريات التنفيذية) في مجال الإشراف على الأعمال التطبيقية للخطة. ويشمل عملها تقييم مدى فعالية عمليات الإشراف على الدراسات والبرامج والمشاريع قيد التنفيذ مع الأخذ بالاعتبار:

▪ مدى تقدم العمل، ونوعية الأعمال المنجزة ومدى تناسبها مع تطلعات الخطة، ومدى اقتراب النتائج المحققة من النتائج المستهدفة.

▪ المبادرات التي قامت بها الإدارة لمتابعة عمل المقاولين وتقييم أدائهم وإنجازاتهم، والتدابير المتخذة لتصويب أدائهم وتوجيهه، بما يخدم

أهداف الخطة. يصح الأمر نفسه كذلك على موظفي الإدارة الذين ينفذون برامج ومشاريع بالموارد المتاحة.

يجري تقييم الإداء الإشرافي و/أو التنفيذي للإدارة باستخدام أدوات القياس ومؤشرات الأداء التي تم عرضها ، وترفع نتيجته إلى الإدارة العليا للوزارة لمناقشة وتقرير ما يتوجب عمله لتحسين الأداء وضمان وصول الخطة إلى أهدافها.

(ب) الخطط البديلة وخطط الطوارئ:

➤ تعريف:

الخطط البديلة وخطط الطوارئ هي نتاج عملية تحليل للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تعترض، تعوق، أو تحرف الخطة عن مسارها الأصلي وتحول دون تحقق أهدافها. وهي خطط مسبقة الإعداد، تتحسب لوقوع أزمات و/أو كوارث محتملة، وتستعد لها بتخطيط وقائي (Contingency Planning) احترازي، يحصر ويحشد كامل الإمكانيات المتاحة (بما فيها الموارد الاحتياطية وأشكال الدعم التي يمكن طلبها من الجهات الأخرى) لمواجهة الأحداث المستجدة ذات التأثيرات العميقة و/أو الكارثية.

تساعد عملية التخطيط الوقائي على توقع المخاطر القادمة والاستعداد لمواجهتها، واحتوائها ما أمكن، والحد من تبعاتها وتأثيراتها،

على القطاع وعلى البلد بشكل عام. وتسمح من جهة أخرى، بإعداد بدائل عملانية، يتم اللجوء إليها عند حصول ما قد يحول دون متابعة العمل ببعض مكونات الخطة.

➤ منهجية التخطيط للتعامل مع الحالات الطارئة:

تقوم نظرية "التخطيط الوقائي" على فكرة التحسب للمستجدات المحتملة، المتوقعة منها والمفاجئة، واستباق حصولها سلفاً بوضع مخطط لها للتعامل مع الحالات الطارئة والمستجدة، يوضع موضع التطبيق عند الحاجة.

ينطلق هذا التحليل من وقائع مادية ومعلومات حقيقية تستخدم فيها مؤشرات ونماذج تحليلية لدراسة اتجاهات وأنماطاً مقلقة، وعمل إسقاطات مستقبلية لها، قد تنبئ بمخاطر يحسن تداركها خلال التخطيط أو على الأقل التحسب لها تبعاً لاحتمال حصولها . ولا يجوز البناء على افتراضات غير مدعمة بالوقائع، أو عمل إسقاطات مستقبلية لا تأخذ بالاعتبار التحولات العالمية الجارية على كل الصعد (الاقتصاد، المفاهيم والممارسات المجتمعية، البيئة، التكنولوجيا...)، والتأثيرات المستقبلية للخطة، وللسياسات العامة للدولة، وللتحولات العميقة في بيئة القطاع، وغيرها من المتغيرات الأساسية.

كذلك، فإن هذا النوع من التخطيط يتعامل مع أوضاع وتطورات احتمالية، وفق سيناريوهات بعضها واقعي وعالي الاحتمال، وبعضها

ممکن ولكن ضعيف الاحتمال، وقد يوجب الاستعداد في مرحلة ما لإحداث بعض التغيير في آليات تطبيق الخطة، وربما أيضاً في بعض خياراتها ومساراتها. ولكن الهدف الحاكم لهذه التغييرات، متى ما استوجبت، ينبغي أن يبقى ضمان الثبات على الهدف الأصلي، وإن تعذر ذلك الاقتراب منه قدر الإمكان. وعليه، ينبغي أن تكون الخطة الإستراتيجية الأساسية على درجة من المرونة تسمح بالانتقال السلس إلى مسارات بديلة، ومتابعة المسيرة نحو تحقيق الأهداف المخططة. مع العلم بأنه، في الأحداث والأزمات الكبرى والكوارث، قد لا تعود الخطة الإستراتيجية الأساسية قابلة للتطبيق؛ وقد تصبح أهداف الخطة أبعد منالاً. وعلى الإدارة بالتالي، أن تعيد النظر برويتها وبأهدافها الإستراتيجية، وإعادة صياغة الخطة على هذا الأساس.

➤ سيناريوهات تستدعي التخطيط الوقائي (Contingency Planning):

يتعامل السيناريو الواقعي مع تحولات يمكن أن تصيب أحد العوامل المؤثرة على مسار الخطة وعلى نتائجها. ولما كان من غير الممكن التحسب لكل المتغيرات التي يمكن أن تحصل، فمن الأفضل العمل على السيناريوهات الأكثر ترجيحاً، مع ما يتطلبه ذلك من فهم عميق للبيئة المحيطة ولعوامل التغيير التي تعمل فيها. من هنا أهمية إشراك خبراء في الاقتصاد والسياسة ومن أصحاب الاختصاص في وضع سيناريوهات لخطط بديلة تتعامل مع المتغيرات الأكثر احتمالاً وترجيحاً.

ومن الأمثلة على السيناريوهات التي تستدعي التخطيط الوقائي: تدهور قيمة بعض العملات العالمية (الدولار، اليورو أو الين،...) نتيجة تفاقم حالات الجمود الاقتصادي، تأثيرات الكساد على اقتصاديات الشركاء الاقتصاديين، ارتفاع أسعار بعض السلع الإستراتيجية (كالحنطة والنفط) بشكل مفاجئ نتيجة كوارث طبيعية أو حروب، إقفال بعض الأسواق أمام المنتج الوطني لسبب أو لآخر، تراجع أداء قطاعي التجارة والسياحة نتيجة الأحداث الإقليمية، انتشار بعض الأوبئة، تأثيرات الطفرات التكنولوجية المتسارعة على بعض المشاريع التجهيزية،...إلخ.

تمثل هذه السيناريوهات حالات واقعية حصلت أو تحصل في محيطنا، وهي على درجة عالية من الاحتمال في ظل عالم متغير يمر اليوم بمرحلة اضطراب، وبأزمات مركبة في الاقتصاد والاجتماع السياسي والبشري، وتغيرات في المناخ والبيئة والجيولوجيا، يقتضي التحسب لها بخطط بديلة تكون جاهزة للتطبيق عند وقوع الأزمة.

➤ الخطط البديلة (Alternative Plans)

تتعامل الخطط البديلة عموماً مع حالات استعصاء مستجدة لم يتسنى أخذها بالحسبان عند وضع الخطة الإستراتيجية الأصلية. وترتبط هذه الحالات بحصول متغير ما يحول دون استمرار العمل بالبرنامج أو المشروع، كما خُطَّ له. ووظيفة المخطط في هذه الحالة هي العمل على إيجاد بدائل تسمح باستئناف/متابعة العمل بالبرنامج أو المشروع المقرر

وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة له، ومن خلفه للخطة الإستراتيجية بشكل عام.

وهذه الخطط هي، بهذا المعنى، مجرد خطط جزئية تتوخى الاستعداد للتعامل مع التحولات الطارئة في بعض مرتكزات أو مكونات البرنامج أو المشروع، وإعداد بدائل لها بحسب المتغيرات الحاصلة تسمح بالبقاء على المسار المقرر للتنفيذ، وتأمين تحقيق النتائج المستهدفة بوسائل ووسائط أخرى. وما لم تحدث تحولات دراماتيكية في بيئة الخطة (أي في الاقتصاد والاجتماع والأمن والمناخ والبيئة)، فلا ضرورة لتدابير وقرارات جذرية قد تصل حد إعادة نظر معمّقة بمرتكزات الخطة، أهدافها و/أو ببرامجها ومشاريعها. كذلك، فإن اللجوء إلى وضع خطط بديلة للخطة الإستراتيجية الأساسية يكون في حالتين:

■ إذا ما تبين خلال التطبيق قصور الخطة الأساسية وعدم ملاءمتها لتحقيق النتائج المستهدفة (يظهر ذلك من خلال الابتعاد عن تحقيق الأهداف المرحلية، وإذا ما تبين لاحقاً ضعف الترابط بين برامج ومشاريع المبادرات الاستراتيجية والأهداف المخططة).

■ استجابة لتحولات عميقة في بيئة الخطة تجعلها غير ملائمة و/أو ضعيفة الجدوى.

حينها يستوجب إعادة النظر بفرضيات الخطة ومرتكزاتها وأهدافها لجعلها أكثر واقعية واستجابة للمتغيرات العميقة الحاصلة في

بيئة الخطة. ويتم ذلك في مرحلة ما من مراحل تطبيق الخطة. ولكن هذه حالة قصوى، يمكن استبعادها بالفهم الصحيح للمعطيات والمؤشرات، والتحضير الجيد للخطة، وحشد الموارد المناسبة لضمان نجاح التنفيذ وبلوغ الخطة لأهدافها المقررة.

وعليه، وتحسباً لمثل هذه الحالات، ينبغي أخذ المخاطر المحتملة بعين الاعتبار عند إعداد الخطة الأساسية، والتحسب للمتغيرات الأكثر احتمالاً وجدية، بتحضير بدائل للعناصر المعطلة تضمن استمرارية العمل وفق موجّهات الخطة الأساسية ولتحقيق أهدافها.

إطار رقم (١٧)

مثال أول: خطة بديلة لمستوردات من بعض السلع الاستراتيجية

معرض تعاني مختلف الدول العربية من التأثير بالتحويلات الخارجية كونهم بلدان مستوردة للعديد من السلع، ومنها بشكل خاص السلع الاستراتيجية كالغذاء. وهو لا يحتمل أي انقطاع أو تقنين في وارداته من هذه المواد. وبالتالي عليه أن يستعد وهكذا وضع بخطط بديلة تتضمن مبادرات متنوعة كالبحث عن مصادر بديلة، وعن مصادر مستدامة تسمح بتأمين حاجة تلك الدول من هذه السلع بالكميات والأسعار المناسبة.

الخطة البديلة لمواجهة تضرر محاصيل الغذاء عالمياً أو في بلد المورد ينبغي أن تتضمن عدداً من المبادرات، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- زيادة المخزون الاحتياطي من المواد الغذائية.
- العمل على توسيع قاعدة الاستيراد، والمباشرة بالبحث عن مصادر جديدة للاستيراد.
- تشجيع زراعة القمح والذرة، وتوفير أشكال الدعم المالي والفني لهذه الزراعة.
- كل هذه بدائل ممكنة، وتقضي الخطة البديلة المقترحة بدراسة جدوى كل بديل منها، وجدواها مجتمعة، من ناحيتي التكلفة الاقتصادية والأمن الغذائي. وتحسباً للطوارئ ينبغي أن تتضمن الخطة مبادرات مثل:
- فتح قنوات اتصال مع أكبر عدد ممكن من المصدرين العالميين، والبحث بالكميات التي يمكنهم تأمينها من فوائض إنتاجهم وبالأسعار ومهل التسليم وشروطه.
- دراسة تكلفة إنشاء أهراءات جديدة لاستيعاب المخزون الاحتياطي المطلوب تكوينه، مع أخذ عامل الأمن الغذائي بالاعتبار إلى جانب التكلفة.
- تطوير برنامج دعم لزراعة الغذائية وخططاً لشراء المحاصيل بأسعار تشجيعية تحفز على توسيع رقعة هذا النوع من الزراعات.

إطار رقم (١٨)

مثال ثان: توفير مصادر بديلة لتمويل بعض المشاريع

- تتعلق الخطة البديلة في هذه الحالة بالتحسب لحصول طفرة بأسعار تجهيزات المستشفيات و/أو بتكلفة المواد الطبية اللازمة لتشغيلها، وتأثير تلك الزيادة على تكلفة مشروع تطوير المستشفيات الحكومية، وبرز الحاجة لإدخال تعديل ما عليه. التحسب لمثل هذا التطور يقتضي من المخططين وضع خطط بديلة وفق سيناريوهات مختلفة، تقوم حول:
- الاقتصار على عدد محدد من المستشفيات، وتأجيل الباقي لأجل غير معلوم.
 - إعادة برمجة عملية التطوير والاكتفاء بتحديث جزئي لبعض التجهيزات الأساسية بحسب حاجة كل مستشفى.
 - الاستمرار بالمشروع وإيجاد حلول لمسألة التمويل قد تتضمن:
 - البحث مع الموردين بإمكان خفض أسعار بعض التجهيزات و/أو إعادة جدولة مواعيد التسليم وأجال السداد.
 - استقصاء مصادر جديدة للتجهيز تقدم تجهيزات مماثلة بكلفة وشروط تسليم ودفع مناسبة.
 - السعي مع الجهات المانحة ومنظمة الصحة العالمية لتوفير الدعم المالي و/أو العيني للمشروع.
 - طلب زيادة مخصصات المشروع في ميزانية الوزارة والبحث عن مصادر أخرى للتمويل.
 - العمل مع مجلس الإنماء والإعمار على توفير تمويل إضافي للمشروع.
 - دراسة خطة لاسترجاع التكلفة عن طريق فرض رسوم على بعض الخدمات الطبية والاستشفائية التي تقدمها الوزارة للمواطنين.
- وعلى وجه العموم، فإن فرص نجاح الخطط البديلة لمشروع التجهيز الذي يمكن أن يواجه مشاكل محتملة تكون أكبر كلما كان تقدير المخططين للمخاطر المحتملة قريباً من الواقع، وكلما كانت الحلول المطروحة منطقية وقابلة للتطبيق. إن التركيز الذي ينبغي أن تبني عليه الخطة الاستراتيجية والخطط البديلة لمشروع تطوير المستشفيات الحكومية هو حركة الأسواق، التي يقتضي من المخططين فهم آلياتها والتحسب لتحولاتها. إن مساهمة خبراء في الطب وفي اقتصاديات القطاع الطبي في تطوير مثل هذا المشروع مهمة لنجاحه في تخطي المشاكل والعقبات التي يحتمل أن تطرأ غداة المباشرة بالتطبيق.

➤ خطة الطوارئ (Emergency Plan)

يتمحور التخطيط الوقائي حول فكرة التحسب لحالات طوارئ تتضمن مواجهة أوضاع كارثية، والاستعداد المسبق والجهوزية للتعامل مع الكوارث والأوضاع المستجدة الناجمة عنها، ومعالجة نتائجها. ومن الأمثلة عن السيناريوهات الكارثية التي ينبغي الاحتياط لها: احتواء الأضرار والحد من الخسائر التي تنجم عن كوارث طبيعية محتملة الحدوث (كالعواصف والفيضانات والهزات الأرضية التي غالباً ما تؤدي إلى دمار ممتلكات وتلف مواسم زراعية، وربما أيضاً إصابات ووفيات بين السكان)، وعن عوامل بشرية مختلفة (كالحرائق والتلوث الكيميائي والجرثومي وانزلاق التربة وانهيار أبنية متصدعة... إلخ) وما يترتب عنها من آثار (كخسارة المسكن ومصدر الرزق، والأضرار الجسدية والمالية، والوفيات والإصابة بجروح أو بعاثات دائمة... إلخ).

يُقصد بالتخطيط للطوارئ التحضيرات التي يتم إعدادها بشكل مسبق للتعامل مع حالات الكوارث ولاحتماء نتائجها وتبعاتها على منطقة، قطاع أو مشروع ما.

يتطلب التخطيط للطوارئ حشد الموارد ووضع مخططات للتصرف والتدخل عند حصول أحداث جسيمة أو كوارث طبيعية أو ناجمة عن عوامل بشرية. وبعض هذه الأحداث والكوارث كبير الاحتمال ويكاد يكون موسميًا، كالفيضانات وحرائق الغابات، وبعضها أقل تواتراً واحتمالاً، كالزلازل، وبعضها استثنائي بطبيعته، كحرائق المنازل

وانهيارات المباني، وترتبط وطيرته بالتدابير الاحترازية المتخذة لتدارك مثل هذه الأخطار والحوول دونها، و/أو الحد من أضرارها. ومثل هذه المهام ينبغي أن تدخل في صلب خطط الوزارات والمؤسسات العامة المعنية، كل في نطاقه، وأن يتم تنسيق خطط الإنقاذ بين كافة الجهات من وزارات ومؤسسات عامة ومصالح مستقلة وبلديات وهيئات المجتمع المدني والمنظمات الأهلية المتخصصة وذات العلاقة.

وفي مطلق الأحوال، لا يشكل الاستعداد لحالات الطوارئ هدراً للوقت أو الموارد. فإذا لم يُصر إلى ذلك بشكل جدي، فإن كلفة الكارثة إذا ما وقعت قد تكون باهظة. عليه، فإنه يتوجب على المخططين أخذ الاحتمالات الكارثية بعين الاعتبار، وأن يعدّوا خطأً لمواجهة متى ما وقعت، وأن يوصوا بحشد الموارد وتوجيهها للحد من أضرارها، ولاحتماء ارتداداتها وتوابعها الخطيرة.

إطار رقم (١٩) مثال أول: خطة التعامل مع الكوارث الطبيعية

يتم التخطيط للتعامل مع الكوارث الطبيعية انطلاقاً من سيناريوهات كارثية معدة سلفاً، ويجري بموجب كل سيناريو وضع خطة تتضمن الحشد للموارد اللازمة واستنفار الموارد الاحتياطية للتعامل السريع والفعال مع الكارثة عند وقوعها، ولاحتماء تداعياتها. تتضمن الخطة المكونات الرئيسية التالية:

- برامج توعية حول الأخطار العالية الاحتمال والأخطار الأخرى ممكنة الحدوث. وبعض الأخطار الأكثر احتمالاً مثل حرائق الغابات وحالات الفيضان وانزلاق التربة، والأبنية المتصدعة والأيلة للانهييار.
- برامج تدريبية حول كيفية التصرف في حالات مختلفة كحوادث السير التي تنشأ عنها إصابات، الحرائق على اختلافها.
- زيادة عديد أجهزة الدفاع المدني والإطفاء والإنقاذ والإسعاف، وتزويدها بالمعدات الحديثة التي تحتاجها لممارسة عملها بسرعة وفعالية.
- إعداد خطط تحرك وفق مختلف السيناريوهات المحتملة بحيث يتم اختصار مدة الاستجابة وتحسن فرص احتواء الضرر و/أو محاصرتها والحوول دون امتدادها.

إطار رقم (١٩) مثال ثان: خطة للتعامل مع الكوارث الزراعية

المواسم الزراعية معرضة على الدوام للتلف بفعل عوامل طبيعية و/أو بفعل عوامل وأخطاء بشرية. كذلك، فعلى وزارة الزراعة التحسب لمثل هذه الاحتمالات، وأن تضمن خطتها للطوارئ حشد موارد مالية وبشرية وتقنية تستخدم عند الضرورة، ومع ظهور بوادر الكارثة، لتدارك أضرارها وخسائرها (كالإصابة بأمراض زراعية وافدة، وآفات، وبعوارض التعرض لحالات الفيضان أو الجفاف .. إلخ).

ويمكن أن تتضمن مثل هذه الخطة سيناريوهات مختلفة تبعاً للحالة. وعلى سبيل المثال:

- تجسيد تراخيص الاستيراد من البلدان المصابة محاصيلها بأمراض قابلة للانتقال إلى المزروعات والمحاصيل المحلية.
- وقف استيراد الأسمدة والأعلاف والأدوية الزراعية التي يثبت ضررها على المزروعات أو على الانسان، وعلى البيئة بشكل عام.
- تنظيم خطط وقائية لرش المحصول ضد الأمراض الزراعية والفطريات والحشرات والآفات.
- إعداد خطط ومشاريع لتصريف مياه الأمطار الفائضة لتقليل مخاطر الفيضانات.
- إعداد خطط للتعويض السريع على الاضرار الناجمة عن كوارث طبيعية و/أو بيئية
- إعداد وتنفيذ برنامج لتدريب المزارعين على التعامل مع حالات الإصابة بالآفات والحشرات الضارة.
- لحظ بند دائم في موازنة الوزارة وفي احتياطات الموازنة لمثل هذه الحالات المتكررة.

وهكذا، فإن خطط التعامل مع الكوارث ليست خططاً بديلة يمكن اللجوء إليها عند وقوع الحدث، بل هي خطط موازية لمجمل الخطط الاستراتيجية، قائمة بذاتها، تفعل قبل وقوع الحدث بكثير.

الفصل الثالث

نموذج إعداد الخطة السنوية
لوزارات الشؤون الاجتماعية

نموذج إعداد الخطة السنوية لوزارات الشؤون الاجتماعية

نقدم في هذا الجزء من الدراسة استعراضاً لنموذج إعداد الخطة السنوية لوزارات الشؤون الاجتماعية، وذلك من خلال التعرض لموقع الملخص التنفيذي في الخطة، وتحليل بيئة العمل وما تتضمنها من منهجيات وأدوات، بالإضافة إلى الخطة الإستراتيجية ومكوناتها.

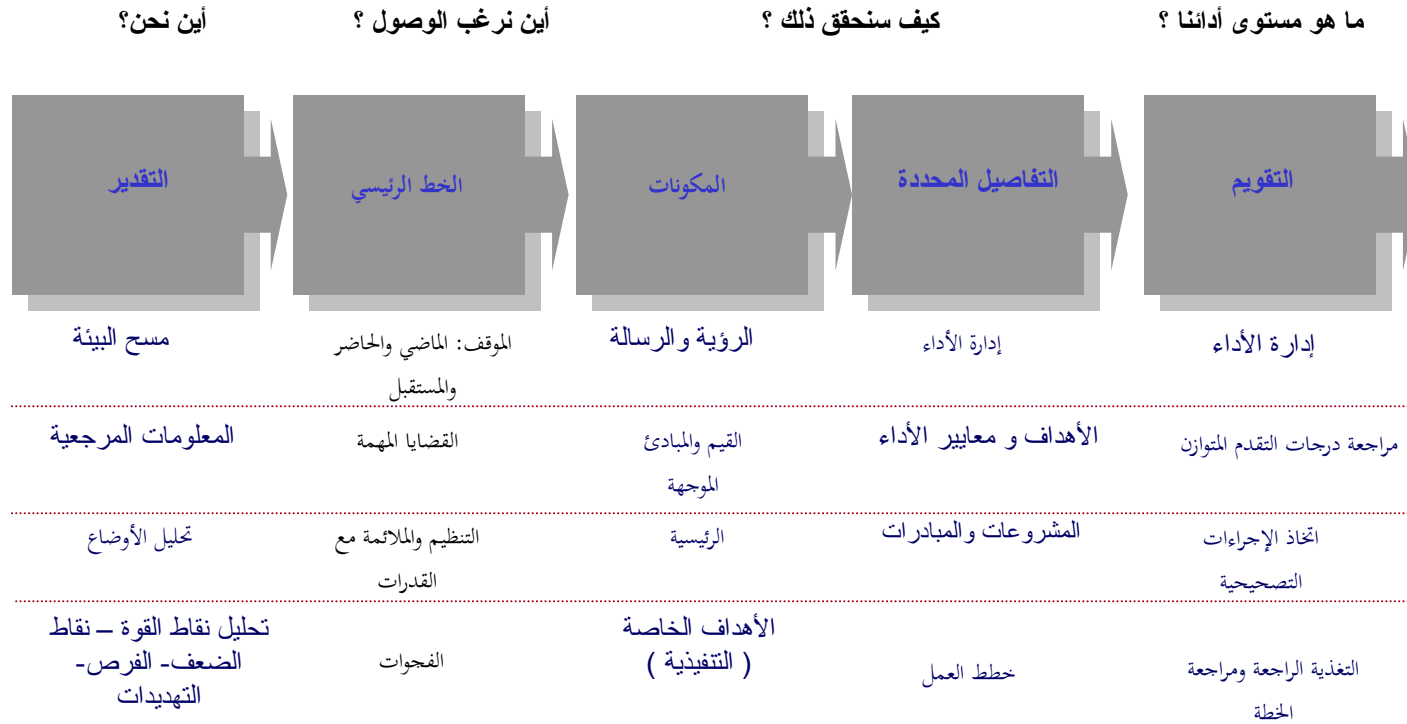
إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والإستقرار والإستمرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب. وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات من تلك، حيث توضح العديد من الأدبيات والدراسات بأن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال "أنسوف"، و"هارولد و برت"، "إيستل" ماكدونالد، وغيرهم"، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمات من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل:

- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.
- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.
- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم وإحتياجات المنظمة.
- زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية.
- مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة.

نموذج لإعداد الخطة

تطور عملية التخطيط الاستراتيجي:



ملاحظة : يجب أن تحتوى الخطة الإستراتيجية على جدول يحدد الفهرس والمحتويات ويجب أن تكون متناولة في الخطة بالترتيب :

- الملخص التنفيذي

➤ يكتب في هذا الجزء ملخص عن الخطة (يمكن كتابته في النهاية)

- تحليل بيئة العمل:

➤ البيئة الداخلية:

يتناول تحليل لنقاط القوة والضعف للمؤسسة أو الإدارة : ويركز على الموارد البشرية وغير البشرية ، البنية التحتية ، النظم ، الشراكات ، العاملين، المستفيدين، الموردين... الخ

➤ البيئة الخارجية:

يتناول تحليل الفرص والتهديدات : مثل التغير في سوق العمل ، التنافسية ، الاتجاهات الاجتماعية ، ... الخ.

➤ الأدوات اللازمة للتحليل والمقارنة:

يتضمن هذا الإطار: على تحديد الهدف من المؤسسة أو الإدارة ، تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة وغير المؤثرة في تحقيق الهدف.

➤ القياس بالمقارنة:

- يعرف القياس بالمقارنة: بأنه إجراء عملية مقارنة أداء المؤسسة أو الإدارة بمؤسسات أو إدارات أخرى في مؤسسات أو إدارات عالمية متقدمة وعريقة من حيث الجودة، الأداء، ... الخ.
- ينطوي القياس : على تحديد أفضل الممارسات في ذات المجال ، مع مقارنة النتائج بنتائج المؤسسات القياسية لمعرفة كيفية تحقيق الأهداف والأداء ولأهم من ذلك هو كيف تفعل ذلك ؟.

– الممارسات المثلى:

الممارسات المثلى هي: أسلوب وطريقة ، عملية ، النشاط ، الحوافز ، أو المكافأة التي يعتقد أنها تكون أكثر فعالية في الوصول إلى أفضل المخرجات من أي طريقة أخرى . ويمكن تعريف الممارسات المثلى على أنها الطرق الأكثر فعالية (بأقل قدر من الجهد) في إنجاز المهام.

– تحليل الفجوة:

يقصد بهذا الجزء تحليل الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة أو الإدارة (من تحليل البيئة الداخلية والخارجية) وهذا يحدد "أين نحن الآن" والوضع الأمثل المرغوب الوصول إليه "أين نود أن نكون؟"، كذلك يمكن تحليل الفجوة بين المؤسسة "في الوضع الحالي" ونظيرتها في المؤسسات العالمية.

– الخطة الإستراتيجية:

تتناول الخطة الإستراتيجية الربط بين كل الكيانات المنفردة ذات العلاقة بما في ذلك الأطراف المعنية والجهات الداعمة. وتتضمن الإستراتيجية:

▪ الرؤية:

تصاغ الرؤية في عبارة قصيرة وواضحة، تصف مستقبل أفضل للمؤسسة أو الإدارة، حلم يعبر عن طموحات المؤسسة أو الإدارة في المستقبل، يتم اختيار كلماتها بعناية وتدقي . ويجب أن تكون محدودة بزمن "قد يكون ٥ سنوات، عشر سنوات أو أكثر".

▪ الرسالة:

يجب تكون مقنعة ، موجزة ، مؤسسة على رؤية المؤسسة أو الإدارة، تحدد القرارات الهامة وآليات تنفيذها.

ولصياغة الرسالة أجب عن الأسئلة التالية:

- ما هي الخدمات/ النواتج التي تقدمها المؤسسة/الإدارة؟
- من هم الأشخاص المستفيدين من الخدمة المقدمة من المؤسسة/الإدارة؟
- ما هي أسباب تواجد المؤسسة/الإدارة؟
- لماذا يجب أن تبقى "تستمر" المؤسسة/الإدارة؟

يمكنك الآن جمع الإجابات في جملة واحدة معبرة .

▪ القيم:

يجب أن تكون القيم هي الحافز لكل القرارات المهمة، وتعبر القيم عن روح الكلية/المعهد والرؤيا و الرسالة.

– الأهداف الإستراتيجية:

- يجب أن تكون محددة (SMART) قائمة على احتياجات الكلية/المعهد لدعم الرؤية والرسالة .
- يجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية: محددة – قابلة للقياس – يمكن تحقيقها – ذات صلة بالرسالة – قابلة للتقييم والمراجعة- محددة زمنياً.

– المبادرات:

وهي الإجراءات التنفيذية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف، مع الأخذ أنها في كثير من الأحيان تكون في شكل مشاريع أو برامج.

– مؤشرات الأداء والجدول الزمني والمخرجات:

هي المؤشرات التي تقيس النجاح أو التقدم في تنفيذ المبادرات لتحقيق الهدف الإستراتيجي. على أن يكون لكل مبادرة خطة عمل. وتهدف خطة العمل إلى التعرف ووصف : من يفعل ؟ ماذا يفعل ؟ متى سيتم الانتهاء من ذلك ؟

– مبادرات سريعة/ النتائج القصيرة:

وهو التحسين الذي يتوقع أن يوفره العائد على الاستثمار خلال فترة قصيرة من الوقت مع تكلفة صغيرة نسبياً وقلّة الجهد.

– الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي: يوضح التوزيع الداخلي والمسؤوليات والوظائف المختلفة والإدارات والمشاريع ومجموعة العمل الفردية.

– الموارد:

- الموارد البشرية.
- الموازنة والماليات.
- البنية التحتية / المرافق والمعدات.

تتبع أي هدف من الخطة الإستراتيجية (مثال: توافق المبادرات مع الخطة الاستراتيجية)			
الهدف	الخطة التنفيذية	زمن التنفيذ	نص المبادرة المدرجة بالخطة
	تؤخذ من خطوات التنفيذ مع توقع أفضل المخرجات	حسب توقعات الفترة الزمنية للخطة	
المتطلبات وأوجه الترابط الموافقات من الجهات الإدارية	الاستشارة	من تم إعلامهم بالمبادرة	
	هل هناك إستشارى لتنفيذ المبادرة	-	
مؤشرات الأداء	ويقصد بها المؤشرات الدالة على تنفيذ المبادرة ويكون دائماً على هيئة أرقام ونسب مئوية		
العقبات التي واجهت التنفيذ		
الأطراف المعنية	العاملين - المستفيدين - الموردين.....		
التعليقات		
المسئول	المسئول عن التنفيذ		
المسئولية	ويقصد به المسئولية من الإدارة العليا عن الهدف		

- مدير البرنامج (المدير المشرف على المبادرة):

المبادرة

- الهدف / يقصد الهدف الاستراتيجي المدرج بالخطة

- المدير أو المشرف على الهدف

الوقت المحدد للتنفيذ	المبادرة	الوصف يقصد به وصف الهدف الاستراتيجي
المتطلبات وأوجه الترابط الخطوات الإجرائية للتنفيذ (قرارات- موافقات من جهات عليا)		من تم إعلامهم
ويقصد بها المؤشرات الدالة على تنفيذ المبادرة ويكون دائماً على هيئة أرقام ونسب مئوية		مؤشرات الأداء
طريقة وكيفية إنجاز المهام والأنشطة الخاصة بالهدف الاستراتيجي		الانجاز
العاملين - المستفيدين - الموردين.....		الأطراف المعنية
ويقصد به المسؤولية من الإدارة العليا عن الهدف		المسئولية
المسئول عن التنفيذ		المسئول
.....		التعليقات

الملاحق

تعريف المصطلحات

▪ الإدارة (The Administration):

يقصد بها الحكومة، الأجهزة التابعة لرئاسة الحكومة، الوزارات، المؤسسات العامة، المصالح المستقلة والسلطات المحلية (المحافظين والقائم مقامين).

▪ الإستراتيجية (Strategy):

مجموعة من الأهداف العامة المترابطة والمتسقة المتبعة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تشكل في مجموعها أهداف التنمية و/أو أساليب استخدام الموارد المتاحة لضمان تحقيق مجموعة أهداف محددة بما في ذلك المبادرات، وهي بذلك وسيلة للانتقال من الوضع الحالي إلى الهدف المنشود والمراد تحقيقه في المستقبل.

▪ التنمية المستدامة (Sustainable Development):

مفهوم يعني تحقيق التكامل بين جهود الدولة والمجتمع من أجل زيادة النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، مع ترشيد استغلال الموارد الطبيعية لتأمين احتياجات المجتمع الحالية منها، ولكن بدون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تأمين احتياجاتهم. وتشمل سياسات التنمية المستدامة ثلاث مجموعات، هي: السياسات الاقتصادية، والسياسات الاجتماعية، وسياسات الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية.

▪ التخطيط (Planning):

وضع خطة تبيّن الأهداف المطلوب الوصول إليها، وعناصر هذه الأهداف ومراحلها المختلفة، انطلاقاً من الوضع الراهن الحالي وعلى ضوء الإمكانيات المتيسّرة.

▪ التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):

عملية شاملة تحشد فيها الموارد والإمكانات تعمل معاً بشكل منسق لاتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الإستراتيجية للتنمية والمسارات التي ينبغي اتخاذها لتحقيق التنمية المرجوة، ووضع خطة التطبيق الهادفة لتحقيق التغيير، وتأمين متطلبات، ومعالجة التحدّيات، والتغلب على المشاكل الصعوبات التي يُنتظر أن تواجه الخطة عند التطبيق.

▪ الرسالة (Mission):

إعلان نوايا، تحمل وعوداً وتعهدات بالقيام بأعمال ومبادرات محددة في الطريق إلى تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية. تشكل الرسالة نقطة مفصلية بين المستويين النظري والعملي من العملية التخطيطية، بحيث يتم التدرّج من الرؤية غير المحددة العناصر، إلى البرامج والمشاريع المادية، مروراً بتحديد الأهداف الإستراتيجية وخطة التنفيذ والسياسات والمبادرات والأولويات الإستراتيجية.

▪ الرؤية (Vision):

تحدد الرؤية ما يراد أن يكون عليه الحال عند نقطة معينة في المستقبل. وينبغي أن تكون الرؤية طموحة وواضحة وذات تأثير كبير.

▪ القيم (Values):

هي المثل العليا والأفكار والمبادئ التي تعكس الثقافة العامة للجهة المعنية أو للشخص المحدد.

▪ الخطة الإنمائية (Development Plan):

إطار عمل لكل وزارة يتضمن مجموعة من الإجراءات المطلوب تنفيذها من قبل الوزارة لمعالجة التحديات والقضايا والمسائل الأساسية التي تواجهها الوزارة والقطاع الاقتصادي أو الاجتماعي أو الخدمي العائد لها وتحت وصايتها، كل ذلك في نطاق الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية للتنمية الوطنية، خلال فترة معينة. ويتضمن ذلك بالإضافة للأهداف العامة والأهداف التكتيكية والمبادرات، مجموعة البرامج والمشروعات التي سيتم اعتمادها في الخطة ونتائجها المستهدفة.

▪ القضايا أو المسائل الأساسية والتحديات (Major Issues & Challenges):

هي الموضوعات التي تظهر خلال فترة تنفيذ الخطة نتيجة لما قد يجابه عملية التنفيذ من معوقات أو مشكلات، وتؤثر سلباً على معدلات

الأداء بالنسبة للوزارة أو الجهة المعنية. وهي كذلك الموضوعات التي تحتاج إلى تطوير، وينبغي حلها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

▪ الهدف الاستراتيجي أو الهدف العام (Strategic Goal):

يمثل المتطلبات الإستراتيجية المراد تحقيقها في قطاع معين من خلال إتباع مجموعة مبادرات وآليات مختارة للعمل خلال مدى زمني محدد (قصير - متوسط - طويل). وهو الهدف العام المراد إنجازه من قبل الوزارة في سبيل تحقيق رؤيتها.

▪ المبادرات (Initiatives):

المبادرة هي إجراء أو نشاط ضمن أحد الأهداف الإستراتيجية لتحقيق النتائج المتوقعة، وهي الوسيلة المقترحة التي يتم من خلالها تحقيق هدف أو أهداف عامة.

▪ السياسات (Policies):

موجهات عامة تتعلق بالخيارات الإستراتيجية للدولة، وتنص على محددات ومعايير للتعامل مع القضايا أو المسائل التي تتعلق بإدارة الخطة الإنمائية. وهي تعكس الأولويات الإستراتيجية للدولة على مستوى القطاعات والمناطق، حيث تعطى أفضلية التنفيذ لمشاريع وبرامج تحظى باهتمام خاص من جانب الدولة.

▪ البرامج (Programs):

مجموعة من المشروعات والنشاطات المترابطة ذات الطبيعة الواحدة التي تشكل جزءاً من خطة. مثل برنامج بناء المستشفيات الخاص بوزارة الصحة (وينقسم البرنامج إلى برامج فرعية منها على سبيل المثال: البرنامج الفرعي لبناء مستشفيات تخصصية في نطاق البرنامج العام لبناء المستشفيات).

▪ المشروع (Project):

نشاط مستقل ضمن برنامج، أو برنامج فرعي، كإنشاء مستشفى تخصصي ضمن برنامج بناء المستشفيات، أو نشاط معين كتدريب (٢٠) موظفاً أو عملية تنظيم إداري...الخ.

▪ مؤشر قياس الأداء (Performance Indicator -PI):

هو مقياس رقمي يدل على مستوى أداء مؤسسة ما في لحظة تاريخية محددة. يتم بموجب هذا المؤشر قياس لمخرجات العمليات (outputs) قياساً كمياً، وقياس النتائج المحققة (Realized results-outcomes) كمياً ونوعياً. ويدل القياس المقارن للمخرجات وللنتائج المحققة، مرحلة بعد مرحلة، على مدى التقدم الحاصل على الطريق لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

▪ القيمة المستهدفة لمؤشر الأداء (Target):

تمثل النتائج الكمية المحددة المراد تحقيقها خلال وقت معين بواسطة مبادرة أو آليات تنفيذ معينة، ودائماً ما يكون هدف مؤشر الأداء مرتبطاً بمعايير دولية ومحلية. ويجب أن يتم تحديد قيمة واحدة لكل مؤشر مرتبطة بزمان محدد.

▪ القياس المقارن (Benchmarking):

هو مقارنة أداء مؤسسة ما (عامة أو خاصة) مع أفضل الممارسات العالمية. يتم بموجب هذه العملية قياس مدى اقتراب أداء هذه المؤسسة من أفضل مستويات الأداء، من حيث المخرجات والنتائج، في المؤسسات العالمية المشابهة، وعلاقة ذلك بمستوى فعالية العمليات وقدرة المؤسسة على الارتقاء بأدائها العام و/أو في مجال معين أو أكثر.

▪ القياس المقارن الزمني (Historic Benchmarking):

ويقصد به القياس المتكرر، فترة بعد فترة، للأداء. ويسمح القياس المقارن الزمني بتتبع مسار التغيير ووتيرته انطلاقاً من نقطة البداية (أو نقطة الأساس) baseline التي يتم تحديدها عند المباشرة باستعمال المؤشر. ولتحديد المؤشر الابتدائي، يتم قياس مخرجات ونتائج مؤسسة ما بتاريخ المباشرة باستخدام المؤشر. وبتكرار القياسات في فترات زمنية لاحقة يصبح لدى المؤسسة سجل يبين مدى التقدم المحرز منذ الانطلاقة الأولى لعملية القياس.

▪ مبادرة (Initiative):

هي مسعى مخطط لتحقيق هدف ما من الأهداف الإستراتيجية للخطة يتضمن تنفيذ مجموعة من البرامج، المشروعات و/أو النشاطات المترابطة، موجهة لتحقيق هدف ما من أهداف الخطة الإستراتيجية.

▪ الغاية (Goal):

"الغاية" هي هدف عام بعيد المدى تسعى الخطة لتحقيقه في المدى الزمني للإستراتيجية (أي خلال ٣ إلى ٥ سنوات). تتحقق الغاية بتحقيق مجموعة الأهداف (Objectives) التي تؤدي بتكاملها وتقاطعها إلى بلوغ الغاية.

▪ الهدف (Objective):

"الهدف" هو نتيجة محددة تسعى الخطة الإستراتيجية لتحقيقها في حدود الإطار الزمني للخطة، عبر مجموعة المبادرات التي تتخذها، والتي تتضمن برامج ومشاريع ونشاطات وموارد موجهة لتحقيق الهدف المرسوم.

تستخدم الأهداف كمؤشرات قياسية للنتائج المزمع تحقيقها من خلال الخطة الإستراتيجية. والأهداف قد تكون فرعية (تتعلق ببرنامج قطاعي أو بنشاط أو بمشروع معين)، مرحلية (يتم قياس تقدم التنفيذ عليها)، ونهائية (تدل على النتائج المستهدفة بالتحقيق في المدى الاستراتيجي للخطة).

وأياً تكن، فإن الأهداف يجب تحديدها بما يتوافق مع، ويخدم، توجهات الخطة. وعليه، ينبغي أن تكون هذه الأهداف "ذكية" (S.M.A.R.T.)، بمعنى أن تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات الصلة بما يتم قياسه، ومحددة المدة.

• علامة الطريق (Milestone):

ترتبط علامات الطريق بالأهداف المرحلية المخطط لتحقيقها. وهي تستخدم في إطار عمليات "إدارة المشاريع" للدلالة على مدى التقدم المحقق بتنفيذ المشروع، مرحلة بعد مرحلة. وهي تمثل درجة على مؤشر رصد وقياس الأداء ومستوى تقدم العمل بالخطة أو البرنامج أو المشروع.

• نقطة الأساس (Baseline):

نقطة البداية (نقطة الانطلاق) لعملية القياس تحدد قيمة المؤشر بتاريخ المباشرة بعملية المقايسة. وهي تعكس بشكل رقمي (عدد أو كمية أو نسبة) واقع الحال في مجال/قطاع معين بتاريخ المباشرة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية. يقاس مدى التقدم بتنفيذ الخطة (أو البرنامج أو المشروع)، مرحلة بعد مرحلة، بالنسبة إلى قيمة المؤشر الابتدائي (أو نقطة الأساس)، فيما يقاس مدى الاقتراب من تحقيق أهداف الخطة (أو البرنامج أو المشروع)، بالنسبة لعلامات الطريق، التي تدل على النتيجة المستهدفة لهذه الخطة (أو لهذا البرنامج أو المشروع)، مرحلة بعد مرحلة في الطريق لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

▪ التخطيط الوقائي (Contingency Planning):

تقوم عملية التخطيط الوقائي على فكرة توقع المخاطر والاستعداد لمواجهتها، احتوائها والحد من تأثيراتها وتبعاتها المباشرة واللاحقة على القطاع المخطط له. يتضمن هذا النوع من التخطيط إعداد بدائل عملانية، يتم اللجوء إليها عند حصول ما قد يحول دون متابعة العمل ببعض مكونات الخطة الإستراتيجية الأساسية أو للتعامل مع المتغيرات المستجدة، والوضع الجديد الذي ينشأ بعد حصول الأزمات والكوارث.

▪ الخطط البديلة (Alternative Plans):

هي في الغالب خطط جزئية تعد تحسباً للتعامل مع الظروف المستجدة التي قد تحول دون متابعة العمل بالخطة، البرنامج أو المشروع. تتضمن هذه الخطط بدائل تأخذ بالاعتبار المتغيرات الحاصلة وتقتراح حلولاً بديلة تسمح بتجاوز الاستعصاء وبالبقاء على المسار المقرر للخطة في الطريق لتحقيق النتائج المستهدفة، وذلك باستخدام وسائل أو باللجوء إلى وسائل أخرى. أما في حال حصول تحولات دراماتيكية في بيئة الخطة، فينبغي إعادة النظر بمرتكزات وأهداف الخطة الإستراتيجية، واتخاذ تدابير جذرية لإعادة توجيه الخطة وفق متطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية الجديدة والمعاد تحديدها.

▪ خطط الطوارئ (Emergency Plans):

يشمل التخطيط للطوارئ التحضير بشكل مسبق لموارد وخطط عمليات للتعامل مع حالات كوارث محتملة ومتوقعة الحدوث. يتضمن التخطيط للطوارئ خطاً لمواجهة الكوارث حال وقوعها واحتوائها

ومعالجة نتائجها المباشرة على قطاع أو مشروع ما. هذا، ويتطلب التخطيط للطوارئ اتخاذ تدابير وقائية قبل حدوث الكوارث وحشد الموارد وتدريب العناصر ووضع مخططات تحدد كيفية التصرف والتدخل عند حصول كارثة. تشكل خطط الطوارئ خط دفاع عن الخطة الإستراتيجية ضد المفاجآت والمخاطر التي قد تتجم عن التدخلات البشرية وعن إساءة التصرف في بيئات معرضة و/أو خطيرة، وهي تعتبر ناجحة إذا ما تمكنت من الحد من مخاطر الكوارث ومن الإضرار التي قد تتجم عنها.

▪ الخطة الموازية (Corollary Plan):

هي خطة للتطوير المؤسسي موازية للخطة الإستراتيجية القطاعية الأساسية توفر الدعم المطلوب لإنجاح تنفيذ الخطة. وقد تتضمن مبادرات تشريعية وتدابير تنظيمية وإدارية يُصار إلى اتخاذها دعماً للخطة الإستراتيجية، ولتسهيل تنفيذها، بما في ذلك: تعديلات تشريعية، قوانين جديدة تعد وفق توجهات الخطة الإستراتيجية، تدابير وخطوات تنظيمية وإدارية قد تصل إلى إعادة الهيكلة التنظيمية للوزارة أو لبعض أجهزتها والمؤسسات التابعة لها، و/أو إعادة النظر بمهامها، استحداث مهام جديدة، تعديل أو إلغاء مهام ووظائف قائمة، استحداث برامج لبناء القدرات المؤسسية (تدريب، تمكين، تحديث التجهيزات، تطوير أساليب العمل وتعديل إجراءاته، الخ،...)

لائحة تدقيق تنفيذ خطوات الخطة الإستراتيجية
(Checklist)

١-	الرسالة	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
٢-	الرؤية	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
٣-	القيم	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
٤-	التحليل الرباعي (SWOT)	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
٥-	تحليل (PESTEL)	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
٦-	تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders)	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
٧-	الأهداف الإستراتيجية للوزارة	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
٨-	مواءمة الخطة مع التوجهات الإستراتيجية العامة للدولة	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
٩-	تحديد الأهداف التشغيلية والمرحلية وآليات القياس	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
١٠-	البرامج والمشاريع	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
١١-	مؤشرات القياس (PI's)	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
١٢-	المتابعة والتقييم والخطوات التصحيحية	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا
١٣-	الخطط البديلة / وخطط الطوارئ	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>	لا

نموذج تقييم خطوات الخطة الإستراتيجية
(مثال لبعض نقاط التقييم)

يتوجب تقييم كل قسم على سلم من خمس درجات، وحسب ما هو مفصّل أدناه.

ملاحظات	نتيجة التقييم	نقاط تقييم الرسالة
		<ul style="list-style-type: none"> • تتعلق بالوزارة حصراً - تميز رسالة الوزارة عن رسالة الوزارات / الهيئات الأخرى في القطاع نفسه - تعكس الكفاءة المتميزة للوزارة • تتضمن/ تدل على العناصر الأربعة <ul style="list-style-type: none"> - ماذا تقدم؟ - إلى من؟ - كيف يتم التقديم؟ - ولأي غرض؟ • موجزة <ul style="list-style-type: none"> - واضحة ومقتضبة وسهلة التذكر - متوافقة مع الرؤية/ القيم والغايات الأساسية
ملاحظات	نتيجة التقييم	نقاط تقييم الرؤية
		<ul style="list-style-type: none"> • تتعلق بالوزارة حصراً • طويلة الأمد - معقولة، وقد لا يمكن تحقيقها بشكل كامل • لا تُنسى

		<ul style="list-style-type: none"> - مقتضية - ليست شعاراً • توجي بالالتزام - توحد الناس باتجاه الهدف - تحدث دفعا شعورياً، تحفز الحماسة - تذكرك لماذا أنت "هنا" - تساعد على اتخاذ القرارات • متوافقة مع الرسالة والقيم الأساسية
ملاحظات	نتيجة التقييم	نقاط تقييم الأهداف الإستراتيجية
		<ul style="list-style-type: none"> • تتعلق بالوزارة حصراً • هيكلية الأهداف "الذكية" - محددة - الأفعال المعتمدة في القياس (زيادة، خفض، إنقاص، إنجاز، والحفاظ على) - تصف النتائج وليس الأنشطة - قابلة للقياس: التغير الحاصل من الفترة.. إلى الفترة.. - قابلة للتحقيق - ذات صلة بالموضوع - محددة المدة الزمنية • شاملة، بعضها على الأقل - اثنان أو ثلاثة لكل غاية كحد أقصى - قابلة للنظر من الجهة المعاكسة - إذا تم تحقيق الأهداف، هل يتم تحقيق الغاية؟ - هل من الممكن تحقيق الأهداف من دون تحقيق الغاية؟

		<ul style="list-style-type: none"> • هل تحقيق الأهداف مكلف؟ • هل تعتبر عمليات القياس مكلفة عند التنفيذ والتحديث؟ - هل نستخدم أساليب القياس الحالية حيثما كان ذلك ممكناً؟ - أحياناً يتوجب تطوير المقاييس إلى أدوات لقياس النتائج - ابدأ بقياس الأنشطة وانتقل إلى قياس النتائج - يقتضي أحياناً وضع نقطة بداية للعملية وإدخال تحسينات عليها لاحقاً - هل المقياس الصحيح بمتناولنا مادياً؟
--	--	--

التقييم: توضع على درجة من خمس درجات:

- مثالي (٥ درجات).
- جيد جداً (٤ درجات)
- جيد (٣ درجات).
- مقبول (٢ درجة).
- دون المستوى (درجة واحدة).

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (بيروت: مكتبة كنعان، ١٩٨٢م).
- أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في: الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط٤، ٢٠٠٧م).
- —، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩م).
- توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠م).
- سراج يوسف عابد، نحو التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي للنهضة الاقتصادية العربية لمواجهة المنافسة العالمية في ظل الظروف الراهنة، (جدة: مجلس النشر العلمي في جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٦م).
- عبد الحليم رضا عبدالعال، البحث في الخدمة الاجتماعية، (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٩٩م).

- عبد العزيز عبد الله مختار، **التخطيط لتنمية المجتمع**، (الكويت: دار العروبة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م).
- نادر فرجاني، **منهجية تقويم السياسات الاجتماعية في مصر**، (القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ١٩٨٨م).
- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط٣، ٢٠٠٥م).
- نبيل الخطيب وآخرون، **دراسة تقييمية لمؤسسات الرعاية الاجتماعية في دولة الكويت**، (الكويت: الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ٢٠٠٨م).
- رنارد كلاود، **تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي لوزارات الشؤون الاجتماعية**، **سلسلة تقارير خاصة**، العدد ٢٣، (إبريل ٢٠١١م).
- عصام بن يحيى الفيلاي، **"التخطيط الاستراتيجي للدول"**، **سلسلة نحو مجتمع المعرفة**، العدد ٢٩، (٢٠١٠م).
- علي عبد القادر، **"الفقر: مؤشرات القياس والسياسات"**، **سلسلة جسر التنمية**، العدد ٤، (إبريل 2002م).

- مدحت محمد أبو النصر، "نماذج تقييم وتقويم المنظمات الاجتماعية"، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ٢٠، (يونيو ٢٠٠٦م)، ص ص ٧١ - ٩١.
- أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية الدولية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٩م.
- ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الإنتاجية- من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٣م.
- نجم الغزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، المنعقد في "عمان" في الفترة من ٣ إلى ٥ نوفمبر ٢٠٠٩م.

أولاً: مراجع باللغة الأجنبية:

- Planning for the Future: By Stephen Gilbert. American Society of Association Executives, 1986.
- Strategic Planning and the Nonprofit Board: Dabney G. Park, Jr. National Center for Nonprofit Boards, 1990.
- Strategic Planning: by George Steiner. The Free Press, 1979.
- Bryson, John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievements (Rev. Ed), Jossey–Bass Publishers, San Francisco, 1995.
- Bryson, John M. and Alston, Farnum K., Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations, Jossey–Bass Publishers, San Francisco, 1996.

- Barney, J. B. 1986. "Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, 11: 791–800.
- Bowman, C. 1990. *The essence of strategic management*. UK: Prentice Hall International.
- Doz, Y. L. 1996. "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue).
- Eisenhardt, K.M. & Sull, D. N. 2001. "Strategy as simple rules". *Harvard Business Review*.
- Fahey, L. and Randall, R. M., 1994. *The portable MBA in strategy*. London: John Wiley and Sons.
- Hit, M. A., Gimeno, J., & Hoskisson, R.E. 1998. "Current and future research methods in strategic management". *Organizational Research Methods*.

- Jarillo, J. C. 2003. Strategic logic. New York. Palgrave Macmillan.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. “Having trouble with your strategy? Then map it”. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. The strategy-focused organization. Boston: Harvard Business School.
- Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. New York: The Free Press.
- Pettinger, R. 1996. Introduction to corporate strategy. London: Macmillan Press Ltd.
- Porter, M. E. 1980. Competitive strategy. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. Competitive advantage. New York: Free Press.

- Porter, M. E. 1996. "What is strategy?" Harvard Business Review, 74 (6).
- Stacy, R. 1996. Strategic thinking and the management of change, international perspectives on organizational dynamics. London: Kogan Page.
- Stanton-Reinstein, R. 2003. Success planning: a 'how-to' guide for strategic planning. Miami: Tobsus Press.
- Allison and Kaye: strategic planning for non-profit organizations (New York, John Wiley & Sons, 1997).
- Gonzalez Marroquin: Guide to management of entrepreneurial organizations (San Jose, Costa Rica, ILO Bureau for Employers' Activities, 1997).
- Bryson, John M. "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

- Mittenenthal, Richard A. Ten Keys To Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. TCC Group, 2002.
- Allison, Michael and Jude Kaye. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook. John Wiley & Sons. Inc. 2005.
- Bryson, John M. and Farnum K. Alston. Creating and Implementing Your Strategic Plan, 2nd Edition. San Francisco: Jossey–Bass, 2005.
- Arizona State Budget and Strategic Planning Advisory Committee, 1998, “Managing for Results – Strategic Planning and Performance Measurement Handbook,” Office of Strategic Planning and Budgeting, www.state.az.us/osph/handbook.htm.
- Developing a Strategic Marketing Planning and Monitoring System. John R. McKenzie and Alan R. Shark, in A Sharing of Expertise and Experience, 5: 322–328. ASAE, Washington, DC, 1987.

- Five Characteristics of Effective Planning in Associations. Glenn H. Tecker, in *A Sharing of Expertise and Experience*, 5: 269–272. ASAE, Washington, DC, 1987.
- Using First Wins to Accomplish the Association’s Strategic Plan. William A. Hainer, Jr., in *A Sharing of Expertise and Experience*, 8: 42–49. ASAE, Washington, DC, 1990.
- Strategic Choices for Association Leadership. Pamela N. Morgan and Edward A. Primozic, in *A Sharing of Expertise and Experience*, 10: 414–423. ASAE, Washington, DC, 1992.
- “Strategic” Strategic Planning. Henry L. Ernstthal and John A. Miller, in *A Sharing of Expertise and Experience*, 10: 16–32. ASAE, Washington, DC, 1992.
- Strategic Planning in Nonprofit Organizations. William R. King, in *Management Principles for Nonprofit Agencies and Organizations*, Gerald Zaltman, Volume Editor.

- Statewide Plan Coordination in California, October 1992, State of California, Governor's Office of Planning and Research, Governor's Interagency Council on Growth Management.
- Managing for Results, Strategic Planning and Performance Measurement Handbook, State of Arizona, May 1995, Governor's Office for Excellence in Government.
- Strategy for the Reform and Development of Public Administration in Lebanon: OMSAR, January 2011.

* * *

اجتماعية/سلسلة دراسات- التخطيط الاجتماعي ٢٠١٥م/أمل

صدر من سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

- العدد (١) : أوضاع مؤسسات الرعاية الاجتماعية ودورها في خدمة المجتمع العربي الخليجي، ديسمبر ١٩٨٣. "نافد"
- العدد (٢) : تشريعات العمل في الدول العربية الخليجية "دراسة مقارنة"، يناير ١٩٨٤. "نافد"
- العدد (٣) : رعاية الأحداث الجانحين بالدول العربية الخليجية، يوليو ١٩٨٤. "نافد"
- العدد (٤) : نحو استخدام أمثل للقوى العاملة الوطنية بالدول العربية الخليجية، يناير ١٩٨٥. "نافد"
- العدد (٥) : دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي "الأبحاث الفائزة في المسابقة الأولى للبحث الاجتماعي"، يوليو ١٩٨٥. "نافد"
- العدد (٦) : حول واقع إحصاءات القوى العاملة الوطنية - المفاهيم - الأجهزة - التطوير، يناير ١٩٨٦. "نافد"
- العدد (٧) : الشباب العربي في الخليج ومشكلاته المعاصرة "دراسات مختارة" يونيو ١٩٨٦. "نافد"
- العدد (٨) : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها، يناير ١٩٨٧. "نافد"
- العدد (٩) : قضايا من واقع المجتمع العربي في الخليج "تأخر سن الزواج والمهور - الفراغ - المخدرات" "الأبحاث الفائزة في المسابقة الثانية للبحث الاجتماعي"، مارس ١٩٨٧. "نافد"

- العدد (١٠): ظاهرة المربيّات الأجنبيّات "الأسباب والآثار"، أغسطس ١٩٨٧. "نافد"
- العدد (١١): العمل الاجتماعي التطوعي في الدول العربيّة الخليجيّة - مقوماته- دوره - أبعاده، يناير ١٩٨٨. "نافد"
- العدد (١٢): الحركة التعاونية في الخليج العربي "الواقع والآفاق"، يونيو ١٩٨٨. "نافد"
- العدد (١٣): إحصاءات العمل وأهمية النهوض بها في أقطار الخليج العربيّة، مايو ١٩٨٩.
- العدد (١٤): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي " الأبحاث الفائزة في المسابقة الثالثة للبحث الاجتماعي" الجزء الثالث، أكتوبر ١٩٨٩.
- العدد (١٥): مظلة التأمينات الاجتماعية في أقطار الخليج العربيّة، يناير ١٩٩٠.
- العدد (١٦): القيم والتحوّلات الاجتماعية المعاصرة "دراسة في الإرشاد الاجتماعي في أقطار الخليج العربيّة" أغسطس ١٩٩٠.
- العدد (١٧): الإعاقة ورعاية المعاقين في أقطار الخليج العربيّة، أبريل ١٩٩١.
- العدد (١٨): رعاية المسنين في المجتمعات المعاصرة "قضايا واتجاهات"، يناير ١٩٩٢.
- العدد (١٩): السلامة والصحة المهنية ودورها في حماية الموارد البشرية، أبريل ١٩٩٢.
- العدد (٢٠): أزمة الخليج.. البعد الآخر - الآثار والتداعيات الاجتماعية، أغسطس ١٩٩٢.
- العدد (٢١): التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، فبراير ١٩٩٣.

- العدد (٢٢): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي " الأبحاث الفائزة في المسابقة الرابعة للبحث الاجتماعي " الجزء الرابع، يوليو ١٩٩٣.
- العدد (٢٣): واقع وأهمية تفتيش العمل بين التشريع والممارسة، أكتوبر ١٩٩٣.
- العدد (٢٤): رعاية الطفولة.. تعزيز مسؤوليات الأسرة وتنظيم دور المؤسسات، يناير ١٩٩٤.
- العدد (٢٥): التنشئة الاجتماعية بين تأثير وسائل الإعلام الحديثة ودور الأسرة، مارس ١٩٩٤.
- العدد (٢٦): واقع ومتطلبات التقيف والتدريب والتعليم والإعلام التعاوني، يونيو ١٩٩٤.
- العدد (٢٧): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة بين الأسس العلمية والتطبيقات العملية، سبتمبر ١٩٩٤.
- العدد (٢٨): دعم دور الأسرة في مجتمع متغير - عدد خاص بمناسبة اختتام فعاليات السنة الدولية للأسرة، ديسمبر ١٩٩٤.
- العدد (٢٩): تطوير إنتاجية العمل وزيادة معدلاتها - المفاهيم والقياس والمؤشرات، يونيو ١٩٩٥.
- العدد (٣٠): اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة الوطنية، ديسمبر ١٩٩٥.
- العدد (٣١): الرعاية الأسرية للطفل المعاق، يونيو ١٩٩٦.
- العدد (٣٢): نحو لغة مهنية موحدة في إطار العمل الخليجي المشترك، ديسمبر ١٩٩٦.

- العدد (٣٣): وسائل تطوير السلامة والصحة المهنية في ضوء المتغيرات والمستجدات الحديثة، مارس ١٩٩٧.
- العدد (٣٤): رعاية الطفولة من أجل القرن الحادي والعشرين، سبتمبر ١٩٩٧.
- العدد (٣٥): نظم معلومات سوق العمل في إطار التشغيل وتنمية الموارد البشرية، يونيو ١٩٩٨.
- العدد (٣٦): الأسرة والمدينة والتحويلات الاجتماعية بين التنمية والتحديث، نوفمبر ١٩٩٨.
- العدد (٣٧): كبار السن.. عطاء بلا حدود - دور للرعاية.. ودور للتواصل والمشاركة، مايو ١٩٩٩.
- العدد (٣٨): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات كبار السن... مبادئ وموجهات، سبتمبر ١٩٩٩.
- العدد (٣٩): قضايا المسنين بين متطلبات العصر ومسؤوليات المجتمع، نوفمبر ١٩٩٩.
- العدد (٤٠): نظم وتشريعات التأمينات الاجتماعية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية "دراسة مقارنة" نوفمبر ٢٠٠٢.
- العدد (٤١): تقييم فاعلية مشروعات الأسرة في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠٠٤.
- العدد (٤٢): الأطفال مجهولو الهوية في دول مجلس التعاون الإشكاليات وطرق التعامل والعلاج، يناير ٢٠٠٥م.
- العدد (٤٣): المجتمع المدني في دول مجلس التعاون - مفاهيمه ومؤسسات وأدواره المنتظرة، يوليو ٢٠٠٦م.
- العدد (٤٤): دليل رعاية الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، يونيو ٢٠٠٥م.

- العدد (٤٥): تطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة (مقاربة اجتماعية لوزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية في دول مجلس التعاون)، نوفمبر ٢٠٠٦م.
- العدد (٤٦): الشراكة الاجتماعية ومسؤولية الجمعيات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون - دراسة تحليلية ميدانية، يناير ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٧): الفقر وآثاره الاجتماعية وبرامج وآليات مكافحته في دول مجلس التعاون، أبريل ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٨): تمكين المرأة وسبل تدعيم مشاركتها في التنمية بدول مجلس التعاون، يونيو ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٩): دليل استرشادي في فن الإدارة والإشراف على الجمعيات الأهلية التطوعية بدول مجلس التعاون الخليجي، أغسطس ٢٠٠٨م.
- العدد (٥٠): الدراسة التحليلية لأحكام الاتفاقية الدولية لحماية حقوق جميع العمال المهاجرين وأفراد أسرهم، سبتمبر ٢٠٠٨م.
- العدد (٥١): الفقر ومقاييسه المختلفة - محاولة في توطين الأهداف التنموية للألفية بدول مجلس التعاون الخليجي، يناير ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٢): تقييم قوانين الإعاقة في دول مجلس التعاون في ضوء الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة - دراسة قانونية تحليلية، مايو ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٣): دراسة حماية الطفولة: قضاياها ومشكلاتها في دول مجلس التعاون، يوليو ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٤): تقييم واقع المراكز الاجتماعية وبرامجها في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠٠٩م.

- العدد (٥٥): دراسة مشكلات توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة وتمكينهم في دول مجلس التعاون، يناير ٢٠١٠م.
- العدد (٥٦): دراسة المسؤولية الاجتماعية ودورها في التنمية بدول مجلس التعاون الخليجي، أبريل ٢٠١٠م.
- العدد (٥٧): دراسة الأحداث الجانحون ومشكلاتهم ومتطلبات التحديث والتطوير في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠١٠م.
- العدد (٥٨): التنظيم القانوني لاستخدام عمال الخدمة المنزلية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أغسطس ٢٠١٠م.
- العدد (٥٩): التنظيم القانوني لدخول القوى العاملة الوافدة إلى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، سبتمبر ٢٠١٠م.
- العدد (٦٠): قراءة تحليلية في أنظمة المساعدات والضمان الاجتماعي بدول مجلس التعاون، مايو ٢٠١١م.
- العدد (٦١): مشروعات الأسر المنتجة وكيفية تطويرها في دول مجلس التعاون، يونيو ٢٠١١م.
- العدد (٦٢): قوانين التعاونيات في دول مجلس التعاون (دراسة تحليلية قانونية مقارنة)، يوليو ٢٠١١م.
- العدد (٦٣): الإعلام الاجتماعي وتأثيراته على الناشئة في دول مجلس التعاون، اغسطس ٢٠١١م.
- العدد (٦٤): مفهوم وحقوق العمالة الوافدة المتعاقدة المؤقتة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في ضوء التطورات التشريعية والتنفيذية، سبتمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٥): التنظيم القانوني للوكالات الأهلية لاستقدام العمالة ووكالات تقديم العمالة للغير في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أكتوبر ٢٠١١م.

- العدد (٦٦): القانون الاسترشادي الموحد للضمان الاجتماعي مع دراسة تعريفية لأنظمة الضمان الاجتماعي النافذة في دول مجلس التعاون، سبتمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٧): واقع وأهمية الإرشاد الأسري ومتطلباته في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٨): اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بين متطلبات التنفيذ والرصد الفعال، نوفمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٩): الحماية القانونية لكبار السن في دول مجلس التعاون، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مارس ٢٠١٢م.
- العدد (٧٠): نحو سياسة اجتماعية خليجية للأسرة من الرعاية إلى التمكين، يوليو ٢٠١٢م.
- العدد (٧١): تحديات السياسة الاجتماعية واحتياجاتها في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية الخليجي مقارنة تطبيقية، أغسطس ٢٠١٢م.
- العدد (٧٢): Concept and Rights of Expatriate Temporary- Contract Employment in GCC State in Light of Legislative and Executive Developments, January 2012
- العدد (٧٣): التعاونيات الخليجية "تاريخ ومستقبل"، سبتمبر ٢٠١٢م.
- العدد (٧٤): التنظيم القانوني في الجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠١٢م.
- العدد (٧٥): إدارة المخاطر الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر ٢٠١٢م.

- العدد (٧٦): دراسة التعاونيات في دول مجلس التعاون: مجالاتها ومشكلاتها وأدوارها المستقبلية، مارس ٢٠١٣م.
- العدد (٧٧): قضايا السياسات الاجتماعية الخليجية المفاهيم والمجالات والاشكاليات، أبريل ٢٠١٣م.
- العدد (٧٨): دليل الستين اسئلة واجوبة في آليات الالتزام والرصد لاتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، مايو ٢٠١٣م.
- العدد (٧٩): حماية كبار السن في عالم متغير، مايو ٢٠١٣م.
- العدد (٨٠): إشكاليات السياسات الاجتماعية في إدارة المخاطر بدول مجلس التعاون الخليجي، يوليو ٢٠١٣م.
- العدد (٨١): الإرشاد الأسري وتدريباته وبرامجه في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر ٢٠١٣م.
- العدد (٨٢): تفتيش العمل ودوره في كفالة إنفاذ تشريعات العمل، يناير ٢٠١٤م.
- العدد (٨٣): آفاق الحماية الاجتماعية في دول مجلس التعاون في ضوء التوصية الدولية رقم (٢٠٢)، فبراير ٢٠١٤م.
- العدد (٨٤): قياس الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في دول مجلس التعاون، مارس ٢٠١٤م.
- العدد (٨٥): الدليل الاسترشادي لمشروعات قوانين الجمعيات الأهلية التطوعية في دول مجلس التعاون، أبريل ٢٠١٤م.
- العدد (٨٦): قوانين الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، مايو ٢٠١٤م.
- العدد (٨٧): التشبيك الالكتروني بين المنظمات الأهلية، يونيو ٢٠١٤م.
- العدد (٨٨): التعامل مع الأيتام ومشكلاتهم ومتطلباتهم، يوليو ٢٠١٤م.

- العدد (٨٩): مراجعة أدوار ومهام قطاع الرعاية الاجتماعية ومجالاتها وسياساتها، أغسطس ٢٠١٤م.
- العدد (٩٠): قضايا ومشكلات جودة الحياة لكبار السن، سبتمبر ٢٠١٤م
- العدد (٩١): مواجهة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في دول مجلس التعاون، سبتمبر ٢٠١٤م.
- العدد (٩٢): التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته الحديثة لإدارة المستقبل في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠١٤م.
- العدد (٩٣): دليل التقييم الشامل للحدث الجانح في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أكتوبر ٢٠١٤م.
- العدد (٩٤): دراسة حقوق الطفل في قوانين دول مجلس التعاون دراسة مقارنة مع الصكوك الدولية الخاصة بحقوق الطفل، نوفمبر ٢٠١٤م.
- العدد (٩٥): التماسك الأسري (حماية الأسرة في التجارب الدولية)، يناير ٢٠١٥م.
- العدد (٩٦): الإطار القانوني للسياسات الاجتماعية في دول مجلس التعاون، فبراير ٢٠١٥م.
- العدد (٩٧): التعاونيات الخليجية في ضوء التجارب الدولية، مارس ٢٠١٥م.
- العدد (٩٨): تقييم أداء المنظمات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون، مارس ٢٠١٥م.
- العدد (٩٩): الرعاية اللاحقة للاحداث الجانحين بدول مجلس التعاون (المفهوم والتجارب والتحديات)، ابريل ٢٠١٥م.
- العدد (١٠٠): ممارسة الإرشاد الأسري في دول مجلس التعاون: الأسس، العمليات، والقواعد المهنية الخلقية، مايو ٢٠١٥م.

لضمان حصولكم على مطبوعات المكتب التنفيذي فور صدورها
يرجى الاتصال أو المراسلة على العنوان التالي:

البريد الإلكتروني: info@gcclsa.org

رقم الإيداع في المكتبة العامة

ع.د/٢٠١٥

رقم الناشر الدولي

ISBN

هذا العدد

نبذة عن المؤلف

عضو الجهاز الفني بالمعهد العربي للتخطيط، حاصل على بكالوريوس العلوم السياسية مساند إدارة عامة، من كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت عام ٢٠٠٣، ودرجة الماجستير في العلوم السياسية فرع "النظم السياسية- إدارة الأزمات والمخاطر" عن موضوع "أثر إدارة الأزمات الاقتصادية على مبدأ سيادة الدولة- دراسة حالة: الأزمة المالية لدول جنوب شرق آسيا"، من كلية التجارة، جامعة الإسكندرية عام ٢٠٠٨. كما حصل على درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة العامة فرع "السياسات العامة" عن موضوع "تقييم دور شبكات الأمان الاجتماعي في مكافحة الفقر في دولة الكويت مع دراسة ميدانية على أداء وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل"، من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة عام ٢٠١٣. وعضو في عدد من المنظمات العامة كالجمعية العربية للعلوم السياسية والجمعية الاقتصادية الكويتية، عضو هيئة تحرير كل من "التقرير الوطني للتنمية البشرية لدولة الكويت، والتقرير الإقليمي الموحد للمخاطر الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي، وتقرير التنمية للدول العربية"، له العديد من المشاركات في المؤتمرات العلمية على المستويين المحلي والإقليمي، كما له العديد من المؤلفات والأبحاث في مجالات: تحليل السياسات العامة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة وتقييم البرامج والمشروعات العامة، وإدارة الأزمات والمخاطر، والإصلاح المؤسسي، والاقتصاد السياسي، والسياسات الاجتماعية.

