



اليوم الثاني – الجلسة الأولى

14 نوفمبر – 2016

**التخطيط الاستراتيجي - والفرق بين التخطيط والتخطيط
الاستراتيجي - والتخطيط الاستراتيجي للمشروعات التنموية -
فشل التخطيط الإستراتيجي - عناصر التخطيط الإستراتيجي -
معوقات التخطيط الاستراتيجي - متطلبات نجاح التخطيط
الاستراتيجي**

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

- التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب التنفيذ.
- كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم بموجبها وضع تصور مستقبلي للتغيير المستهدف لقطاع أو نشاط أو للنهج الذي يتطلع المجتمع إلى تحقيقه، وعملية تطوير الوسائل والإجراءات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.



الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

- التخطيط بمفهومه البسيط يعمل على التنبؤ بالمستقبل، أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
- التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجري الواقع. والتخطيط الاستراتيجي عكس ذلك، إذ يسعى إلى تغيير الواقع.
- التخطيط العادي يسعى إلى بلورة وتحقيق أهداف محددة قد لا تحتاج إلى فترات زمنية طويلة لتحقيقها. أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحه لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة أو متوسطة.

مثال توضيحي (1)

وعلى سبيل المثال، وللتبسيط، عندما يكون الهدف الاستراتيجي - على مستوى صناعة أو منشأة صناعية - ولتكن في مجال صناعة الملابس، هو استهداف الطبقة محدودة الدخل، فإن الأهداف الاستراتيجية سوف تتضمن العمل على تقليل التكلفة، وسيحاول قسم التصميم تخفيض تكلفة المواد، ويحاول قسم التصنيع تقليل تكلفة التصنيع، وسيعمل جميع العاملين في هذا الاتجاه، ويتم الاستثمار في المعدات التي تؤدي في النهاية إلى تخفيض التكلفة، كما قد يتم تقليل التصاميم التي يتم إنتاجها لكي يمكن تقليل التكلفة عن طريق إنتاج كميات كبيرة من نفس التصميم.



مثال توضيحي (2)

■ أما إذا كان الهدف هو إنتاج الملابس لطبقة الأغنياء، فإن جميع الإدارات ستحاول تحسين الجودة، وزيادة التميز، وسيحاول قسم التصميم تطوير الملابس بما يجعلها متميزة، ويتم الاستثمار في المعدات والخدمات التي تحقق هذا التميز، وسيتم التسويق من خلال محلات فاخرة، ولن نتجه إلى الأتمتة الكاملة للإنتاج لأننا نريد أن نغير تصميماتنا كثيرا، وأن ننتج كميات قليلة من تصميمات مختلفة.



هل التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الكبرى فقط؟

■ التخطيط الاستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة، والقديمة والحديثة، بل وكذلك الدول والأفراد. بالطبع يختلف الجهد المبذول في التخطيط الاستراتيجي من شركة لأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي لدولة هو عملية طويلة ومعقدة، وكذلك الحال في الشركات الكبرى الدولية. أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية فلا بد لها من تخطيط استراتيجي، ولكنه يكون أبسط من التخطيط للشركات الكبرى.



هل التخطيط الاستراتيجي عملية طبيعية؟

التخطيط الاستراتيجي هو عملية طبيعية جدا، فأنت مثلا عندما كنت طالبا قد قررت أن تكون مهندسا أو طبيبا، وأن تتميز في هذا المجال، وبالتالي كانت أولوياتك هي الدراسة والإنفاق على شراء الكتب وتعلم لغة أجنبية وحضور المحاضرات. في نفس الوقت قرر شخص آخر أن يكون رياضي شهير فاهتم بالتمارين الرياضية وأنفق على شراء ملابس وأدوات الرياضة ولم يهتم كثيرا بدراسته.



هل التخطيط الاستراتيجي عملية أكاديمية؟

إن كثيرا من التجار الناجحين، الذين لهم خبرة في التجارة وليس لهم قدر كبير من التعليم، يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد دون أن يعرفوا هذا المسمى. فتجد هذا التاجر يعرف جيدا الشريحة التي يستهدفها، ويعرف احتياجاته، ويعرف منافسيه، وتكون قراراته نابعة من فهمه لمتغيرات السوق ولأسلوبه في المنافسة. هذا التاجر اكتسب طريقة التفكير هذه من الخبرة، ولكن قد يفوته بعض الأشياء أحيانا لأن عملية التخطيط بالنسبة له لا تتم بشكل علمي منظم.



هناك شركات أو مؤسسات أو حتى مشروعات ناجحة ولا تعرف شيئاً عن التخطيط الاستراتيجي

■ نعم، بعض هذه المؤسسات يديرها شخص يخطط استراتيجياً بنفسه بناءً على خبراته كما ذكر آنفاً. وبعض هذه الشركات ينجح لفترة من الزمن اعتماداً على ضعف المنافسة، أو عظم حجم الطلب، ولكنها لا تنجح على المدى البعيد لأن الأحوال تتغير، وإذا لم يخطط استراتيجياً فسيأتي يوم لا يجد من يشتري بضاعته أو يقل حجم الطلب بشكل يصعب معه الاستمرار، أو تتغير احتياجات العملاء وتتغير شرائحهم وهكذا. كمثال بسيط لذلك، فإن مشروع مقهى الانترنت الصغير يحتاج لتخطيط استراتيجي لأنه قد يحدث ضعف في الطلب عليها نتيجة لهبوط أسعار الحاسب وسهولة الدخول على الشبكة الدولية من المنزل، فصاحب هذا المشروع لا بد أن يدرس هذه الأمور ويقرر ما الذي سيفعله عند اضمحلال هذا السوق، وكيف يستغل إمكانياته وقدراته في شيء آخر.



لا يمكن الحصول على كل المعلومات المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي

- بالطبع لن يمكنك معرفة كل المعلومات عن المنافسين، وعن ما سيحدث في المستقبل، ولكنك ستقوم بمحاول الحصول على الكثير من المعلومات، ثم تقدر ما لا تستطيع الحصول عليه.



أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة الخاصة أو التنموية

تتركز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمشروعات الجديدة في :

- أهمية التعرف على شرائح العملاء المختلفة، وعلى جاذبية كل شريحة، فقد تكتشف أنه من الأفضل أن تغير من منتجات المشروع، ولو بقدر قليل، وتستهدف شريحة أكثر جاذبية الشرائح تعني الطلب المتوقع في المستقبل على منتجات او خدمات المشروع).
- التعرف على خطة العام القادم والأعوام التالية، هل تتضمن الخطة التوسع، أو تعديل النشاط، أو تغييره. هل هذا المنتج سينتهي استخدامه خلال عام أم عامين أم سيستمر لسنوات عديدة.



أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمشروعات الجديدة الخاصة أو التنموية

- التعرف على كيفية مواجهة المنافسة، وما تأثيرها على المشروع.
- التعرف على أولويات الإنفاق على المشروع.
- لكي تكون دراسة الجدوى مبنية على أساس سليم، تحتاج الدراسة إلى التعرف على كل العوامل المؤثرة في السوق قبل تقدير حجم الطلب المتوقع على المنتجات أو الخدمات التي ينتجها المشروع.



عناصر التخطيط الاستراتيجي

- دراسة العوامل الخارجية، وتحديد الفرص التي تتيحها، والمخاطر التي تفرضها. وكذلك دراسة العوامل الإدارية والتنظيمية الداخلية، وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة والضعف.
- تعريف الأهداف بوضوح، ووضع الاستراتيجيات البديلة، والمقارنة بينها، واختيار البديل الاستراتيجي الأنسب، أي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف المحيطة.

عناصر التخطيط الاستراتيجي

- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات المناسبة للتنفيذ، حيث يتم ترجمة الأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضع البرامج الزمنية لتحقيقها.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة، ومراجعة وتقييم هذه الخطط وتطويرها دورياً.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

مُعوقات التخطيط الاستراتيجي

- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
- عدم رغبة السلطة العليا في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة، خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة، مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف الوحدات.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بالتطوير على المدى الطويل.

مُعوقات التخطيط الاستراتيجي

- عادة تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات، ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- الاعتقاد أو الافتراض بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
- التأثير السلبي لنظام الحوافز الذي يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.



- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد في إعدادها، أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

■ قبل إعداد الخطة الاستراتيجية لا بد من وجود قواعد حاكمة أو خطوط إرشادية في اتخاذ القرارات تنبع من الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي مؤسستنا؟ وأين هي؟

2. ما الذي يجب أن تكون عليه؟

3. وأين يجب أن تكون؟

4. كيف يمكن تحقيق ذلك؟

وللإجابة عن تلك الأسئلة يجب تحديد النقاط التالية:



متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

أ- تحديد رؤية المؤسسة (Vision):

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبوا إليه مستقبلا، وبصفة عامة:

- عبارة موجزة تخاطب القلب والروح.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة مؤثرة.
- تشد وتجذب العاملين وتشحن الهمم لتحقيقها.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.



ب- تحديد قيم المؤسسة (Values):

القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتنطلق القيم من الثقافة المؤسسية التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها.



ج- تحديد رسالة المؤسسة (Mission):

الرسالة تعبر عن غاية المؤسسة، وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:

- لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟
- لمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟
- كيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟

د- تحديد الغايات المستقبلية (Goals):

وهي الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مدة زمنية ويجب أن تكون:

- متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- قابلة للقياس وقابلة للتحقيق.
- متقدمة على الأهداف السابقة.
- غير متضاربة، أي واضحة ومفهومة.
- مقبولة ومرنة.
- تعكس أولويات العمل.



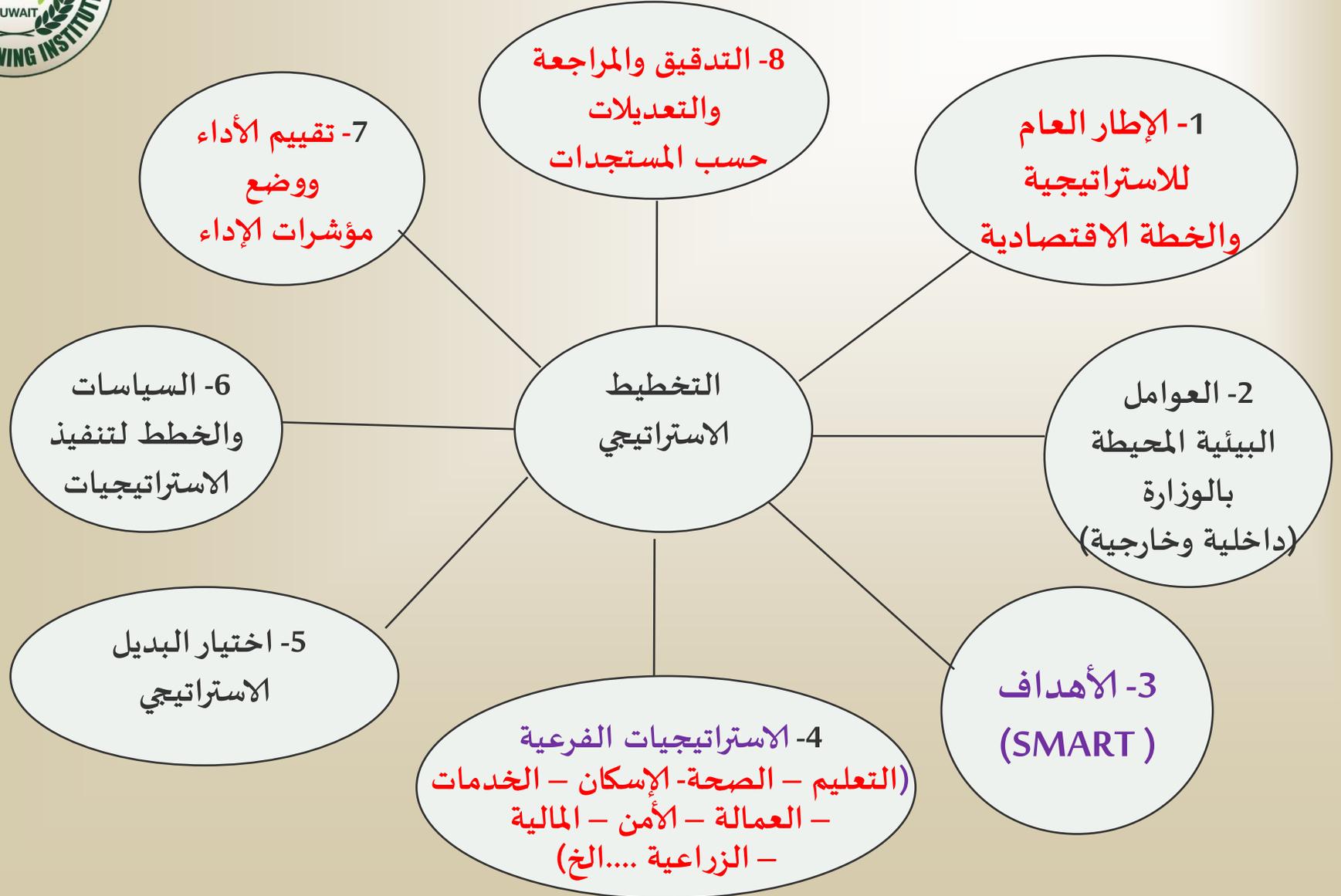
ويسهم في تحديد الغايات

- وضع المؤسسة وسمعتها محليا وإقليميا ودوليا.
- الإنتاجية ونوعية المخرجات.
- حجم الموارد المستخدمة.
- تطور أداء المسئولين في المؤسسة.
- تطور أداء العاملين في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تطوير أنظمة المؤسسة.

هـ- تحديد خطة واستراتيجية العمل الملائمة:

- تحديد مجالات العمل الرئيسة التي يجب التركيز عليها.
- تحديد عوامل ومعايير النجاح الخاصة بكل مجال من هذه المجالات.
- تحديد الأنظمة والإجراءات والبرامج والسياسات اللازمة لضمان النجاح في كل مجال.
- تحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والعمل على تطويرها.

الخطوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي (مثال : جمهورية السودان)





بعض مناهج التخطيط

- منهج التخطيط الالزامي
- منهج التخطيط التاشيري
- التخطيط الاقتصادي في الدول الغربية
- التخطيط الاقتصادي في الدول العربية
- مثال : الإطار العام للخطة في السودان.



كان التخطيط في الماضي يوجه جهده الأكبر لتنمية القطاع العام الذي كان يمثل حجر الزاوية في عملية التنمية، وكان له دوره الهام في زيادة الإنتاج وإيجاد القاعدة الصناعية وقاعدة البنية الأساسية.

ولكن التحول الجديد الذي نعيشه يتعاضم أمر التخطيط ليشمل القطاع الخاص أيضا بذات الأهمية التي كان يوجهها للقطاع العام، مع فارق هام، يتمثل في نوعية الأدوات المستخدمة التي تبني على التوجه ولا تفرض التوجيه، وتحفز دون أن تتدخل، وتهياً الحرية للقطاع الخاص في مجالات الإنتاج السلعي والخدمي لاختيار التصرف

والحل الأفضل.



وعلى ذلك فليس صحيحا من الناحية العلمية أو العملية أن اتساع دور القطاع الخاص يعني انحسار دور التخطيط والخطة، بل العكس هو الصحيح. ذلك أن **دور التخطيط ضروري لتحقيق التناسق والاتساق بين السياسات والقرارات الاقتصادية المختلفة**، في الدول النامية على وجه الخصوص. ولا يمكن ترك هذه الوظيفة لعوامل السوق وحدها، التي قد تحقق توازنات غير مطلوبة، أو أقل من القدر المطلوب في المدى الزمني المرغوب.



ومن ثم فدور التخطيط بالنسبة للقطاع الخاص – لا يعوق تقدمه، بل يدفع هذا التقدم إلى آفاق جديدة، فهو يمدّه بالبيانات والمعلومات اللازمة لإرشاده إلى الحركة السليمة القادرة على إنجاحه، كما يضع له السياسات التي يستند عليها في العمل وتعود عليها ايجابيا في كافة الأحوال.



والتخطيط لقطاع الأعمال العام يمكن أن يحول بينه وبين التعرض
لأية مشاكل، خاصة إذا أخذ بالدروس المستفادة وتجارب المجتمعات
الأخرى بما يجنبه السلبيات ويجعله أقدر على تركيز جهوده في اتجاه
التطور والنجاح. وبالتالي تختلف مناهج التخطيط في حالة سيادة
الملكية الخاصة عنها في أحوال الملكية العامة. ويتضح هذا في درجة
إلزام الخطة وما إذا كانت تعتمد على أساليب التحكم المباشر أو
تلجأ إلى الامتيازات والحوافز الغير مباشرة.

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



منهج التخطيط الإلزامي:

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



كذلك تكون الخطط المتوسطة الأجل ومراحلها من الخطط السنوية ملزمة لجميع المؤسسات والمنشآت والقطاعات ولها قوة القانون سواء فيما يتعلق بالالتزام بتحقيق الأهداف أو فيما يتعلق باتباع الوسائل المقررة مركزيا، والتي تلتزم مختلف الإدارات والأجهزة التنفيذية بالعمل بها على كافة المستويات من القمة إلى القواعد المحلية.



ولذلك توضع الخطط المتوسطة الأجل والسنوية بشكل تفصيلي وتوصيلها إلى مختلف تنظيمات التنفيذ من القمة إلى القواعد المحلية في بنية هرمية، ضمانا لوحدة الإدارة في الاقتصاد القومي، والتنسيق والتكامل بين جميع فعالياته، انطلاقا من أصول الإدارة المركزية للأعمال ومن نظرية التخطيط الاقتصادي الشامل.



منهج التخطيط التأسيري

التخطيط التأسيري تنتهجه الدولة التي تزاوّل أنشطتها الاقتصادية في ظل قوى السوق الحر وآليات العرض والطلب خصوصا في الاقتصاديات التي تحترم الملكية الخاصة في موارد الإنتاج وطاقاته ويتواجد فيها قطاع الأعمال العام إلى جانب قطاع الأعمال الخاص في كنف نظام رأسمالي يستهدف الربح في كل من قطاع الأعمال الخاص وقطاع الأعمال العام والمختلط.



ويعنى التخطيط التأشيري بتحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق إعداد البرامج والمشروعات والسياسات المناسبة والتنسيق بينها والاطمئنان إلى جدواها، مع ترك الحرية للإدارات التنفيذية على مستوى الوزارة والمؤسسات والهيئات العامة والشركات والمنشآت في اختيار الوسائل التي توصل إلى النتائج المبتغاة، ولكن في إطار السياسات الاقتصادية والاجتماعية المعمول بها وما تحويه من حوافز وقيود ومشجعات، ومع مراعاة العمل بمعايير الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد وتحقيق

الأهداف.



أي أن الدولة هنا تتبع نظاماً للتخطيط يقوم منهجه على دفع الاقتصاد للسير في اتجاه معين من أجل تحقيق التنمية والنمو المطرد والمستدام، وذلك عن طريق تهيئة الظروف المناسبة، والسياسات والتشريعات والإجراءات اللازمة، وإطلاق الحوافز دون اللجوء إلى وسائل الإلزام الإدارية. **وبعبارة أخرى يعمل هذا الأسلوب على التوفيق بين إطار عام للتخطيط الاقتصادي من جهة، وبين القرارات اللامركزية والملكية الفردية واعتبارات الكفاءة... الخ من جهة أخرى.**



وتتلخص مهمة التخطيط التأسيري في تحديد الإطار العام للنشاط الاقتصادي للدولة وأهدافه المستقبلية، وتوفير السياسات والتشريعات والإجراءات والمعلومات للوحدات الإنتاجية لاتخاذ القرارات على هديها، وذلك دون إرغام هذه الوحدات على تنفيذ تعليمات معينة.



التخطيط الاقتصادي في الدول الغربية :

■ يسود نشاط القطاع الخاص ومشروعاته في معظم دول أوروبا الغربية، ويتزايد دور الحكومة في المحافظة على الاستخدام الكامل للطاقة الإنتاجية القائمة وتأمين فرص العمل المنتج فيها، ومكافحة البطالة سعياً وراء الاستقرار الاقتصادي والرخاء الاجتماعي. ويتزايد الاتجاه إلى التخطيط التأسيري في دول عديدة منها فرنسا والمملكة المتحدة وألمانيا وهولندا والسويد وغيرها. وتعد بعض هذه الدول خطط تأسيرية بواسطة هيئات مركزية أو مجالس قومية يمثل فيها رأس المال والعمل والحكومة، وتتولى إعداد مقترحات الأهداف للقطاعات والأنشطة الهامة.



التخطيط الاقتصادي في الدول العربية :

- تعتمد أجهزة التخطيط (منذ أكثر من عقدين) على منهج التخطيط التأشيري في الدول العربية، حيث ينمو ويتعاظم دور القطاع الخاص مقابل تقليص دور القطاع العام.
- تركز الخطط التنموية في الدول العربية على تحديد الأهداف التنموية للدولة، في إطار رؤية استراتيجية تتحقق من خلال خطط متوسطة المدى، مع رسم السياسات وتحديد الآليات وتوفير البيئة اللازمة والمعززة لتحقيق تلك الأهداف.
- وتعمل الدولة، من خلال وزاراتها وأجهزتها المختلفة، على تحقيق الأهداف المحددة للقطاع العام، وتهيئة الظروف لقيام القطاع الخاص بتحقيق الدور



■ إلا أن تحليل مؤشرات واقع الاقتصادات العربية يبين تواضع نتائج التنمية في معظمها، على الرغم من توفر الموارد المالية والبشرية والطبيعية. وأن ما يحدث من تطور اقتصادي في الدول العربية يوصف بأنه نمو Growth وليس تنمية بالمفهوم الواسع Development، إذ يلاحظ زيادة الاختلالات في هياكل الإنتاج القطاعي، وهياكل المالية العامة للدولة، وأيضاً في التوزيع. وهذا يختلف عن مفهوم التنمية الذي يتناول أبعاداً كيفية ونوعية تتجاوز النمو الكمي إلى مفهوم التنمية التي تتناول عمليات تطوير وهيكلية مخططة ومقصودة.



ويتطلب الأمر بوجه عام ضرورة تطوير الدور الذي تقوم به الدولة في مجالات الاقتصاد القومي، ومن ثم تتحول من منتج للسلع والخدمات إلى مخطط ومراقب لأنشطة الإنتاج والتوزيع، وتتدخل في إطار استراتيجيات عريضة وسياسات عامة لتصويب مسارات الإنتاج السلعي والخدمي، من خلال آليات السوق وبعيداً عن استخدام القرارات الإدارية كوسيلة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الموجودة. وفي ضوء هذه الحقيقة تظل الخطة القومية الأداة الحقيقية لإحداث التحول الاقتصادي والاجتماعي في البلاد، وضمان تطوير الأنشطة الاقتصادية والخدمات بما يتوافق وتوجهات وآمال المجتمع.



اليوم الثاني : 14 نوفمبر / 2016
الجلسة الثانية: تطبيقات على الإطار العام
للخطة
(كيفية البدء باعداد الخطة)



تطبيقات على الإطار العام للخطة

تتطلب عملية إعداد الإطار العام للخطة الاقتصادية توافر ثلاثة عناصر:

1. فحص التركيبة الموروثة من الماضي - الوضع الراهن من خلال القراءات للوثائق والخطط الماضية ورأى الخبراء - تحليل سوات - والبناء المؤسسي الخ (التقرير التشخيصي والذي يحدد أين انا الان).
 2. استطلاع آفاق المستقبل - الآليات - والسياسات - والأساليب والطرق.
 3. بلورة رؤية مستقبلية واستراتيجية كبرى (عليا).
- وعليه، يتم إعداد الإطار العام للخطة (حسب مداها الزمني)، بناء على معطيات العناصر الثلاثة.



أولاً: فحص التركة الموروثة من الماضي: أي التعرف على الأوضاع الراهنة والتاريخية، والأسباب التي أدت إليها، واستطلاع الآثار المحتملة لهذه التركة في المستقبل، وتحديد:

1. ما هو ايجابي في هذه الآثار للبناء عليه وتعظيم الاستفادة منه.



2. ما هو سلمي ومعرقل للحركة في المستقبل وتعظيم الاستفادة منه.

3. ما يشكل قيوداً لانفكاك منها على حرية الحركة في المستقبل (على سبيل المثال لمثل هذه المتغيرات: قوة العمل المترتبة على نمو السكان في الماضي، المديونية وأعبائها، صناعات أو تم قطع شوط طويل في إقامتها،



ثانيا: استطلاع آفاق المستقبل:

يتناول مثل هذا الاستطلاع تحديد الموارد الطبيعية وإمكانيات زيادتها والاعتماد عليها، استشراف مستقبل التطورات التكنولوجية في المجتمع، التحولات المتوقعة في أنماط الاستهلاك، تطورات الموارد البشرية، التغيرات في تقسيم العمل الدولي وأثرها على الصادرات والواردات، التطورات في الأسواق المالية الدولية، اتجاهات الصراع الطبقي في المجتمع. وتباين درجات اليقين والتأكد في هذه الدراسات.



ثالثاً: بلورة رؤية واستراتيجية مستقبلية:

ويقصد بذلك وضع تصور شكل المجتمع المطلوب على المدى الطويل، وتحديد استراتيجية تتناول الأهداف التي يتعين التحرك تجاه تحقيقها في كافة النواحي. وهنا يبرز بوجه خاص هدف تحطيم القيود التي تعوق التجدد الذاتي للمجتمع أو التي وضعت المجتمع في مسار التخلف. كما تبرز أيضاً الخيارات الاجتماعية والمجتمعية والنظام الاجتماعي المنشود، وغيرها من الخيارات الأساسية التي يمكن أن يشتق منها أهداف أكثر تحديداً للخطط متوسطة المدى وقصيرة المدى.



ويعتمد إعداد الخطة على مدخلات عديدة من المعلومات منها:

1. توجهات القيادة السياسية العليا للبلاد.
2. المداخلات والمشاركات الشعبية
3. الدراسات التحليلية لنتائج متابعة وتقييم خطط التنمية الاقتصادية السابقة – الخطط والرؤى السابقة.
4. التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحلية والدولية.
5. الدراسات المستقبلية والتنبؤ بالأوضاع المحلية والدولية.
6. الخطط والدراسات والمعلومات من الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والخاصة.
7. تقارير المؤسسات والمنظمات الدولية.



الجلسة الثالثة : 14 نوفمبر- 2016

مراحل وتكوين الأهداف التخطيطية في الخطة

أعداد البيانات - إعداد الخطة
تنفيذ الخطة - متابعة الخطة - تقييم الخطة
الإطار العام للتخطيط في الدول العربية
مراحل إعداد الخطط التنفيذية للإستراتيجية.
تكوين الأهداف التخطيطية للخطة – من يضع الأهداف التخطيطية).



مراحل وتكوين الأهداف التخطيطية

على الرغم من أن عملية التخطيط متشابكة ومستمرة، إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة مراحل للعملية التخطيطية، هي:

أولاً: مرحلة إعداد البيانات اللازمة.

ثانياً: مرحلة إعداد الخطة.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الخطة.

رابعاً: مرحلة متابعة الخطة وتقييمها.



أولاً: مرحلة إعداد وتوفير بيانات الخطة

قبل وضع أي خطة لا بد من توفر مجموعة من البيانات والاحصاءات، التي تبين بدقة الظروف السائدة والإمكانيات الموضوعية المتوفرة، وتكون بيانات وإحصاءات حديثة حيث تعكس بدقة نقطة الانطلاق إلى التخطيط للمستقبل.

فمثلاً لوضع خطة شاملة يجب التعرف على عدد السكان في أقرب تاريخ لبداية الخطة، وتطورهم على مر الزمن حتى يمكن التنبؤ بالتغيرات التي ستطرأ أثناء تنفيذ الخطة، كما يجب معرفة توزيعهم الجغرافي وتركيبهم حسب السن والمهنة والجنس، وذلك لمعرفة مدى توافر مختلف الخبرات في القطاعات الاقتصادية والجغرافية المختلفة.



كما يجب الحصول على إحصاءات عن حجم الإنتاج وتوزيعه على القطاعات المختلفة ليس فقط في أقرب تاريخ لبدء الخطة ولكن في فترات سابقة.

كما لا بد من توافر بيانات عن مكونات الدخل القومي (الاستهلاك والادخار والاستثمار) ، وبيانات الأسعار والأجور لتحديد معدل الضغوط التضخمية في الاقتصاد.



كما لا بد من توافر معلومات عن التجارة الخارجية (الصادرات والواردات)، ومعلومات عن الظروف الطبيعية وعن الإمكانيات الطبيعية مثل مساحة الأرض الزراعية وكميات المياه أو الأمطار، واحتياطي المعادن السائلة والصلبة المتوافرة ومعدل استغلال كل منها. وكل ذلك يبين المجالات التي ستوجد بها اختناقات في الطاقات المادية أو الموارد البشرية

وتوفر معلومات عن التدفقات الاستثمارية الداخلية والخارجية وأنماطها ومصادرها وتوزيعها داخلياً للتقدير الأنماط المستقبلية والتدفقات

ثانياً: مرحلة إعداد الخطة

تختلف طرق إعداد الخطة باختلاف موضوع الخطة، البيانات والمعلومات المتوفرة، وباختلاف أسلوب التخطيط المتبع. ويمر إعداد الخطة بالمراحل الأساسية التالية:

1. إعداد توجهات الخطة.
2. إعداد المشروع الأولي للخطة.
3. اختبار اتساق الخطة.
4. وضع وإقرار الخطة في شكلها النهائي.



1. إعداد التوجيهات

لا بد من إعداد الأهداف العامة للخطة، وهذا من اختصاص السلطات السياسية العليا في المجتمع، رغم أنها لا تحدد بطريقة مجردة بل تستند إلى دراسات يقوم بها الجهاز التخطيطي في الغالب. هذه التوجيهات يجب أن تكون ذات طابع عام، حيث تكون متعلقة ببعض الكميات الاقتصادية الإجمالية، مثل الدخل القومي أو الاستثمار القومي أو التوظيف أو المستوى العام للأسعار.



وتختلف التوجيهات باختلاف طول فترة الخطة، فالخطة طويلة الأجل تكون الأهداف العامة لها اقل تحديداً من الخطة متوسطة الأجل بل نجد أنها تشير إلى الاتجاهات التي يجب أن يتحرك في داخلها الاقتصاد القومي من حيث معدل نموه وتغير هيكله، أما الخطة متوسطة أو قصيرة الأجل فان أهدافها تكون أكثر تحديداً وذلك على ضوء البيانات المتوافرة والصورة التي ترغبها السلطة السياسية وأهداف الخطة طويلة الأجل.

2. إعداد المشروع الأولي للخطة

الخطوة الأولى: إعداد المشروع الأولي للخطة: ويتم ذلك بداية بافتراض هدف تجريبي لإنماء الاقتصاد القومي أثناء فترة الخطة. ويمكن إعداد ذلك مبدئياً عن طريق تقدير الاتجاه الذي اتخذه الناتج المحلي الإجمالي في الماضي، وتعديل النتائج بناء على المعلومات العامة المتوفرة والمتعلقة بالتغيرات الاقتصادية المتوقعة. وذلك على النحو الذي يوضحه المثال التالي:

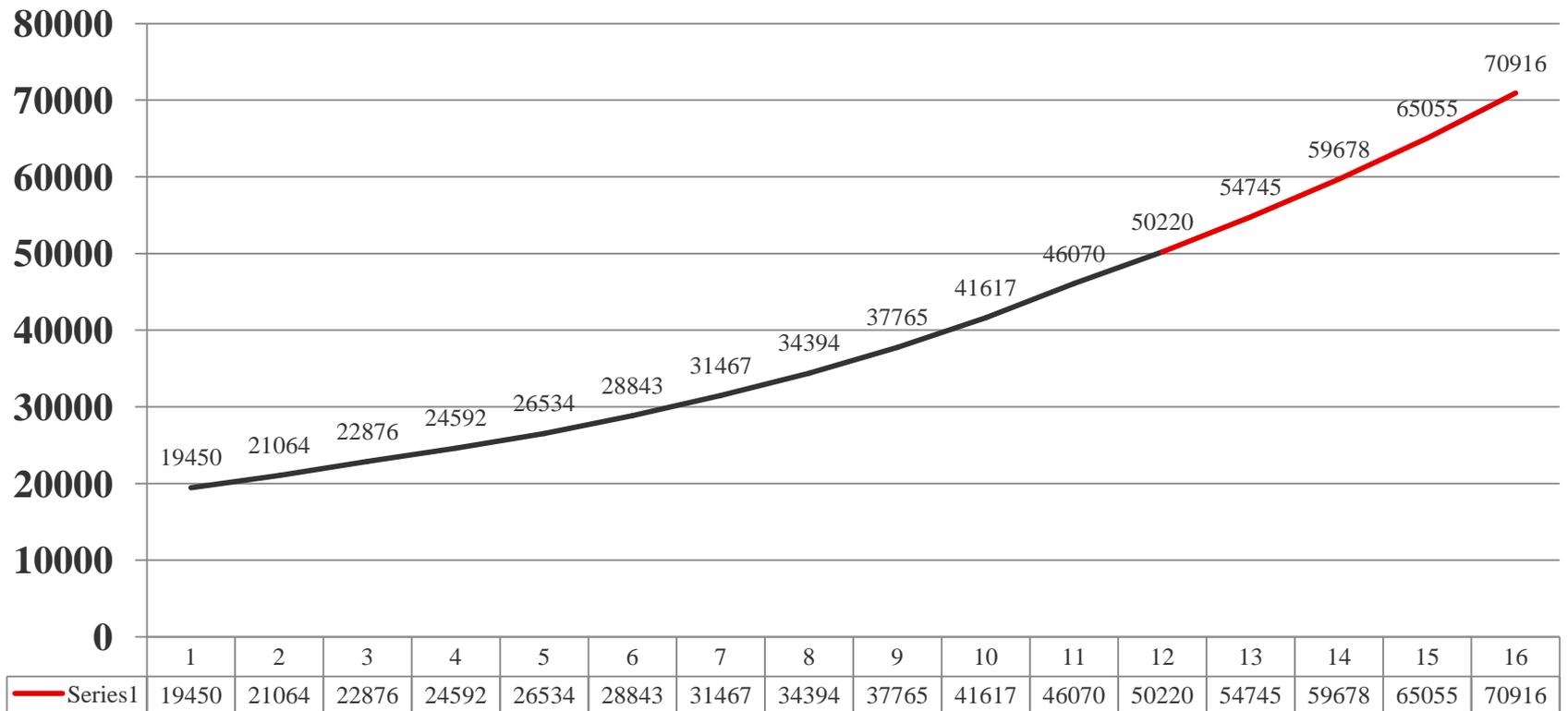


افتراض أن القيم التاريخية الفعلية للنتائج المحلي الإجمالي كانت على النحو التالي:

	Year		GDP	%Growth
actual	2000	1	19450	
actual	2001	2	21064	8.3
actual	2002	3	22876	8.6
actual	2003	4	24592	7.5
actual	2004	5	26534	7.9
actual	2005	6	28843	8.7
actual	2006	7	31467	9.1
actual	2007	8	34394	9.3
actual	2008	9	37765	9.8
actual	2009	10	41617	10.2
actual	2010	11	46070	10.7
predicted	2011	12	50220	9.01
predicted	2012	13	54745	9.01
predicted	2013	14	59678	9.01
predicted	2014	15	65055	9.01
predicted	2015	16	70916	9.01

وبرسم خط الاتجاه العام، على النحو التالي:

اتجاه الناتج المحلي الإجمالي 2015-2000



يمكن تقدير القيم المستقبلية لتطور الناتج بفرض استمرار الاتجاه التاريخي للنمو، حيث تبلغ تقديرات الناتج الممكن اعتبارها هدف تجريبي في الخطة:

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
تقدير الناتج	50220	54745	59678	65055	70916
متوسط معدل النمو السنوي %	9	9	9	9	9



الخطوة الثانية تتمثل في تجزئة تقدير الناتج المحلي الاجمالي إلى مكوناته وهي الإنفاق الحكومي والاستهلاك الخاص وإجمالي الاستثمار وصافي الصادرات.

حيث:

الناتج المحلي الإجمالي = الإنفاق (الاستهلاك) الحكومي + الاستهلاك الخاص (العائلي) + الاستثمار + الصادرات - الواردات.

ومن الضروري أن تتعادل الاستخدامات مع المتاح من إجمالي الناتج المحلي.



ثم تكون الخطوة التالية تحديد مستويات الإنتاج القطاعي في الاقتصاد القومي، من خلال دراسة اتجاهات وتوقعات نمو القطاعات الرئيسية في الاقتصاد القومي، مثل الزراعة والصناعة التحويلية والتجارة والمواصلات والخدمات والإسكان.

ويمكن أيضاً تقدير الناتج القطاعي من خلال تحديد الطلب النهائي على منتجات القطاعات، وذلك باستخدام المعلومات المتوافرة عن مرونة الطلب .

وتتمثل المرحلة التالية في تحديد المستخدمات (المدخلات) التي تتطلبها مختلف القطاعات لتلبية الطلب النهائي من كل سلعه، وذلك باستخدام نموذج المستخدم – المنتج Input - Output Model للاقتصاد القومي. فإذا كان نموذج المستخدم - المنتج متاحا تصبح عملية تحقيق الاتساق بين المستخدمات والمنتجات في مختلف القطاعات مسألة محلولة، وفي حالة عدم توفر هذا النموذج فإن الحل البديل يتمثل في استخدام أساليب تقريبية لتحقيق هذا التوازن.



تتمثل الخطوة الأخيرة لإعداد المشروع الأولى لخطة التنمية في تحديد الاستخدامات الأكثر إنتاجية للأرصدة الاستثمارية من وجهة النظر الاجتماعية (أي من وجهة نظر المجتمع ككل).

وبصيغته أخرى فإن هذه الخطوة تتمثل في اختيار مجموعة المشروعات الاستثمارية، وكذلك الأساليب الإنتاجية لكافة القطاعات الاقتصادية، بما يحقق الاستخدام الأفضل (قد لا يكون الأمثل) لإمكانيات المجتمع في سبيل تحقيق أهدافه.



ومن الضروري أن يقوم المخططون بإجراء التغييرات والتعديلات باستمرار، كلما توفرت لديهم معلومات أكثر، حتى يتم الوصول إلى إعداد مشروع خطه تنميه متسقة وكفاء من الناحية الاقتصادية والاجتماعية في ظل إطار السياسات والأهداف المحددة للخطة.

3. اختبار اتساق الخطة

يقوم الجهاز التخطيطي بعدة اختبارات اتساق من أجل أن تكون أهداف الإنتاج العامة ممكنة التحقق.

ومن أهم اختبارات اتساق الخطة هو اختبار الاتساق بين الموارد والاستخدامات، وذلك للتأكد من أن ما تم استهدافه من ناتج تتوافر له متطلبات تنفيذه من مدخلات الإنتاج المختلفة مثل التمويل اللازم والعمالة والمواد الخام وغيرها. وإذا أثبتت الدراسات والاختبارات أن الأهداف الأولية ليست متسقة ولا يمكن تحقيقها، لابد من إدخال بعض التعديلات على بعض الأهداف أو كلها من أجل الوصول إلى أهداف متسقة.



4. وضع وإقرار الخطة في شكلها النهائي:

بعد وضع المشروع الأولي، ووضع الخطط التفصيلية للفروع، وإجراء اختبارات الاتساق عليها، وإدخال التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر ذلك، يكون قد أصبح لدى الجهاز التخطيطي مشروع خطة كاملة، ولا يتبق بعد ذلك غير إقرار مشروع الخطة من السلطات الرسمية في المجتمع.



ثالثاً: مرحلة تنفيذ الخطة:

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

أ. توافر الظروف الهيكلية

ب. توافر الكادر الكفاء

ج. توافر المحفزات



أ. توافر الظروف الهيكلية الملائمة:

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



ب. توافر الكادر الفني والإداري الكفاء:

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



ج. وجود وسائل تحفيزية فعالة:

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

رابعاً: مرحلة المتابعة والتقييم:

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



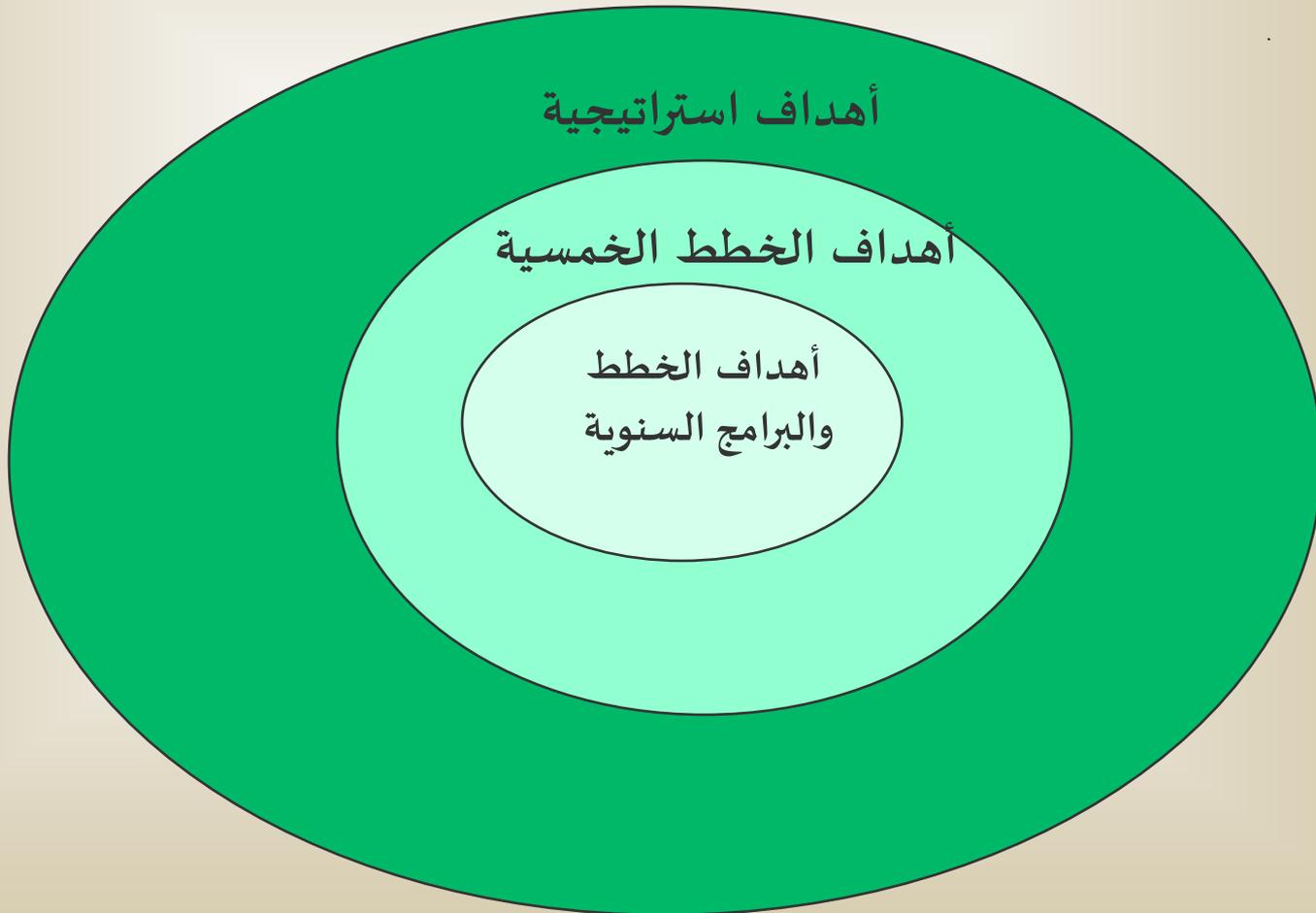
الإطار العام للتخطيط في الدول العربية

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

تداخل مستويات التخطيط

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

الإطار العام للأهداف التنموية



الأفق الزمني لعملية التخطيط الاقتصادي

