

## ملاحظات ختامية

✓ ليس هنالك طريقة واحدة لإعداد الخطة الاستراتيجية. لكن الممارسات الناجحة في بعض الدول النامية والمتقدمة تفيد بأن إعداد خطة استراتيجية لأول مرة قد يخضع أكثر لأساليب التخطيط التقليدي المركزي تحت إلهام صناع القرار السياسي نظراً للحاجة الملحة في صياغة خطة في ظروف سياسية واقتصادية عسيرة. هذا يعني عادة استدعاء مجموعة من الخبراء الوطنيين أو الأجانب لصياغة خطة في أشهر قليلة دون الخوض في خمار تجربة تشريك ذوي المصلحة في الوطن مما يستدعي فترات زمنية أطول بكثير. هذا الأسلوب "الكومندروس" يتخلله عيبان:



• أولاً: قد لا يسمح ببناء قدرات تخطيطية وطنية تواصل العمل مما يقوض استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل.

• ثانياً: يضعف تبني ذوي المصلحة من قطاع حكومي وخاص ومواطنين عموماً لرؤية ورسالة هذه الخطة مما يفقدهم كل الالتزام بتنفيذ بنودها.

✓ **أهم مخرج للتخطيط الاستراتيجي هو العملية التخطيطية في حد ذاتها وليس الوثيقة.**

• من حيث اكتساب وتراكم خبرات تخطيطية مؤسسية وفكرياً وثقافياً. والأهم من الوثيقة هو العمل على تنفيذها من خلال إحداث التغيير اللازم في نمط العمل في القطاعات الحكومية والخاصة وغيرها.

✓ لا توجد خطة مثالية متكاملة



✓ يجدر النظر لوثيقة الخطة كمبادئ توجيهية قابلة للتكيف والتحسين والتصحيح المستمر. أما الخطط السنوية التشغيلية فيتعين العمل على إنجازها بكل دقة.

✓ أصعب جزء في التخطيط الاستراتيجي هو العنصر البشري.

✓ ينطوي التخطيط الاستراتيجي على العديد من التقنيات والتطبيقات المعقدة مثل استخدام نماذج محاكاة واستشراف وتطبيق تقنيات موازنة البرامج تستدعي تأهيل الكوادر الوطنية وتغيير عقليات وثقافة الإدارة وتركز على تبادل المعلومات وتركز على النتائج.

✓ التخطيط الاستراتيجي شامل.

✓ من أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي هو شموليته لكل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية والتعليمية والثقافية وغيرها. لا يتعين إغفال عنصر من هذه العناصر لأنه قد يقوض كل فرص نجاح الأهداف المرغوبة.



## الانتقادات الرئيسية

■ وضع الكثير من التركيز على اعداد الخطة وليس بما فيه الكفاية على التنفيذ اعتقاداً إن الخطة ستنفذ بشكل أكثر تلقائية أو سهولة. بالتالي يتم وضع عدد قليل من الآليات لرصد وتقييم تنفيذ الخطة. بالإضافة فإن العديد من الدول تقوم بالاستعانة بخبراء أجنب لإعداد الخطة دون مساهمة حقيقية في إعدادها ما يزيد من فرص فشلها.



■ **يجري إعداد الخطة من أعلى إلى أسفل بطريقة تكنوقراطية، عادة من طرف وحدات التخطيط (بالاستعانة بخبراء أجانب في العديد من الحالات) بعيداً عن إشراك أصحاب المصلحة الآخرين كالقطاع الخاص والمجتمع المدني وغيرها. والنتيجة هي كذلك ضعف حاد في التشبع بأهداف الخطة ورسالتها مما يضيع تماماً فرص نجاحها لعدم التزام هذه الأطراف بمقتضيات نجاحها.**

■ **عدم إعطاء المتغيرات المحلية والدولية الأهمية الكافية مما يضعف قدرة المخطط والخطة على التأقلم بقدر كاف من المرونة مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.**



# الخصائص الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي

هو أداة للمساعدة في توجيه الاقتصاد والمجتمع نحو أهداف مرغوبة ومشاركة بشكل من حسب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وحسب النتائج المحققة. ومن ثم فإن التخطيط:

- ليس مجرد أداة فنية باردة
- يحتاج إلى شعور عميق بأهمية الأهداف المرغوبة قادر على توجيه كل الأطراف للالتزام بتحقيقها.
- الإلمام بالظروف والمحيط بمعنى العثور على توازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. الافتراض الأساسي هنا هو أن الفعالية تأتي من خلال التجاوب مع المحيط المتغير باستمرار انطلاقاً من المعطيات الوطنية وتحويلها إلى فرص قابلة للتحقيق.
- هذه المتابعة الدقيقة للمحيط المتغير يجب أن تتواصل طوال مراحل التنفيذ والرصد.



■ عوض التركيز على المدخلات كما هو الحال في التخطيط التقليدي الذي يعمل على مراقبة مدى تماثل المدخلات والأنشطة مع الخطط الأولية والميزانية. على العكس يجدر التركيز على الأهداف ودرجة تنفيذها (الفعالية).

## مثال في المجال التعليمي

- يتم قياس الخطة على ثلاث مراحل مختلفة:
- بشكل فوري: تعدد المدارس التي تم إنشاؤها.
- بشكل متوسط الأجل: زيادة معدلات الالتحاق بالتعليم.
- بشكل طويل الأجل: زيادة متوسط سنوات الدراسة للسكان.
- لتحقيق ذلك يجب أن تترجم أهداف السياسات العامة إلى أهداف أكثر دقة حسب الآجال وتحويلها إلى أهداف ذكية SMART
- لذلك يجب تحديد مؤشر (أو مجموعة مؤشرات) قابلة للقياس لكل هدف مع تحديد النتيجة المتوقعة له في الأجل الزمني المحدد.



# التخطيط الاستراتيجي هو أداة تعبئة

- لا يمكن أن ينجح دون التزام الجهات الساهرة على تنفيذه بالإضافة إلى التزام كل ذوي المصلحة بشكل تشاركي. وإذا ما تم إعداد الخطة بشكل تشاركي تتحول إلى عملية تعليمية تتطور بالتجربة. وتفتح خطوط جديدة للتواصل والعمل المشترك المجتمعي والحوار المبدئي على المصلحة المشتركة للوطن ونشر فلسفة التخطيط الاستراتيجي في المجتمع ما قد يحد من وطأة الضعف المؤسسي للعديد من الدول النامية.



# التخطيط الاستراتيجي يتسم بالمرونة

■ يستحيل اليوم إعداد خطة نهائية مثالية. لا بد من فسح المجال للتعديل والتحسين في ضوء المتغيرات المستقبلية والظروف الطارئة. في الحقيقة تستهدف الخطة الاستراتيجية الخطوط العريضة والمسار العام الواجب إتباعه مع القدرة على التأقلم تماماً مثل البحار الذي يريد الوصول إلى نقطة معينة فعليه التعامل مع مختلف التيارات والرياح والعقبات. ذلك دون البالغة في المرونة حيث لا تتحول إلى انعدام للمنهجية والأهداف والمؤشرات والانضباط في الالتزام بالتنفيذ.



# شروط النشاط التخطيطي الفعال

1. توافر الرغبة في التأثير في مجريات الأحداث وعدم ترك الأمور للقوى التلقائية.
2. القدرة على التأثير في مجريات الأحداث
3. الشروط الفنية للتخطيط الفعال، وتشمل:
  - أ. قاعدة بيانات سليمة وكافية.
  - ب. جهاز فني على مستوى معقول من الكفاءة



#### 4. شروط أخرى مكملة، وتتضمن :

أ. غياب الفساد

ب. توافر ظروف مهيئة لتجاوب الجماهير مع الخطة، وتحمسها لتنفيذها، وتحمل ما تفرضه من تضحيات

ج . متابعة تنفيذ الخطة بطريقة فعالة، تتضمن مرونة الخطة وأهدافها



# ملخص الفروقات بين التخطيط التقليدي والاستراتيجي

■ التخطيط الاستراتيجي	■ التخطيط التقليدي
يركز على الأهداف	يركز على توفير المدخلات
تشاركي	تكنقراطي
أداة تعبئة	محايد
تأشيري	الزامي
تخطيط مرن تكراري	تخطيط خطي
تنفيذ قابل للمرونة والمراجعة	تنفيذ روتيني
رصد الأداء	رصد الامتثال للميزانية
التركيز على تنفيذ الخطة	التركيز على وثيقة الخطة