



دليل التخطيط الاستراتيجي

في اطار مشروع "المساعدة الفنية لتعزيز قدرات التخطيط الاستراتيجية في عدد من الوزارات المختارة في لبنان" الممول من الاتحاد الاوروبي

تشرين الأول ٢٠١٦

إن الآراء الواردة في هذا التقرير هي من مسؤولية المؤلف وحده ولا تعبر بأي حال من الأحوال عن وجهة نظر الاتحاد الأوروبي

جميع الحقوق محفوظة
لا يجوز نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة من الوسائل سواء التصويرية أو الألكترونية أو حفظ المعلومات واسترجاعها دون إذن خطي من الناشر

قائمة المحتويات

١ -	مقدمة	3
٢	التخطيط الاستراتيجي، المفاهيم الرئيسية	4
٢,١	ما هو التخطيط الاستراتيجي؟	4
٢,٢	لماذا نحتاج التخطيط الاستراتيجي؟	5
٢,٣	المضمون الأساسي للخطة الإستراتيجية، وخطة العمل والتقرير حول التقدم المحرز	5
٣	عمليات الإعداد	7
٣,١	تشكيل فريق التخطيط	7
٣,٢	إشراك صناع القرار	9
٣,٣	إشراك أصحاب المصلحة	9
٣,٤	إشراك موظفي المؤسسة	10
٣,٥	عملية الإعداد	10
٤	إعداد الخطة الاستراتيجية	11
٤,١	تحليل الوضع الراهن	11
٤,٢	أهمية بيان المهمة	23
٤,٣	بيان الرؤية	24
٤,٤	بيان القيم	26
٤,٦	إنجاز تحليل الفجوات	29
٧,٤	الغايات الاستراتيجية والأهداف المحددة والأنشطة	30
٤,٨	المؤشرات	37
٩,٤	المشاورات والمواءمة	40
٤,١٠	تمويل الخطة	42
٤,١١	الخطة الاستراتيجية: التحقق النهائي	43
٥	خطة العمل	45
٥,١	تعريف خطة العمل	45

45	إعداد خطة العمل	٥.٢
48	الرقابة	٦
48	ما الفائدة من إعداد التقارير	٦.١
49	كيفية إعداد التقارير	٦.٢
50	مسؤولية إعداد التقارير	٦.٣
50	التعقيبات	٦.٤

يشكل دليل التخطيط الاستراتيجي الحالي دليلاً عملياً للمدراء لوضع الخطط الاستراتيجية وخطط العمل وإعداد التقارير في الإدارات العامة في لبنان. وهو موجه لأعضاء فرق التخطيط والمدراء في الإدارات المركزية في الوزارات أو المؤسسات التي تعمل على المستوى الوطني. كما ويمكن أيضاً أن يُستخدم من قبل المدربين الخارجيين الذين يعملون مع فرق التخطيط في تلك الوزارات والمؤسسات. كما يمكن أن يُستخدم الدليل على المستويات الأخرى في الإدارة العامة.

وقد تم إعداد هذا الدليل من قبل فريق المساعدة الفنية لمشروع "المساعدة الفنية لتعزيز قدرات التخطيط الاستراتيجي في عدد من الوزارات المختارة في لبنان" الممول من الاتحاد الأوروبي بإشراف فريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

ويهدف هذا الدليل إلى تقديم التوجيه والمشورة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي بطريقة مجدية وهادفة في سياق الإدارات العامة اللبنانية وذلك ضمن الحالة الراهنة للتنمية. ولهذه الغاية، أرفق هذا الدليل بوثيقة مجموعة الأدوات التي تتضمن الأشكال والاستبيانات التي يمكن الإستعانة بها أثناء إعداد الخطط الاستراتيجية وخطط العمل والتقارير، بالإضافة إلى الأدوات التحليلية التي يمكن تطبيقها على المعلومات التي يتم جمعها وعلى خطط العمل المقترحة. ويشير الدليل إلى مجموعة الأدوات وأدواتها كلما كان ذلك مناسباً.

يستند الدليل إلى الممارسات القائمة حيثما أمكن ذلك. قد لا يكون لدى الحكومة اللبنانية ممارسة منهجية للتخطيط، ولكن يتم اتخاذ المبادرات بشكل منتظم لصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات اللازمة. وتتضمن جميع الوثائق الناجمة عن ذلك العديد من العناصر القيمة التي يمكن ويجب التعويل عليها في الخطط التي سيتم وضعها. وهناك أسلوب لتقديم التقارير في الوزارات يمكن تطويره ليأتي بالشكل المقترح في هذا الدليل.

يتحدث الدليل عن "فرق التخطيط" وليس عن "وحدات التخطيط الاستراتيجية". ويمكن أحد الأسباب في ذلك في أنه من المحتمل أن يمضي وقت طويل قبل أن تصدر التشريعات التي تمكن من إنشاء وحدات التخطيط في جميع المجالات. وبانتظار توفر هذه التشريعات، لا بدّ من اعتماد ترتيبات عملية من شأنها أن تتيح للوزارات والمؤسسات أن تعمل على التخطيط الاستراتيجي. أما السبب الآخر فيتمثل في أنه حتى لو أنشئت وحدات التخطيط فهي لا يمكنها ولا ينبغي أن تعمل بمفردها بل عليها أن تبادر إلى تشكيل فريق تخطيط استراتيجي، وبالتالي أن تشرك جميع الأطراف المعنية. والتخطيط الاستراتيجي هو أيضاً بطبيعته عملية بناء تشاركية وتنظيمية!

٢ التخطيط الاستراتيجي، المفاهيم الرئيسية

٢,١ ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

بدأ استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات في الستينيات من القرن العشرين وظلّ يشكل جانباً مهماً من جوانب الإدارة الاستراتيجية منذ ذلك الوقت. والتخطيط هو من مسؤولية الإدارة ويُنفَّذ من قبل المخططين الاستراتيجيين أو الخبراء الاستراتيجيين الذين يُشركون العديد من الجهات ومصادر البحث في تحليلهم للمؤسسة ولعلاقتها بالبيئة التي تتنافس فيها. وفي وقت لاحق، دخل التخطيط الاستراتيجي في عمل المؤسسات الحكومية على جميع المستويات.

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تعتمد على المؤسسة لتحديد استراتيجيتها أو توجيهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية. ويمكن أيضاً أن تتوسع لتشمل آليات المتابعة لتوجيه عملية تنفيذ الاستراتيجية.

ثمة العديد من التعاريف لمفهوم الاستراتيجية، ولكنه يشمل بشكل عام تحديد الأهداف، وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتعبئة الموارد لتنفيذ الأنشطة. وتصف الاستراتيجية كيف سيتم تحقيق الأهداف من خلال الوسائل (الموارد). وتتولى القيادة العليا للمؤسسة عموماً مهمة تحديد استراتيجيتها، ولكن المدراء العصريين سيعمدون إلى إشراك جميع أجزاء المؤسسة في عملية التخطيط حيث تُعتبر مشاركة الموظفين شرطاً مسبقاً لنجاح عملية التخطيط والتنفيذ.

ينبغي أن يكون التخطيط الاستراتيجي جزءاً من حلقة التخطيط والمتابعة الكاملة. ما يعني أنه يجب على عملية التخطيط الاستراتيجي أن تتكون من:

- التخطيط الاستراتيجي، وتحديد التوجه العام، والغايات الاستراتيجية، دائماً على المدى الطويل (3-4 سنوات)
- التخطيط التشغيلي للأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق النتائج المحددة في الخطة الاستراتيجية، على المدى القصير (سنة واحدة)
- المتابعة: تقديم تقارير دورية عن النتائج التي تحققت وأسباب الانحرافات عن الخطط.
- عمليات التكيف: قد تكشف أنشطة المتابعة أوجه القصور في الخطط أو تشير إلى تقادمها وبالتالي تؤدي إلى تعديل الخطط.

يشكل التخطيط الاستراتيجي من حيث طبيعته وجميع عناصره حلقة تسمى أيضاً بحلقة التخطيط والمتابعة. في حال لم تكن الحلقة كاملة، أي إن لم يكن هناك استراتيجية أو في حال لم تُترجم الإستراتيجية إلى تخطيط تشغيلي، أو في غياب للرصد والتقييم، يصبح التخطيط الاستراتيجي غير فعال وبلا جدوى.

في الأصل كان التخطيط والمتابعة يُطبَّقان على الإدارة المالية، ولكن مع الوقت أصبح تطبيقهما واقعاً على الجوانب الوظيفية الأخرى للمؤسسة مثل إدارة الموارد البشرية وتنميتها، والمراحل الأولية (في المؤسسات العامة) لصياغة السياسات وتقديم الخدمات، على المستويين النوعي والكمي.

كلما جئنا على ذكر التخطيط الاستراتيجي في هذا الدليل، نكون بصدد الإشارة إلى الحلقة الكاملة للأنشطة كما هو موضح أعلاه.

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكررة أي أنه يجب تكرار الحلقة بأكملها بشكل دوري. وينبغي مراجعة الخطة الاستراتيجية كل أربع أو خمس سنوات، ولكن إن لم تتطابق النتائج مع التوقعات، قد تضطر إلى إعادة النظر فيها بسرعة أكبر. ويجب وضع خطط عمل على أساس سنوي. وعلى التقارير أن توضع مرة واحدة في السنة على الأقل. أما التعقيبات (feedback) على التقارير فيجب أن ترد في أقرب المهل بعد تقديم التقرير.

٢.٢ لماذا نحتاج التخطيط الاستراتيجي؟

من المتفق عليه في الفكر الحديث أن الإدارة العامة يجب أن تتسم بالكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة وأن تستجيب لاحتياجات المواطنين والمجتمع. والكفاءة تعني أن الأموال يجب أن تنفق بطريقة هادفة وأن الإنفاق هذا يؤدي إلى نتائج تفيد المجتمع والمواطنين. وتعني الشفافية والمساءلة أنه ينبغي للإدارة العامة أن تكون قادرة ومستعدة لتقديم المعلومات حول ما تقوم به والسبب وراء ذلك وأنه ينبغي أن تكون قادرة في كل الأوقات على شرح أفعالها ونفقاتها وتبريرها. ومن المفترض أن تنتج المؤسسات العامة قيمة عامة: وهي لا توفر فقط القيمة مقابل المال، لكنها تساهم أيضاً في تنمية القطاع الذي تنتمي إليه وبالتالي المجتمع بشكل عام.

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من الوسائل والتقنيات التي تساعد على تحقيق هذه الغاية الإجمالية، ولكن ليس الوسيلة أو التقنية الوحيدة، إذ تشمل الوسائل الأخرى على اعتماد النهج الحديثة لإعداد الميزانية مثل ميزانية الإنتاج أو ميزانية الأداء، والأساليب الحديثة في الإدارة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي الإدارة على فهم ما إذا كانت الأنشطة المعمول بها في مؤسستها تحقق فعلاً النتائج المنشودة (فعالية الخطط والإجراءات). كما يساعدها على انتقاء أنشطتها، حيث يجيز لها التحقق من الأفكار الجديدة بمقارنتها بالأهداف الاستراتيجية: وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يسمح بتركيز العمل في المؤسسة. فإذا كانت الأفكار الجديدة لا تسهم في تحقيق الغايات الاستراتيجية، قد يقرر صناع القرار عدم إضاعة الوقت والمال عليها. بالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي الموظفين على تحديد الغايات الاستراتيجية للمؤسسة ودورهم في تحقيق هذه النتائج. لذا فهو أيضاً أداة تواصل.

أخيراً، يشكل التخطيط الاستراتيجي أداة تعلم. إن الرصد والإبلاغ الجيدين يساعدان الإدارة والموظفين على فهم أي نتائج منشودة لم تتحقق، ولماذا، وبالتالي تمكّن الإدارة والموظفين من التفكير في التعديلات أو التحسينات المحتملة.

٢,٣ المضمون الأساسي للخطة الإستراتيجية، وخطة العمل والتقارير حول التقدم المحرز

تتكون الخطة الاستراتيجية في الحالات المثالية من العناصر التالية:

1. تحليل للحالة الراهنة لأعمال المؤسسة والقطاع (القطاعات) الذي تشرف عليه، مدعوماً قدر الإمكان ببيانات كمية

2. بيان المهمة: هو عبارة عن بيان قصير تبيّن فيه المؤسسة سبب وجودها وما تنوي فعله
3. بيان الرؤية: هو عبارة عن بيان قصير عن الواقع المنشود للمؤسسة والقطاع (القطاعات) التي تشرف عليها
4. بيان القيم: هو عبارة عن بيان قصير تبيّن فيه المؤسسة المعايير الأخلاقية والمعايير الأخرى التي تريد تطبيقها في سلوكها وعملياتها
5. الغايات العامة أو الاستراتيجية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها
6. الأهداف المحددة التي ينبغي أن تتحقق من أجل بلوغ الغايات العامة أو الاستراتيجية
7. مسارات العمل الرئيسية الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف المحددة
8. المؤشرات التي من خلالها يصبح واضحاً ما إذا كانت المؤسسة تحقق غاياتها العامة وأهدافها المحددة
9. الافتراضات والمخاطر الكامنة وراء الغايات والأهداف ومسارات العمل
10. إشارة إلى الوسائل اللازمة لكل مسار من مسارات العمل ومصدرها.

إن خطة العمل هي خطة للمؤسسة ككل أو لوحدات محددة داخل المؤسسة. وتتألف عادة من العناصر التالية:

1. الأنشطة والمشاريع التي يتعين القيام بها، وترتيبها بحسب كل هدف محدد أو مسار عمل،
2. الوحدة المسؤولة عن النشاط أو المشروع داخل المؤسسة
3. المدخلات اللازمة لكل نشاط أو مشروع
- أ. على الصعيد المالي (أي بند في الميزانية، والموارد الإضافية المطلوبة؟)
- ب. على صعيد عدد الموظفين (الموظفون الحاليون، هل ثمة حاجة إلى موظفين إضافيين؟)
- ج. على صعيد المعدات (تكنولوجيا المعلومات، والبيانات، والبحوث، والمباني وما إلى ذلك؟)
4. الوقت اللازم لكل نشاط أو مشروع
5. المؤشرات والتغييرات التي يجب أن تحدث خلال فترة تنفيذ الخطة
6. الافتراضات والمخاطر الكامنة وراء الأنشطة والمشاريع

يتكون التقرير المرحلي عموماً من

1. مقارنة بين خطة العمل والإنجازات الواقعية ضمن الفترة المشمولة بالتقرير. وتتعلق هذه المقارنة بما يلي
 - أ. المدخلات (الأموال أو الموظفون المخطط لهم أو اللازمون)
 - ب. المخرجات (المواد، مثل الدراسات والتقارير والمقترحات وأعمال البناء، المخططة والمنجزة)
 - ج. النتائج أو المحصلات (الآثار الاقتصادية أو الاجتماعية، المتوقعة والمتحققة)
 2. سبب الانحرافات عن المسار (في كلا الاتجاهين: الإيجابي والسلبي) والتبعات المحتملة على العمليات المستقبلية
 3. التغييرات في مؤشرات الأداء التي قد حصلت خلال الفترة المشمولة بالتقرير
 4. مقترحات لمعالجة أسباب الانحرافات، حسب الحاجة
 5. مقترحات لتغيير خطة العمل أو حتى الاستراتيجية
- تظهر الأداة 2 عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي

٣,١ تشكيل فريق التخطيط

تتمثل الخطوة الأولى لإعداد خطة استراتيجية في تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي. وينبغي أن يكون أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي على اطلاع بكامل مجموعة أنشطة الوزارة أو المؤسسة.

قد يتكون فريق التخطيط الاستراتيجي من مدراء و/ أو غيرهم من الموظفين الأكفاء من كل من وحدات الأعمال الأساسية وإدارة شؤون الموظفين.

(تُعرّف وحدات الأعمال الأساسية بأنها الوحدات التي تتولى عمليات الأعمال الأساسية. وتتمثل إدارات شؤون الموظفين في الوحدات التي تضطلع بمهام الدعم).

مثال توضيحي:

يقوم مصنع السيارات بتصنيع السيارات وبيعها، وتشكل الوحدات التي تنتج السيارات وتبيعها وحدات الأعمال الأساسية في هذا المصنع. لغاية تصنيع سيارات ذات جودة ومضمونة السلامة من الناحية الفنية، وبأسعار معقولة، وتلبي حاجات الزبائن (السوق)، لا بدّ من وحدة للبحوث الفنية ووحدة لبحوث التسويق. ويمكن اعتبار أنشطتهما كجزء من الأعمال الأساسية.

تحتاج كل هذه الوحدات إلى المال لشراء المواد اللازمة لصنع السيارات، وإلى موظفين لتصنيعها وبيعها، وإلى أماكن للعمل ومعدات للقيام بعملها... يتم ترتيب ذلك عن طريق ما يسمى بدوائر الموظفين، وهي عبارة عن الوحدات المسؤولة عن الإدارة المالية، (أعمال الميزانية والمحاسبة)، والتوظيف وتدريب الموظفين وتسريحهم (إدارة الموارد البشرية وتنميتها)، وتقنية المعلومات، ووحدات الدعم الفني وغيرها. ويتوقع أن يشمل فريق التخطيط الاستراتيجي في مصنع السيارات المذكور أعضاء من هذه المصالح المختلفة.

كما للوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى عمليات أساسية وأخرى داعمة. فالغاية من الوزارة هي أن تتولى في المقام الأول الإشراف على قطاع ما وتحفيزه وتنظيمه. في هذه الحالة، يمكن لعمليات الأساسية أن تقوم على تطوير السياسات والبحوث اللازمة لذلك، وتقديم الخدمات على أنواعها، مثل تسليم التصاريح والتراخيص والشهادات وما شابه ذلك، وعمليات التفتيش على أنواعها التي يمكن أيضاً أن ترد ضمن قائمة الخدمات لأنها تؤمن ظروفاً تنظيمية متساوية (حالة تكافؤ الفرص) لكل الهيئات العاملة في هذا القطاع.

إن وحدات الدعم أو وحدات الموظفين هي تقريباً نفسها التي نجدها في أي مؤسسة خاصة كبيرة: الوحدة المالية، وحدة إدارة الموارد البشرية، وحدة التخطيط والبرمجة، وحدة تكنولوجيا المعلومات، وحدة العلاقات الخارجية، وما إلى ذلك. ويمكن اعتبار وحدات الإحصاءات والبحوث جزءاً من وحدات الدعم، حيث إنها تعمل بشكل عام لحساب مختلف وحدات الإنتاج، حتى ولو كانت مختلفة جداً في طبيعتها. وينبغي أن يتكون فريق التخطيط من مدراء أو موظفين آخرين لديهم اطلاع واسع على هذه الأقسام المختلفة.

يكون فريق التخطيط في الحالات الفضلى برئاسة الرئيس التنفيذي وما يوازيه هو المدير العام في الوزارات اللبنانية. ولكن بما أن المدير العام هو أيضاً صلة الوصل مع صانع القرار السياسي أي الوزير، قد لا يكون لديه ما يكفي من الوقت للمشاركة على نطاق واسع في عمل الفريق. يمكن له في مثل هذه الحالة أن يعين شخصاً آخر في منصب رئاسة الفريق.

وتعتبر مشاركة العالم الخارجي في عملية التخطيط الاستراتيجي مسألة مهمة. فالوزارة تتعامل مع العديد من أصحاب المصلحة مثل زبائن الخدمات، والموردين، والمؤسسات على اختلافها، أو حتى وزارات أو هيئات حكومية أخرى. أحياناً، يكون القطاع منظماً بشكل جيد في مؤسسة واحدة، ولكن في معظم الوقت يكون تنظيم القطاع في أكثر من وحدة، لا بل في عدد كبير من المؤسسات، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بقطاع الشؤون الاجتماعية.

من الممكن، لا بل من المستحسن أن يتم دعوة واحدة أو اثنتين من المؤسسات المعنية، ذات مستوى عالٍ من التمثيل والمصادقية، للمشاركة في عمل فريق التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تبرير ذلك بأن الحكومة تعمل لخدمة المجتمع. وبالتالي ينبغي أن تكون الحكومة شفافة وخاضعة للمساءلة. ولا يمكن للاستراتيجيات والسياسات الحكومية أن تنجح إلا إذا حظيت بمساهمة ودعم القطاع الاجتماعي التي تستهدفه. وفي جميع قطاعات المجتمع تقريباً، تحتاج الحكومة إلى تعاون كل أصحاب المصلحة، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالاستثمارات، إذ لا يمكن ولا يجوز أن تنفرد بالعمل في كل المسائل.

بشكل موجز، ينبغي لفريق التخطيط الاستراتيجي أن يتكون في الحالات المثلى من:

1. المدير العام (أو من يعينه/ تعينه)
2. كبار مديري الإدارات المعنية
3. عضو واحد من الوحدة المالية (الميزانية و/ أو المحاسبة)
4. عضو واحد من قسم الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية
5. عضو واحد من وحدة الإحصاءات والبحوث
6. عضو واحد من وحدة التخطيط والبرمجة
7. عضو واحد عن كل وحدة أو دائرة أعمال أساسية
8. إذا أمكن، واحدة أو اثنتين من المؤسسات المعنية ذات مستوى التمثيل الرفيع (لا حاجة لأن تتمثل برئيسها بالضرورة)

لا ينبغي أن يتكون الفريق من المدراء وحدهم (رؤساء المصالح) ولكن من المفضل أن يضم موظفين من الشباب الموهوب.

إشارة إلى أن فريق التخطيط الاستراتيجي ليس مسألة احتكار! إذ قد يكون بعض أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي جزءاً من الفريق لمرحلة معينة ولا يشاركون في مرحلة أخرى من إعداد الخطة. وعلى الفريق أن يدعو موظفين أو أصحاب مصلحة آخرين للمشاركة فيه، إذا لزم الأمر، من أجل الحصول على نتيجة جيدة.

٣,٢ إشراك صناع القرار

لكي تحظى أي عملية تخطيط استراتيجي بالقبول وتتكلل بالنجاح، لا بدّ من إشراك صناع القرار فيها. ويتمثل صناع القرار في الوزارات أو المؤسسات العامة في المقام الأول بالوزير والمدير العام، ولكن أيضاً بمدراء المصالح المعنية. ولكن قد لا يكون دائماً من الممكن في السياق اللبناني إشراك كل صانعي القرار هؤلاء في عملية التخطيط الاستراتيجي. وفي هذه الحالة، يقضي الحد الأدنى المطلوب بما يلي:

- إبلاغهم بسير عملية التخطيط الاستراتيجي
- إعطاؤهم متسعاً من الوقت والفرص الكافية لاتخاذ قرار بشأن المحتوى الجوهرى للخطّة الاستراتيجية
- حصولهم على كل المعلومات اللازمة لتكوين آرائهم والقيام بالخيارات

من المراحل المهمة للتشاور مع صناع القرار والحصول على توجيهاتهم والتزامهم :

أ. بداية العملية ومراحلها المختلفة

ب. إنجاز التحليل

ج. إنجاز الخطّة وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والأهداف المحددة

د. تحديد مسارات العمل الرئيسية

إن دور فريق التخطيط الإستراتيجي يقضي بالتيسير والدعم. فهو يجري البحوث وبعدّ الخطط على اختلاف مراحلها، ويشرك صناع القرارات وأصحاب المصلحة في الأوقات المناسبة، ويساعدهم في رصد الخطط وتعديلها، ولكن يبقى من مسؤولية الإدارة أن تقرر بشأن مضمون هذه الخطط وتنفيذها ورصد النتائج والمحصلات.

٣.٣ إشراك أصحاب المصلحة

بغض النظر عما إذا كان أصحاب المصلحة يشاركون في فريق التخطيط الاستراتيجي أم لا، من الحكيم دائماً التشاور مع المؤسسات المعنية (أصحاب المصلحة) في المراحل المهمة من عملية التخطيط الاستراتيجي. وتتخلص هذه المراحل أقلّه في:

- إنجاز التحليل (قد تختلف آراء أصحاب المصلحة حول المشاكل في القطاع كلياً عن وجهة نظر الوزارة)
- إنجاز الخطّة وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والأهداف المحددة وتحديد مسارات العمل الرئيسية

إلا أن ثمة مسألة مهمة تتمثل في تحديد ما إذا كان ينبغي استشارة أصحاب المصلحة قبل التشاور مع صناع القرار أو بعده. ولا بدّ بالتالي من مناقشة هذا الموضوع مع صناع القرار في بداية هذه العملية. ولكن تجدر الإشارة إلى أن من منافع استشارة أصحاب المصلحة قبل التشاور مع صناع القرار هو أن ذلك يتيح لصناع القرار الإطلاع على رأي أصحاب المصلحة وأخذة في الاعتبار قبل إبداء رأيهم الخاص وإعطاء توصياتهم. لذلك فإن النهج الحديثة للتشاور تفضل هذا الخيار على الخيارات الأخرى.

٣,٤ إشراك موظفي المؤسسة

بعد اتخاذ القرار بشأن فريق التخطيط الاستراتيجي وعملية الإعداد كما هو وارد في الفقرتين 3.2 و 3.3 ، يُنصح بإطلاع إدارة الوزارة بكاملها على إعداد الخطة الاستراتيجية. كما يفترض إطلاع المدراء والموظفين الآخرين الذين قد يتم اختيارهم على ذلك أيضاً.

- يجري العمل على إعداد استراتيجية،
- السبب وراء ذلك،
- الجهة التي تقوم بإعداد الاستراتيجية،
- كيف يتم إعدادها،
- ما يمكن توقعه من مختلف المصالح والأقسام
- متى سيُعرض مشروع الإستراتيجية عليهم لوضع ملاحظاتهم عليه

٣,٥ عملية الإعداد

من المستحسن وضع خطة إعداد موجزة من بضع صفحات تقدّم وصفاً لما يلي:

1. تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي (الأسماء والمناصب في المؤسسة)
2. إشراك صناع القرار (من، متى، وكيف)
3. إشراك أصحاب المصلحة (من، متى وكيف)
4. المدخلات (عدد الأيام التي تتطلبها من أيام عمل الموظفين في المؤسسة، والميزانية اللازمة للخبراء الأجانب إذا ما لزم الأمر)
5. الجدول الزمني (المراحل المختلفة، الإشارات التي تقيد بإنجاز كل مرحلة، وأوقات التشاور المختلفة)
6. التواصل على المستوى الداخلي: على موظفي المؤسسة (أو المدراء على الأقل) أن يكونوا على علم بأن ثمة استراتيجية يتم إعدادها، والسبب وراء ذلك، ومن قبل أي جهة، وكيف يتم إعدادها، وما يمكن توقعه من مختلف المصالح والأقسام، ومتى سيُعرض مشروع الاستراتيجية عليهم لوضع ملاحظاتهم عليه.
7. قد يرغب فريق التخطيط الاستراتيجي في تنظيم لقاءات دورية مع المدراء المعنيين لإطلاعهم على سير عملهم ومناقشة القضايا الناشئة.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي بلّتي المعايير الواردة في الفقرة 3.1-3.2
2. إعداد خطة التنفيذ وفقاً للفقرة 3.4 مع الأخذ في الاعتبار القسم 3.2-3.3
3. الحصول على موافقة صناع القرار على الخطة الخاصة بك.
4. إبلاغ المدراء والموظفين المختارين الآخرين وفقاً للفقرة 3.4.
5. تعيين مقرر ضمن فريق التخطيط الاستراتيجي وتكليفه بصياغة التقرير عند ورود البيانات في وبالتزامن مع عملية صياغة العناصر المختلفة

٤ إعداد الخطة الاستراتيجية

٤,١ تحليل الوضع الراهن

تتمثل الخطوة الأولى في إعداد أي خطة استراتيجية في تحليل الوضع الراهن للوزارة أو المؤسسة (التحليل الداخلي)، وللقطاع الذي تشرف عليه والبيئة التي تعمل فيها (التحليل الخارجي).

ينبغي دعم التحليل بالبيانات الكمية قدر الإمكان. وهذا أمر مهم لأن هذه البيانات الكمية يمكن أن توفر ما يسمى بتقييم خط الأساس الذي يمكن قياس التقدم المحرز على أساسه لاحقاً.

ويمكن إجراء التحليل بطرق مختلفة وشائعة وتقنيات مثل تقنية التحليل الرباعي SWOT وتحليل البيئة الخارجية PESTLE . وقبل تطبيق هذه التقنيات، ينبغي وضع جردة بالوزارة كمؤسسة وبيئتها المتمثلة في القطاع الذي تشرف عليه وأصحاب المصالح. وفي ما يلي ست خطوات يمكن الإهتمام بها للتوصل إلى تحليل للمؤسسة والقطاع.

4.1.1 جمع البيانات حول المؤسسة — (الشكل 6)

4.1.2 جمع البيانات حول القطاع — (الشكل 5)

4.1.3 تحليل PESTLE — (الشكل 1)

4.1.4 تحليل أصحاب المصلحة — (الأشكال 2، 3، و 4)

4.1.5 التحليل الرباعي SWOT — (الشكل 7)

4.1.6 إنجاز التحليل

يشكل تحليل PESTLE وتحليل أصحاب المصلحة والتحليل الرباعي SWOT أدوات تحليلية. ويجوز الإستعانة بأدوات تحليلية أخرى، بحسب احتياجات المؤسسة والخطة المنوي وضعها. (الأدوات من 4 إلى 8).

إن تحليل الوضع الراهن للمؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه هو لبنة أساسية لتحليل الفجوة الكلي. ويتكون تحليل الفجوة من:

- وصف الوضع الراهن (الفصل الحالي من الدليل)
 - وصف الوضع المنشود (الفصل 4.5 من هذا الدليل)
 - وصف الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المنشود (الفصل 4.6 من هذا الدليل)
- يشكل تحليل الفجوة في مجمله أداة لتصميم الجزء المتعلق بالسياسات في الخطط الاستراتيجية وتقييم الأولويات بشكل أفضل.

٤,١,١ جمع البيانات حول المؤسسة

يمكن القيام بذلك على أفضل وجه من خلال المقابلات المنهجية. وتجرى مقابلات مع رؤساء الإدارات ووحدات الموظفين وأثناء المقابلات يتم ملء الاستبيان.

سيطرح الاستبيان أسئلة حول:

- مهام الوزارة/ المؤسسة
- تضارب أو تداخل مع أنشطة/ ولايات وزارات/ مؤسسات أخرى
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- الوثائق السابقة ذات الطبيعة الاستراتيجية (الاستراتيجيات، والخطط، والسياسات)
- قدرة مختلف الوحدات وأدائها (عمليات الأعمال الأساسية)
- إعداد جردة قصيرة لكل وحدة من الوحدات حول:
- الموظفين الدائمين الحاليين، والشواغر الحالية
- الموظفين المؤقتين الحاليين ومستواهم التعليمي وتدريبهم
- المهام
- المستوى الحالي لإنجاز المهمة
- المستوى المنشود لإنجاز المهمة
- أسباب الاختلافات أو النواقص

مثال عن نقاش حول مستوى إنجاز المهمة:

تُسند إلى إحدى الوحدات مهمة تفتيش المؤسسات في هذا المجال والتحقق من مطابقتها للنظم القانونية. يمكن أن تتكون من 10 مفتشين فقط. قد يقوم هؤلاء المفتشون بـ 500 عملية تفتيش سنوياً، بما في ذلك إجراءات المتابعة اللازمة لحالات عدم الامتثال. لنفترض أن عدد المؤسسات التي يتعين تفتيشها بانتظام هو 5000. هذا يعني أن عمليات التفتيش تجري بمعدل كل 10 سنوات. إن المستوى العام المرجو لعمليات التفتيش هو كل سنتين. وهذا يعني أن المؤسسة ينبغي أن تكون قادرة على إجراء 2500 عملية تفتيش في السنة. وهذا يتطلب 50 مفتشاً ذات مؤهلات محددة وخاضعين للتدريب. (كيفية التعامل مع الفجوة هو السؤال الذي سيتم تناوله في الخطة الاستراتيجية...) في حال وجود فرق بين المستوى الحالي لإنجاز المهمة ومستوى الانجاز المطلوب، ما هو السبب؟ قد يُعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى نقص في الموظفين، ولكنه قد يعود أيضاً إلى أنظمة معقدة وإجراءات عمل معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً، وغياب التفويض، والتدخل من الخارج، وما إلى ذلك. ويمكن للإجابة على هذه الأسئلة أن تعطي أفكاراً عن الإجراءات الواجب اتخاذها في إطار استراتيجية المؤسسة.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. وضع قائمة بالمصالح والأقسام التي تريد إدراجها في الجردة
2. في حال وجود عدد كبير جداً من الأقسام، يمكنك أن تكثفي بالمصالح وبعض الأقسام المختارة. إحرص على اختيار أكثرها ذات الصلة من حيث الإنتاج/ تقديم الخدمات
3. يقسم أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي المصالح أو الوحدات في ما بينهم
4. يجري أعضاء الفريق المقابلات مستخدمين الاستبيان (الأشكال 4، 5 و6)
5. يقوم أعضاء الفريق بإعداد تقرير المقابلة (= الاستبيان الذي تم ملؤه)
6. يقدم الأعضاء النتائج إلى فريق التخطيط الاستراتيجي
7. إن مقرر الفريق مسؤول عن وضع موجز مجدي يمكن تضمينه في الفصل المتعلق بالتحليل في الخطة الاستراتيجية
8. يتم تشاطر هذا الجزء من الفصل المتعلق بالتحليل مع جميع أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي
9. تحديد إطار زمني لكل نشاط

٤,١,٢ جمع البيانات حول القطاع

في المرحلة الأولى من التحليل، يجب أيضاً جمع البيانات (بيانات كمية قدر المستطاع) عن القطاع. إن نوع البيانات يختلف بين قطاع وآخر، ولكن العناصر الثابتة هي:

- الحجم الحالي للقطاع من حيث عدد المؤسسات أو الزبائن،
 - تكوين هذه الأعداد من حيث الأحجام أو الأنواع، إذا اقتضى الأمر
 - الميزانية المعنية على صعيد التكلفة أو الإنتاج،
 - حصة القطاع في إجمالي الناتج المحلي وما شابه ذلك
 - مقارنة للقطاع على المستوى الدولي (الدراسات المقارنة، والمقاييس، التصنيفات، وغيرها)
 - المشاكل/ القضايا الرئيسية في القطاع
 - وضع قائمة بأصحاب المصلحة الرئيسيين في القطاع
- إذا كانت البيانات الهامة غير متوفرة، أو ليست ذات نوعية جيدة، تجدر الإشارة إلى ذلك، لأنه من شأن ذلك أن يؤدي إلى وضع مسارات عمل محددة في الخطة الاستراتيجية.

ينبغي أن يشمل جمع البيانات حول القطاع عقد لقاءات مع ممثلين كبار عن القطاع الذي تخدمه الوزارة أو المؤسسة: أي زبائنها

والغرض من اللقاءات هو معرفة:

- ما هي نظرة القطاع إلى ذاته، وما هي المشاكل التي يواجهها برأيهم الخاص
- ما هي نظرة القطاع إلى الوزارة، وأين يمكن للوزارة أن تحسن أداءه¹

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. وضع قائمة بالبيانات الواجب جمعها عن القطاع الذي تعمل فيه مؤسستك وتحديد المصادر المحتملة للعثور على هذه البيانات
2. تقسيم مهام جمع البيانات على أعضاء الفريق، بما في ذلك المقابلات
3. تكليف المقرر بوضع موجز مجدي عن البيانات التي تم جمعها يمكن تضمينه في الفصل المتعلق بالتحليل في الخطة الاستراتيجية
4. تشاطر هذا الجزء من الفصل المتعلق بالتحليل مع جميع أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي

٤.١.٣ تحليل البيئة الخارجية PESTLE

تتظر هذه المقاربة في العوامل السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية التي تؤثر على الخطة. وتشمل دراسة التغيرات المتوقعة، وتأثيرها على عامل واحد أو أكثر، والعوامل التي يمكن الاعتماد عليها لدعم هذه الخطة، بما يزيد من فرصها في تحقيق الأهداف المحددة.



تمثل العوامل السياسية كل الأنشطة السياسية الجارية في بلد ما وتحديد ما إذا كان بإمكان أي قوة خارجية أن تقلب الموازين بطريقة معينة. وتحلل هذه العوامل المزاج السياسي والسياسات التي قد تضعها الحكومة بهدف معين. نذكر على سبيل المثال السياسة المالية، والتعريفات الجمركية التجارية والضرائب، وتطورات السياسة الخارجية، والتغييرات الحكومية، وغيرها.

¹ يقدم الشكل 2 قائمة بالأسئلة المحتملة التي يمكن طرحها خلال هذه المقابلات.

أما العوامل الاقتصادية فتأخذ في الاعتبار الحالة الاقتصادية السائدة في البلاد، وإحتمالات أن تؤدي السيناريوهات الاقتصادية العالمية إلى تحولها أم عدمه. وتشمل هذه العوامل معدلات التضخم، وأسعار صرف العملات الأجنبية، وأسعار الفائدة، والفقر، وتوزيع الثروة، وما إلى ذلك من عوامل من شأنها أن تؤثر على دورة العرض والطلب وتؤدي إلى تغييرات كبيرة في بيئة المؤسسة.

تتعلق العوامل الاجتماعية بالعقلية الاجتماعية للمواطنين الذين يعيشون في بلد معين. ويختزل ذلك النواحي المتعلقة بالثقافة، والتركيب السكانية العمرية، والمسائل الجنسية والأنماط المرتبطة بها. وفي بعض الأحيان، على هذا التحليل أن يشمل العوامل الدينية.

تأخذ العوامل التكنولوجية في الاعتبار معدل تقدم التكنولوجيا ومستوى التكامل الذي تحتاجه الشركة مع هذا التقدم التكنولوجي.

تتعلق العوامل القانونية بجميع المكونات القانونية والإجرائية في البلاد. ويأخذ ذلك بعين الاعتبار أيضاً بعض المعايير التي قد يتعين على الشركة استيفاؤها من أجل البدء في الإنتاج/ الترويج.

تتعلق العوامل البيئية بالمواقع الجغرافية والعوامل البيئية الأخرى ذات الصلة التي قد تؤثر على طبيعة عملك. على سبيل المثال، تعتمد شركات الأعمال الزراعية بشكل كبير على هذا النوع من التحليل.

إن الخطوات المتبعة في تحليل PESTLE هي:

- سرد المواضيع الأبرز لكل من العوامل المذكورة أعلاه،
- اتخاذ قرار حول ما إذا كان التطور المتوقع هو علاج أو فرصة، ودرجة أهميته،
- البحث في طبيعة التطور الذي قد يحدث على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد لكل موضوع من المواضيع (ضمن الفترة المشمولة في الخطة)،
- البحث في ما إذا كان هذا التطور (أو غياب التطور) قد يشكل تهديداً أو فرصة بالنسبة إلى كل موضوع من المواضيع،
- تقديم نتائج المناقشة في الشكل المبين في الشكل 1

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تنظيم المناقشة لملء تحليل PESTLE في فريق التخطيط الاستراتيجي.
2. محاولة الحصول على قضية واحدة على الأقل تحت كل عنوان في كل عامل في الشكل (الشكل 1)
3. تكليف المقرر بوضع موجز مجدي عن البيانات التي تم جمعها يمكن تضمينه في الفصل المتعلق بالتحليل في الخطة الاستراتيجية
4. تشاطر هذا الجزء من الفصل المتعلق بالتحليل مع جميع أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي

٤.١.٤ تحليل أصحاب المصلحة

يهدف تحليل أصحاب المصلحة إلى تحديد موقف مُختلف المجموعات الخارجية وتأثيرها على تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وتتراوح هذه المجموعات الخارجية من الفئات الاجتماعية والمجموعات الاقتصادية المعنية وصولاً إلى الفئات الأقل تأثيراً. يتمثل أصحاب المصلحة الداخليون بموظفي المؤسسات الذين يتم تحليل مناصبهم ونفوذهم من خلال قسم تحليل البيئة الداخلية (الشكل 2).

من المفيد أن يتم تقسيم أصحاب المصلحة الخارجيين الذين قد يكون لديهم تأثير على تنفيذ الخطة إلى أصحاب المصلحة القطاعيين ومن هم من خارج القطاع. وفي ما يلي لائحة بالفئات المطروحة:

الشركاء القطاعيون والأطراف المعنية بما في ذلك:

الشركاء القطاعيون، مثل:

- الموردون الذين يقدمون خدماتهم ومنتجاتهم إلى المؤسسة
- الزبائن الذين يحصلون على المنتجات والخدمات من المؤسسة
- إشارة إلى أن هذه الفئة من أصحاب المصلحة قد تضم المواطنين الأفراد، أو الشركات، والمنظمات على أنواعها، والمناطق، والقطاعات الاقتصادية، والفئات الاجتماعية، وجماعات المصالح وما إلى ذلك؛
- جماعات المصالح والمنظمات التي تمثل (أجزاء من) القطاع

الشركاء الخارجيون، مثل:

- الجهات المانحة التي تقدم التمويل للأنشطة
- الجهات الدولية التي قد توفر التمويل أو المعرفة أو في بعض الحالات تساهم في تنظيم أنشطة المؤسسة
- المنظمات الحكومية وغير الحكومية الأخرى (المنظمات غير الحكومية والوزارات والأحزاب السياسية والبرلمان ومجلس الوزراء)، التي يُعتبر تعاونها ضرورياً لنجاح الأنشطة. ويمكن أن تشمل الشركاء والخصوم.
- الهيئات الأخرى أو الأفراد الذين قد يساهمون في المؤسسة من خلال الخدمات الاستشارية، والخبرة الفنية، والدعم المادي والمعنوي، وتقديم المعلومات المرتجعة، مثل وكالات الأنباء والمؤسسات الإذاعية والتلفزيونية وغيرها.

يمكن تصنيف أصحاب المصلحة بطرق متعددة وفقاً لدورهم وأهميتهم. مثلاً: هل لديهم تأثير على مؤسستكم أم لا؟ هل لديهم مصلحة في مؤسستكم أم لا؟

إن سؤالاً مهماً يطرح هو بالطبع كيف ينبغي أن تتعامل المؤسسة مع أصحاب المصالح فيها؟

ما هو متوافق عليه حالياً يعطي الصورة التالية:

إن أصحاب المصلحة الذين لديهم مصلحة مباشرة في مؤسستكم إلى جانب تأثير كبير عليها يُعرفون بالمُحَفِّزِينَ. ومن المستحسن التعاون بشكل وثيق معهم ومحاولة التأثير على مواقفهم وقراراتهم.

ويطلق على أصحاب المصلحة الذين ليس لديهم مصلحة كبيرة ولكن قد يكون لديهم تأثير أو نفوذ كبير إذا تحركوا تسمية "العناصر المستترة". ومن المستحسن إبقاؤهم على اطلاع جيد بما يجري.

أما أصحاب المصلحة الذين لديهم مصلحة كبيرة في مؤسستكم ولكن تأثير أقل فيمكن تسميتهم بالمدافعين عن مؤسستكم. وأسلوب العمل المفضل معهم هو ضمان رضاهم المستمر.

وأخيراً، يُسمى أصحاب المصلحة الذين لا مصلحة لديهم في مؤسستكم، ولديهم تأثير قليل أو لا تأثير البتة عليها باللامبالين. لا حاجة لاتخاذ الكثير من الإجراءات تجاههم ولكن لا بدّ من إبقائهم تحت نظرهم.

وفي ما يلي يقدم الجدول (الشكل 4) لمحة عامة عما بيّناه سابقاً:

مصلحة: قليلة		كبيرة
تأثير	اللامبالون	المدافعون
	مصلحة قليلة	مصلحة كبيرة
	صلاحيات قليلة/ نفوذ قليل	صلاحيات / أهمية قليلة
	<u>السياسة المعتمدة:</u> مراقبتهم	<u>السياسة المعتمدة:</u> إبقاؤهم على اطلاع بما يجري
كبير	العناصر المستترة	المحفزون
	مصلحة قليلة الآن	مصلحة كبيرة
	صلاحيات واسعة/ نفوذ كبير	صلاحيات / أهمية كبيرة
	<u>السياسة المعتمدة:</u> لا بدّ من إرضائهم باستمرار	<u>السياسة المعتمدة:</u> إدارة علاقاتكم، التعاون معهم ومحاولة التأثير عليهم
صلاحيات/ نفوذ:		

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تنظيم النقاش ضمن فريق التخطيط الاستراتيجي لتحديد أصحاب المصلحة الخارجيين المحتملين للمؤسسة
2. محاولة تقييم درجة أهميتهم واهتمامهم بالمؤسسة وتصنيفهم بين المحفزين والعناصر المستترة والمدافعين واللامبالين
3. ملء الإستمارة (الشكل 3)
4. تكليف المقرر بوضع موجز مجدي عن النقاش الذي جرى في صلب النص.
- ملاحظة: يجب دمج نتائج تحليل أصحاب المصلحة وتحليل PESTLE في نص واحد.
5. تشاطر هذا الجزء من الفصل المتعلق بالتحليل مع جميع أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي

٥,١,٤ التحليل الرباعي SWOT

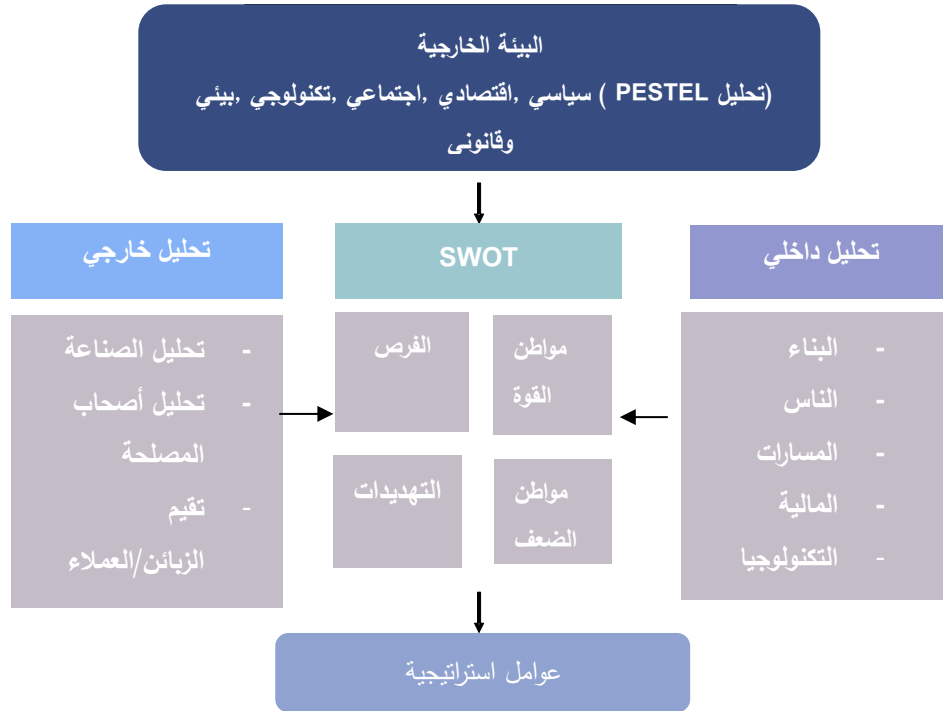
يتم استخدام تحليل SWOT هنا كأداة لتحليل المؤسسة وبيئتها. ولكن تجدر الإشارة أن تحليل SWOT يمكن تطبيقه على أمور كثيرة كما على مستويات مختلفة. ويمكن تطبيقه على المؤسسة ككل، وعلى القطاع الذي تشرف عليه، وعلى أجزاء من المؤسسة أو القطاع (على سبيل المثال، من أجل الحصول على تحليل أكثر تفصيلاً)، أو حتى على الخطط والمشاريع. قد يكون من المستحسن إجراء العديد من تحاليل SWOT بشكل منفصل، منها تحليل للمؤسسة، وآخر للقطاع، وما إلى ذلك. فنقاط القوة والضعف في مؤسسة حكومية معينة، كالوزارة على سبيل المثال، ليست بالضرورة هي نفسها نقاط القوة والضعف الموجودة في القطاع الذي تشرف عليه.

من غير الكافي أن يتم تقديم قائمة بنقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية في تحليل SWOT. بل يجب تحليل الظروف والأسباب والنتائج المتعلقة بالمعايير المذكورة. ومن المهم للتحليل أن يكون شاملاً وأن يشكل صورة أولية تحدد ما يجب القيام به لضمان نجاح الخطة.

يتمثل التحدي الرئيسي خلال إعداد الخطة في ضمان الموازنة بين نقاط القوة والفرص، وتحويل الضعف إلى قوة، وتحويل العقبات الداخلية إلى تهديدات ومن ثم إلى فرص تنموية. يمكننا استخدام المنظورات التالية في إعداد تحليل SWOT:

- الموارد المالية
- الموارد التنظيمية: رأس المال البشري/ التنظيمية/ الإعلامية
- الزبائن (المستفيدون)
- الناحية العملياتية

ويوضح الشكل (2) تحليل SWOT الذي يشكل جوهر مرحلة التحليل ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي.



الشكل (2) منهجية التحليل الرباعي (SWOT)

يظهر الرسم التوضيحي أدناه بعض التدابير التي يمكن أن تشكل جواباً على بعض نقاط الضعف، ومن خلال ذلك أن تحول نقاط الضعف إلى فرص للتحسين:

نقاط الضعف	فرص التحسين
غياب التكنولوجيا المتقدمة	الحصول على التكنولوجيا الأكثر تطوراً استناداً إلى الحاجات التي تمّ تحديدها
غياب المهارات اللازمة	تخصيص موارد التدريب و/ أو تعديل معايير التوظيف لضمان اتساقها مع الحاجات
ضعف جودة الأداء/ معايير الخدمة متدنية	إعتماد وتطبيق معايير الجودة في مجال الإدارة والخدمات
غياب التمويل	إيجاد موارد تمويل خارجية جديدة
إيجاد موارد تمويل خارجية جديدة	الإستعانة بالمصادر الخارجية على أساس اتفاقات الخدمات

نموذج المبادرات

يغطي التحليل الداخلي العناصر التالية:

- البنية التنظيمية ومدى ملاءمتها للمهام المسندة.
 - العمليات وقدرتها على دعم متطلبات الخطة الاستراتيجية.
 - تحليل الموارد البشرية لتقييم الحاجة للمواهب المتخصصة وأنجع السبل للحصول عليها.
 - التقييم المالي للميزانية وفقاً للخطة الاستراتيجية والتحليل المالي والاقتصادي للوزارة.
 - التقييم التكنولوجي لكفاءة نظم إدارة المعلومات، بما في ذلك قواعد البيانات الموحدة وعمليات تحديث المعلومات وسهولة الوصول إليها من قبل المستخدم.
- من المهم أن نفهم تأثير هذه العناصر على الخطة الاستراتيجية من البداية إلى النهاية، ودورها في نجاح الخطة. ويمكن للمخططين أن يقوموا بتطوير المبادرات الكفيلة بتعزيز المؤسسة، ودعم الخطة وزيادة فرص النجاح.

في نهاية المطاف، على التحليل الرباعي SWOT أن يتكون من استمارة على النحو التالي²:

مفيد	مضر	
مواطن القوة - البنية التنظيمية - العمليات - الموارد البشرية - المالية - التكنولوجيا	مواطن الضعف - البنية التنظيمية - العمليات - الموارد البشرية - المالية - التكنولوجيا	مصدر داخلي
الفرص - البنية التنظيمية - العمليات - الموارد البشرية - المالية - التكنولوجيا	التحديات - البنية التنظيمية - العمليات - الموارد البشرية - المالية - التكنولوجيا	مصدر خارجي

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تنظيم النقاش لملء تحليل SWOT في الإجتماع العام لفريق التخطيط الإستراتيجي.
2. محاولة الحصول على قضية واحدة على الأقل تحت كل عنوان في كل ربع من هذه المصفوفة
3. تكليف المقرر بوضع موجز مجدي عن البيانات التي تم جمعها يمكن تضمينه في الفصل المتعلق بالتحليل في الخطة الاستراتيجية

تشاطر هذا الجزء من الفصل المتعلق بالتحليل مع جميع أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي

٤.١.٦ إنجاز التحليل

² يمكن إيجاد استمارة بالحجم الكامل في الشكل 7

جرى وصف خمس طرق للتحليل الداخلي والخارجي، في الأقسام السابقة. ولكن تجدر الإشارة إلى أنه من الممكن أن تختلف نتائج إحدى طرق تحليل أصحاب المصلحة في إحدى المؤسسات عن النتائج الناجمة عن التحليل بطريقة مختلفة. وفي هذه الحال، من المُجدي تحديد الاختلافات أو أوجه التضارب المحتملة وتصنيفها، ما يكسب التحليل المزيد من الإتساق. يمكن أن يتحقق ذلك على النحو الأفضل من خلال نقاش ضمن مجموعة مخصصة.

أخيراً، وبعد التأكد من اتساق التحليل، يجب عرض التحليل على الرئيس التنفيذي وأصحاب المصلحة. لا تترددوا في الأخذ بآرائهم، سيما وأن ذلك سيؤدي عموماً إلى تحسين نوعية التحليل.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. يقوم المقرر بدمج أجزاء مختلفة من التحليل في فصل واحد (الفصل 2) من الخطة الاستراتيجية
2. تنظيم النقاش في فريق التخطيط الاستراتيجي العام لتحديد أوجه التضارب بين الأجزاء المختلفة للتحليل ومحاولة الوصول إلى توافق في الآراء بشأن كيفية التعامل معها.
3. تشاطر التحليل مع الإدارة (الرئيس التنفيذي ورؤساء الإدارات الرئيسية) وصناع القرار السياسي للمؤسسة. إدراج ملاحظاتهم في التحليل.
4. الحصول على موافقتهم لتقاسم التحليل مع أصحاب المصلحة
5. تشاطر التحليل مع أصحاب المصلحة ومناقشته معهم
6. إدراج ملاحظاتهم في محضر الاجتماع التحليلي والإشارة إلى أنها صادرة عن أصحاب المصلحة
7. نتيجة ذلك هو الفصل 2 من الخطة الاستراتيجية

٤.٢ بيان المهمة

بعد إنجاز التحليل، يمكن الإنطلاق بصياغة الخطة. وتقضي المرحلة الأولى في هذه العملية بصياغة عناصر السياسة وهي: بيان المهمة، وبيان الرؤية، وبيان القيم، والأهداف العامة والأهداف المحددة ومسار العمل.

٤.٢.١ ما هو بيان المهمة وما هو شكله؟

يُعبّر بيان المهمة عن هدف المؤسسة أي سبب وجودها. وقد يعبر أيضاً عن نطاق عمل المؤسسة، وولايتها، وأساليبها في العمل.

يستند بيان المهمة إلى التشريعات التي أنشأت المؤسسة، والتي بدورها تقوم على الوقائع، والدراسات الميدانية، والإحصاءات، والمعلومات

الإضافية. وهو يأخذ أيضاً بعين الاعتبار الموارد المتاحة للمؤسسة، وقدرات الأداء الخاصة بها، والتحديات المتوقعة. لذا يجب أن تكون المهمة واقعية. من ناحية أخرى، ينبغي أن يعكس بيان المهمة أيضاً طموح المؤسسة في تحسين أداؤها وخدماتها.

لهذا السبب ينبغي أن يتسم بيان المهمة بالسلمات التالية:

- الإيجاز والدقة: على البيان أن يكون مقتضباً، فیدخل مباشرة في الموضوع بعيداً عن التفصيلات والتفاصيل، حيث أنه يعبر عن جوهر بيان المهمة. قد يكون أشبه بالشعار! ويفضل أن لا يتجاوز 25 كلمة في جملة واحدة.
- المرونة: يجب أن يكون بيان المهمة قادراً على تغطية التغييرات المحتملة التي قد تطرأ على ممارسات العمل والولاية المتوقعة خلال فترة التخطيط، إلا أنه لا ينبغي أن يكون مفصلاً.
- قد يستوحي من أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال إذا أمكن ذلك.

٤.٢.٢. أهمية بيان المهمة

إن وجود بيان مهمة مرّن، إلى حد معين، يسمح بما يلي:

1. تقديم إطار (تركيز) لتحديد الأهداف والمبادرات والمشاريع والبرامج التي تساعد المؤسسة على تحقيق رؤيتها ضمن الوقت المحدد،
2. تعريف الجمهور بأهداف المؤسسة ونطاق عملها،
3. مساعدة أصحاب المصلحة على التحلي بفهم أفضل لنطاق المؤسسة وتوجهها،
4. مساعدة الموظفين على فهم دورهم على نحو أفضل وتعزيز التزامهم لبناء بيئة عمل منتجة وسليمة ،
5. تسليط الضوء على مجالات الاهتمام المشتركة بين المؤسسة والهيئات الاجتماعية والمجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين،
6. القدرة على التكيف مع التغييرات داخل بيئة عمل المؤسسة، بما في ذلك التغييرات في متطلبات أصحاب المصلحة والهيئات الدولية ذات الصلة.

٤.٢.٣ إعداد بيان المهمة

تتمثل الطريقة الأكثر شيوعاً لإعداد بيان المهمة في تنظيم نقاش ضمن المجموعات. وبالتالي، إذا كان فريق التخطيط صغيراً، يمكن أن يكون النقاش ضمن جلسة عامة. أما إذا كان عدد أعضاء المجموعة يتجاوز الخمسة على سبيل المثال، فيمكن حينها تقسيم المجموعة إلى مجموعات من ثلاثة أعضاء لكل منها، على أن تقوم كل مجموعة بصياغة بيان لها، ويلي ذلك حلقة نقاش عام.³

³ ملاحظات: يمكن مراجعة الأمثلة السهلة الإستعمال لوضع بيان المهمة وبيان الرؤية في الشكل 8 والأداة 9. ما يرد في الشكل 8 هو أكثر اكتمالاً، ولكن ما يرد في الأداة 9 قد يؤدي إلى بيان مهمة أقصر إلى حد ما. ويمكن الإستعانة به كقائمة مراجعة .

- ترد أمثلة عن بيانات مهمة أكثر تفصيلاً في الأداة 10، وترد أمثلة عن بيانات المهمة الموجزة والتي تأتي على شكل شعارات في الأداة 11.

في النهاية، يتعين اختيار بيان المهمة بتوافق الآراء. وفي حال تعذر ذلك، يعود إلى الرئيس التنفيذي (المدير العام في الوزارات) أن يقرر بهذا الشأن.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تنظيم النقاش داخل فريق التخطيط الاستراتيجي حول بيان المهمة.
 - أ. ضمن مجموعة واحدة في حال كان فريق التخطيط الاستراتيجي مكوناً من خمسة أعضاء أو أقل.
 - ب. في حال كان فريق التخطيط الاستراتيجي يضم أكثر من خمسة أعضاء، يمكنكم اختيار تقسيم المجموعة إلى مجموعات من ثلاثة أفراد وإعطاءهم التوجيهات بوضع بيان مهمة خاص بهم
2. استخدام المنهجية المبينة في الشكل 8 واستخدام المعلومات والأمثلة الواردة في الأدوات 9 و 10 و 11 لأغراض التحقق.
3. التحقق من بيان المهمة الذي يوافق عليه الفريق وفقاً للمعايير الواردة في 4.2.1
4. تعديله لكي يفي بالمعايير المبينة في الفقرة 4.2.1.
5. طرحه على فريق التخطيط الاستراتيجي لاعتماده.
6. يورده المقرر في صلب النص، على أن يليه في وقت لاحق بيان الرؤية وبيان القيم

٤.٣. بيان الرؤية

٤.٣.١ ما هو بيان الرؤية وكيف يكون شكله؟

إن الرؤية هي المستقبل الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه في غضون فترة زمنية محددة (3 إلى 5 سنوات) وفقاً لمنظور المؤسسة. أما في الممارسة العملية، فهي تجسيد لمستقبل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة والدور الذي تلعبه المؤسسة في رسم مستقبل هذا القطاع. ويمكن أيضاً أن نشبه الرؤية بـ "الضوء الدوار" الذي يوجه الإدارة الطويلة الأجل لخطة التنمية.

تقوم الرؤية على ما يلي: المهام، وبيان المهمة، والتطورات الدولية والبنية القطاعية المستقبلية، وتطلعات المؤسسة لهذا القطاع ومستقبلها، وأفضل الممارسات في المؤسسات المشابهة، والقدرة الواقعية للمؤسسة وإمكانياتها لتحقيق هذه الرؤية.

بالإضافة إلى المصادر المذكورة أعلاه، تؤثر المصادر التالية بدورها على صياغة الرؤية: تطلعات الدولة على المستوى التنموي،

والأولويات الخاصة بالمؤسسة، ورغبات النواب في البرلمان، وتطلعات أصحاب المصلحة على الصعيد الإقتصادي، نتائج وتوصيات الدراسات الصادرة عن المؤسسات البحثية والأكاديمية، والمنظمات الدولية والهيئات الاستشارية.

٤.٣.٢ أهمية بيان الرؤية

إن أهمية الرؤية توازي أهمية بيان المهمة، ومن أجل أن تتحقق الرؤية لا بدّ من أن تكون واقعية وطموحة في الوقت عينه:

واقعية، على أساس بيانات علمية وعملية وحقيقية متينة. وهي تستمد واقعيّتها من:

- كونها تتنبّئ عن تطلعات التنمية العامة للدولة وتطلعات الوزارة بصورة خاصة.
- أنها تعكس أولويات الوزارة (المدعومة من قبل الدولة)
- أنها تعكس بشكل عام رغبات وتطلعات الشعب، وأصحاب المصلحة في المجال الإقتصادي، وتأثيرات القطاعين العام والخاص الأخرى.
- مشتقة من و/ أو تراعي النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسات الصادرة عن المؤسسات البحثية والأكاديمية، والمنظمات الدولية، والهيئات الاستشارية.
- كونها خالية من الأوهام والتقديرية التي لا أساس لها.

طموحة، مما يعكس رغبة الوزارة في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تطوير الوعي المؤسسي، والمجتمعي، والفردى لدى القادة الإداريين والموظفين.
- تطوير الإمكانيات والقدرات الداخلية للوزارة والعامة للدولة.
- الحصول على الدعم الفني والمالي من الداعمين و/ أو الجهات المانحة.
- تعزيز المعارف المكتسبة والدروس المستفادة من التجارب السابقة و/ أو المستمدة من أفضل الممارسات الدولية.
- دعم أحدث التطورات العلمية والتقنية.

تشكل هذه العناصر مجتمعة قوة دفع قوية لتطوير رؤية واقعية وطموحة وقابلة للتطبيق. إلا أن بناء الرؤية يتطلب قدرة على تحليل المستقبل استناداً إلى بيانات واقعية ودقيقة والإبتعاد عن الأوهام والتوقعات غير العلمية.

يُفترض وضع رؤية معرفة تفصيلية لما يلي:

- الوضع الراهن لقطاع الوزارة، والحاجات التنموية للقطاع والمجال
- الوزارة والقدرة الحالية للدولة وإمكانياتها لتحقيق النتائج.

كما يتطلب وجود صورة واضحة عن:

- المستقبل الذي تطمح إليه الوزارة

- الصورة المستقبلية للوزارة ودورها

٤.٣.٣ إعداد بيان الرؤية

تتمثل الطريقة الأكثر شيوعاً لإعداد بيان الرؤية في تنظيم نقاش ضمن المجموعات. وبالتالي، إذا كان فريق التخطيط صغيراً، يمكن أن يكون النقاش ضمن جلسة عامة. أما إذا كان عدد أعضاء المجموعة يتجاوز الخمسة على سبيل المثال، فيمكن حينها تقسيم المجموعة إلى مجموعات من ثلاثة أعضاء، على أن تقوم كل مجموعة بصياغة بيان لها، يلي ذلك حلقة نقاش عام⁴. في النهاية، يتعين اختيار بيان الرؤية بتوافق الآراء. وفي حال تعذر ذلك، يعود إلى الرئيس التنفيذي (المدير العام في الوزارات) أن يقرر بهذا الشأن.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي:

1. تنظيم النقاش داخل فريق التخطيط الاستراتيجي حول بيان الرؤية.
أ. ضمن مجموعة واحدة في حال كان فريق التخطيط الاستراتيجي مكوناً من خمسة أعضاء أو أقل.
ب. حال كان فريق التخطيط الاستراتيجي يضم أكثر من خمسة أعضاء، يمكنكم اختيار تقسيم المجموعة إلى مجموعات من ثلاثة أفراد وإعطاءهم التوجيهات بوضع بيان الرؤية الخاص بهم
2. استخدام المنهجية المبينة في الشكل 9 واستخدام المعلومات والتحقق من بيان الرؤية الذي يوافق عليه الفريق استناداً إلى المعايير المبينة في الفقرة 4.3.1.
3. تعديله لكي يفي بالمعايير المبينة في الفقرة 4.3.2.
4. طرحه على فريق التخطيط الاستراتيجي لاعتماده.
5. يورده المقرر في صلب النص، على أن يليه في وقت لاحق وبيان القيم

٤.٤ بيان القيم

٤.٤.١ تعريف القيم وبيان القيم

⁴ ملاحظات: يمكن مراجعة الامثلة السهلة الإستعمال لوضع بيان الرؤية في الأداة 12. ما يرد في الأداة 10 هو أكثر اكتمالاً، ولكن ما يرد في الأداة 7 قد يؤدي إلى بيان رؤية أقصر إلى حد ما. ويمكن الإستعانة به كقائمة مراجعة .

- ترد أمثلة عن بيانات رؤية أكثر تفصيلاً في الأداة 13. وترد أمثلة عن بيانات الرؤية الموجزة والتي تأتي على شكل شعارات في الأداة 14.

إن القيم هي المعتقدات والمثل العليا المشتركة ضمن ثقافة أو بيئة ثقافية محددة. وهي المبادئ التي يحكم الفرد على أساسها على ما هو صائب، وخطأ، ومقبول، وغير مقبول. يمكن وصف نظم القيم في مجتمع ما أو مؤسسة ما باعتباره نافذة يمكن من خلالها رؤية الأوضاع المتعلقة بالفرد ووظيفته وبيئته.

يمكن وصف القيم استناداً إلى الصفات الحميدة للمؤسسة، مثل: المساءلة، والشفافية، والالتزام، والتعامل مع المواطنين، وما سوى ذلك⁵.

للقيم السائدة في الإدارة وبين الموظفين (والتي قد لا تكون دائماً القيم التي يتطلع الفرد إلى أن تسود في المؤسسة) تأثير كبير على سلوك الموظف والإدارة. وتكون هذه الآثار واضحة في طرق ممارسة الموظف لعمله وقراراته، وتتعكس على نشاطه ومواقفه.

إن بيان القيم هو عبارة عن قائمة قصيرة من الخصائص والصفات التي تلتزم بها المؤسسة وترغب في تطبيقها في عملها والتي تشعر بأنها ستكون مفيدة لتحقيق هذه الرؤية.

٤.٤.٢ أهمية القيم وبيانات القيم

يشكل التعرف على الثقافة السائدة في المؤسسة خطوة مهمة لتحديد مشكلات الأداء التي يمكن أن تؤثر على نجاح الخطة الاستراتيجية. وتعتبر الثقافة المؤسسية العامل الأهم عند تحديد نجاح الخطة الاستراتيجية أو فشلها. فإذا كانت العوامل الخارجية مواتية للنجاح ولم تكن الثقافة المؤسسية كذلك تتضاءل فرص النجاح. في المقابل، إذا كانت الثقافة مواتية للنجاح والعوامل الخارجية ليست كذلك، تكون فرص النجاح أعلى.

ومن المهم أيضاً أن يتم تحديد نظام القيم في المجتمع الذي تعمل المؤسسة من ضمنه. بحيث تلعب وجهات النظر الاجتماعية دوراً رئيسياً في تقييم أداء المؤسسة وأساليب عملها، وتقبل المجتمع لملاحظات المؤسسة وطلباتها. كما أنه من المفيد التعرف على الثقافة السائدة بين أصحاب المصلحة الخارجيين والقيم والمبادئ التي ترعى علاقتهم بالمؤسسة. حيث يُعتبر أثر قيم هذه الجهات على أداء المؤسسة مهماً (سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية)، ويمكنها التأثير على مستوى تقبل المجتمع لأداء المؤسسة، وفقاً لمختلف الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

يختلف تأثير البيئة المؤسسية والبيئة الثقافية العامة على أداء المؤسسة، حيث يمكنه أن يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة أو يعيقه و/أو يساعد على الوصول إلى الفئة المستهدفة أو يعيقه. ويشكل التحديد العام للقيم ذات التأثير الأكبر، وفهمها وتحديد أفضل الطرق للتعامل معها بوابة يصبح من خلالها الأثر الإيجابي على كل من تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ناجحاً.

٤.٤.٣ كيفية صياغة بيان القيم

⁵ للإطلاع على هذه الصفات الحميدة المحتملة يمكن مراجعة عدّة الأدوات (الأداة رقم 15)

إن أفضل طريقة لصياغة بيان القيم تقتضي بتنظيم نقاش ضمن المجموعات. وبالتالي، إذا كان فريق التخطيط صغيراً، فيمكن حينها أن يكون النقاش ضمن جلسة عامة. أما إذا كان عدد أعضاء المجموعة يتجاوز الخمسة على سبيل المثال، فيمكن تقسيم المجموعة إلى مجموعات من ثلاثة أعضاء، على أن تقوم كل مجموعة بصياغة بيان لها، يلي ذلك حلقة نقاش عام.

وترد أمثلة عن بيانات القيمة من عدة الأدوات⁶.

في النهاية، يتعين اختيار بيانات القيم بتوافق الآراء. وفي حال تعذر ذلك، يعود إلى الرئيس التنفيذي (المدير العام في الوزارات) أن يقرر بهذا الشأن.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي:

1. تنظيم النقاش داخل فريق التخطيط الاستراتيجي حول بيان القيمة.
 - أ. ضمن مجموعة واحدة في حال كان فريق التخطيط الاستراتيجي مكوناً من خمسة أعضاء أو أقل.
 - ب. حال كان فريق التخطيط الاستراتيجي يضم أكثر من خمسة أعضاء، يمكنكم اختيار تقسيم المجموعة إلى مجموعات من ثلاثة أفراد وإعطاءهم التوجيهات بوضع بيان القيم الخاص بهم
2. استخدام المنهجية المبينة في الشكل 10
3. طرحه على فريق التخطيط الاستراتيجي لاعتماده.
4. يورد المقرر في صلب النص بيان القيم الذي يشكل إلى جانب بيان المهمة وبيان الرؤية المذكورين سابقاً في الفصل 3 من الخطة الاستراتيجية.
5. الحصول على موافقة الرئيس التنفيذي والمدراء في الإدارات الرئيسية على بيانات المهمة، والرؤية، والقيم.

٤.٥ وصف حالة الأعمال المرجوة

بعد صياغة بيانات المهمة والرؤية والقيم، قد يكون من المفيد وصف الوضع المنشود مع بعض التفاصيل الإضافية. ففي حين يكون بيان الرؤية قصيراً ورؤيويّاً، فإن المقصود بالوصف هنا هو أن يكون واقعياً. ويشكل هذا الجزء الثاني من تحليل الفجوات

على هذا الوصف أن يشمل في الحالات المثلى جميع عناصر تحليل الوضع الراهن:

- التحليل الداخلي (بيانات حول المؤسسة)

⁶ يتم استخدام الجدول في الشكل 10 لتحديد القيم التي تدعم الخطة الاستراتيجية والممارسات والقناعات التي قد تعيقها. ويقدم هذا الشكل جولة أفق حول قيم المؤسسة وممارساتها وبيئتها. وترد أمثلة عن بيانات قيم أكثر تفصيلاً في الأدوات 15 و 16.

- التحليل الخارجي (بيانات حول القطاع)
 - تحليل PESTLE
 - التحليل الرباعي SWOT
 - تحليل أصحاب المصلحة
- وأن يتم تقييم كل عنصر من العناصر لناحية ما إذا كان ينبغي أن يظل الوضع على ما هو عليه، أو ما إذا كان أي من العناصر أو أوجه القصور ينبغي تحسينه أو تغييره، وإلى أي درجة، وأن يتم وصف التغيير الضروري في مؤشرات الأداء إلى أقصى حد ممكن. وعلى الوصف أيضاً أن يستفيد من البيانات الإحصائية التي تم جمعها خلال التحليل ومن مؤشرات الأداء نفسها كما وجدت أثناء مرحلة التحليل⁷.

لهذا التمرين عدة أغراض حيث:

- يساعد على تصور ما ينبغي القيام به بدقة أكبر،
- يسمح بفهم أفضل للوضع الحالي والتغييرات المطلوبة
- يوفر اختباراً أولياً للتحقق من درجة واقعية أفكار فريق التخطيط الاستراتيجي
- يساعد في تصميم الجزء المتعلق بالسياسات في الخطة: تحديد الأهداف الاستراتيجية، والأهداف المحددة ومسارات العمل التي يتعين اتباعها في مرحلة لاحقة

٦،٤ إنجاز تحليل الفجوات

وكما ذكرنا سابقاً، يتكون تحليل الفجوات من ثلاثة أجزاء:

- وصف وتحليل الوضع الراهن (الفصل 4.1).
- وصف الوضع المنشود (الفصل 4.5)
- وصف الاختلافات بين الوضع الراهن والوضع المنشود

وبالعالم هذا الفصل الجزء الأخير،

إذا تم تدعيم وصف الوضع الراهن وتحليله ببيانات كمية جيدة، يصبح تحديد الاختلافات بين الوضع الراهن والوضع المنشود ممكناً. غير أن الإكتفاء بتحديد الفجوات من الناحية الكمية لا يفي بالغرض. قد يكون من المفيد تبين الفجوات بالنسب المئوية على أساس الوضع الراهن.

⁷ تصف الأداة 17 تحليل الفجوات، في حين تصف الأداة 18 تحليل مجال القوة وكلاهما يوفر منهجية لتحديد ووصف الفجوة القائمة بين الأوضاع الحالية والمرجوة. وتشكل الأداة 19 أداة لصنع القرار من أجل تحديد مجالات النتائج الرئيسية استناداً إلى تحليل الفجوات والأهداف الاستراتيجية التي يتم وضعها على أساس مجالات النتائج الرئيسية، لتشكل أساساً للخطة الاستراتيجية.

وينبغي أن ينظر وصف الفجوات أيضاً في العناصر التالية:

- السياسات والمبادرات
- الإطار القانوني
- الأنظمة المرعية الإجراء في المؤسسة والقطاع
- العمليات
- الموارد
- السلوكيات
- مهارات الموظفين ومعارفهم
- المباني والمعدات
- الاتصالات والممارسات المعلوماتية
- العلاقات مع أصحاب المصلحة

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تنظيم النقاش داخل فريق التخطيط الاستراتيجي حول وصف الوضع الراهن.

أ. ضمن مجموعة واحدة في حال كان فريق التخطيط الاستراتيجي مكوناً من خمسة أعضاء أو أقل.

ب. في حال كان فريق التخطيط الاستراتيجي يضم أكثر من خمسة أعضاء، يمكنكم اختيار تقسيم المجموعة إلى

مجموعات من ثلاثة أفراد وإعطاءهم التوجيهات بوضع بيان المهمة الخاص بهم

2. تشجيع الفريق أو كل مجموعة فرعية على وصف الفجوة لجزء من القطاع أو الجزء من المؤسسة وفقاً لما هو وارد في

الأدوات 17 و 18 وباستخدام الأشكال 11 و 12. ومناقشة النتائج ضمن الجلسة العامة لفريق التخطيط الاستراتيجي من

أجل اعتماده من الفريق.

3. يورد المقرر في صلب النص وصفاً لبيان الوضع المنشود الذي يجوز له تجسيده في جدول واحد أو أكثر يقيم مقارنة بين

مؤشرات الأداء الحالية والمنشودة.

٧،٤ الغايات الاستراتيجية والأهداف المحددة والأنشطة

٤.٧.١ تحديد الغايات الاستراتيجية والأهداف المحددة والأنشطة

يقع تعريف الغايات الاستراتيجية أو العامة، والأهداف المحددة ومسارات العمل في قلب الخطة الاستراتيجية. وعادةً ما لا يتم التمييز بين كلمتي "الغايات" والأهداف". لذلك، علينا أولاً إعطاء تعريف لهذين المفهومين المستخدمين في هذا الدليل.

إن الغاية الاستراتيجية أو العامة هي الهدف الطويل الأمد الأسمى الذي ننوي تحقيقه ضمن إطار زمني من 4 سنوات يُعرف بـ"المدى الاستراتيجي". وفي حال تجاوزت فترة تحقيق الغايات السنوات الأربعة، ينبغي بذل جهد لوضع غاية عامة تشكل خطوة نحو تحقيق هذه الغايات العامة الطويلة الأجل.

أما الهدف المحدد فهو هدف ننوي تحقيقه ضمن الإطار الزمني للخطوة الاستراتيجية، وهو متى تحقق يساعد على بلوغ الغاية العامة. قد تكون مسارات العمل عبارة عن مشاريع تنطوي على الكثير من الأنشطة المختلفة، أو سلسلة من الأنشطة المتتالية، أو نشاط واحد.

وبالتالي نلاحظ أن ثمة تسلسلاً هرمياً: في الحالات المثلى، تؤدي مسارات العمل إلى تحقيق أهداف محددة تؤدي بدورها إلى تحقيق الغاية العامة. ويتطلب كل من هذه الأهداف المحددة عدداً كبيراً من الأنشطة (المشاريع والبرامج، وغيرها) من أجل أن تتحقق.

على سبيل المثال، إذا كان لدى وزارة الصحة العامة غاية عامة تقضي بـ"خفض وفيات الرضع إلى معدل محدد"، على خطتها الاستراتيجية أن تشمل مبادرات (أهدافاً محددة) من شأنها أن تساعد على تحقيق الغاية. يقضي بعض هذه المبادرات (الأهداف المحددة) بما يلي:

- إنشاء عدد من العيادات المتخصصة في المناطق الريفية والفقيرة والضواحي،
- تنظيم برامج التطعيم لعدد من الأمهات والأطفال الرضع،
- تنظيم فحوصات صحية منتظمة تستهدف شريحة محددة من السكان،
- إطلاق برامج التوعية الصحية التي تستهدف مجموعة محددة بدقة،
- وضع برامج التغذية المدعومة، إلخ...

على الوزارة أيضاً إقامة اتصالات وعلاقات عمل مع المنظمات الدولية والمحلية التي لديها غايات مماثلة واكتساب الخبرة منها في إدارة مثل هذه البرامج وإنشائها وإطلاقها لزيادة فرص تحقيق الغايات المحددة. وقد تكون الغاية ذاتها المتمثلة في "خفض وفيات الرضع" محط اهتمام من وزارة الشؤون الاجتماعية التي سوف تنتظر فيها في نطاق تدخلها وبرامجها، وتتسق مع جميع الأطراف المعنية (المنظمات المحلية الدولية) بما فيها وزارة الصحة في هذا الشأن.

٤.٧.٢. متطلبات الغايات الاستراتيجية والأهداف المحددة

يعتمد نجاح أي خطة استراتيجية على واقعيتها.

ينبغي أن تكون الغايات الاستراتيجية

- ضمن مهام الإدارة

- متمشية مع رسالتها ورؤيتها
- تقوم على معالجة القضايا التي تم تحديدها خلال مرحلة التحليل
- إذا أمكن، قابلة للتنفيذ ضمن فترة الخطة (4 سنوات)
- محدودة من حيث العدد (ثلاثة على سبيل الدلالة)
- محددة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق وملائمة ومحددة زمنياً

على الأهداف المحددة

- أن تساهم في تحقيق (إحدى) الغايات العامة
- أن تعالج القضايا التي تم تحديدها خلال مرحلة التحليل
- أن تكون بالتأكيد قابلة للتحقيق ضمن فترة الخطة (4 سنوات)
- محدودة من حيث العدد (ثلاثة إلى خمسة على سبيل الدلالة) لكل غاية عامة
- محددة وقابلة للقياس وممكنة التحقيق وملائمة ومحددة زمنياً

مسارات العمل

ينبغي للخطة الاستراتيجية أيضاً تحديد الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. وبالتالي عليها أن:

- تقوم بتحديداتها،
- تسند مسؤوليتها الأساسية إلى الوحدات التنظيمية ذات الصلة،
- تقدم تقديراً أولياً عن الموارد المطلوبة (الميزانية، والموظفين والمعدات والتنظيم).

يجوز لمسارات العمل أن تشمل

- دراسات الجدوى
- التحسينات الواجب إدخالها على الإطار القانوني والتنظيمي
- الاستثمارات (المباني والمعدات)
- التدابير التنظيمية (إنشاء الهيئات، ودمجها أو إلغاؤها)
- مقاييس التوظيف (تعيين موظفين من ذوي المؤهلات المحددة)
- تغيير إجراءات العمل (تبسيط الإجراءات الجديدة، وإلغاؤها، وتطويرها)
- أي مزيج لما ورد سابقاً

قد تتكون مسارات العمل من

- مشاريع كاملة (ممولة من مصادر أو جهات ممولة داخلياً أو خارجية)
- سلسلة من الأنشطة المتتالية
- نشاط واحد

على الخطة الاستراتيجية أن تحدد مسارات العمل ولكن من دون الدخول في الوصف التفصيلي للأنشطة، باعتبار أن تفاصيل الأنشطة وجدولتها مع مرور الوقت، من سنة إلى أخرى، سوف تكون مضمون الخطط التشغيلية (الفصل 5)

٣.٧,٤ كيفة صياغة الغايات الاستراتيجية والأهداف المحددة ومسارات العمل

هناك طرق مختلفة للقيام بذلك:

1. بحسب نهج (من أعلى إلى أسفل): تحديد الغايات العامة بدايةً، ثم الأهداف المحددة لكل غاية عامة، وأخيراً الأنشطة لكل هدف محدد.
2. بحسب نهج (من أسفل إلى أعلى)، حيث تسرد كل الأنشطة التي سيتم القيام بها، ثم يتم ترتيبها وفقاً لأهداف محددة ومن ثم تصنيف الأهداف بحسب كل غاية عامة.

يُعتبر النهج الأول هو الأفضل من الناحية المنطقية، ولكن يمكن استخدام الثاني كاختبار للتحقق. في أي حال، من الجيد تعداد جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، سواء في إطار ولايتها الرسمية أو خارجها، والتأكد من الموقع المناسب لها في مخطط الغايات العامة والأهداف المحددة. (في حال لم يوجد لها موقع مناسب، يمكن النظر في إمكانية صرف النظر نهائياً عن تنفيذ النشاط).

قد تأتي النتيجة على النحو الآتي

الغاية العامة	الهدف المحدد	النشاط
1.	1.1.	1.1.1.
		1.1.2
		1.1.3
	1.2	1.2.1
		1.2.2.
	1.3.	1.3.1
		1.3.2
2	2.1	2.1.1
	2.2	2.2.1
		2.2.2
	2.3.	2.3.1

بطبيعة الحال، يجب ذكر ماهية الغايات، أو الهدف المحدد، أو النشاط بعد كل رقم.

يجب أن يرد تبرير تحت هذا الجدول في شكل نص سردي لاختيار الغايات العامة والأهداف المحددة.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تنظيم النقاش داخل فريق التخطيط الاستراتيجي حول الغايات العامة في جلسة عامة. إحرصوا على عدم تحديد عدد كبير جداً من الغايات العامة!
2. ثم تقسيم فريق التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعات فرعية. وعلى كل مجموعة فرعية لها أن تحدد الأهداف المحددة لإحدى الغايات العامة.
3. عرض ومناقشة نتائج الخطوة 2 في جلسة عامة لفريق التخطيط الاستراتيجي حتى تتوصلوا إلى تفاهم متبادل وتوافق في الآراء.
4. جعل كل مجموعة فرعية تصمم الأنشطة الرئيسية (المشاريع، والأنشطة المتتالية، أو الأنشطة الفرعية) لكل هدف محدد كما يلي:
 - أ. تعداد الأنشطة
 - ب. لكل نشاط: إعداد وصف موجز للغاية توردون فيه
 - المضمون الرئيسي للنشاط المقترح
 - من (أي وحدة) داخل مؤسستك سيكون المسؤول. هناك دائماً وحدة مسؤولة، حتى عندما يتم تنفيذ هذا النشاط من قبل مجموعة من الموظفين ينتمون إلى أكثر من وحدة واحدة، أو عندما يشارك فيه عناصر من خارج المؤسسة
 - الوسائل اللازمة ومن أين يمكن الإستحصال عليها. على سبيل المثال، من داخل الميزانية الخاصة بالمؤسسة من خلال إعادة تخصيص الأموال، أو من خارج الميزانية، أو من تمويل الجهات المانحة، أو غير ذلك.
 - أي من الوحدات الأخرى (في المؤسسة ذاتها) والمؤسسات الأخرى يجب إشراكها: (الشركاء وأصحاب المصلحة وغيرهم)
 - الفترة الزمنية المطلوبة (كم سنة/ شهر اعتباراً من تاريخ اعتماد الخطة)
5. تقدم المجموعات الفرعية أنشطتها إلى الجلسة العامة لفريق التخطيط الاستراتيجي وتواصل مناقشته حتى يتم التوصل إلى توافق في الآراء.
6. على المقرر أن يبين نتائج المناقشات وفقاً للشكل 13. ويمكن إعطاء تفسيرات في نص سردي يمهد للجدول الذي

٤.٧.٤ تحديد أولويات الأهداف ومسارات العمل المحددة

إن الممارسة المذكورة أعلاه سوف تؤدي حتماً إلى أهداف ومسارات عمل محددة تفوق قدرة المؤسسة على التعامل معها، حيث ستتجاوز الميزانيات المقترحة الميزانية المتاحة، أو أن الموظفين المقترحين لن يكونوا متاحين بسهولة. وفي حال أرادت المؤسسة الاستعانة بمصادر خارجية للإضطلاع بمسار العمل، سيكون ثمة حاجة أيضاً إلى ميزانية مخصصة. تقضي أول عملية تحقق على قائمة مسارات العمل التأكد من توفر الميزانية الإجمالية ومجموع الموظفين في حدود الميزانية، وفي خلاف ذلك، إذا كان التمويل الخارجي المقترح (بدلات إضافية في الموازنة العامة للدولة أو تمويل من الجهات المانحة) واقعياً. وستبين النتيجة في غالبية الأحيان أنه ينبغي تصنيف مسارات العمل بحسب الأولويات.

هناك طرق مختلفة لتقييم الأولويات، نورد في ما يلي وصفاً لمقاربتين اثنتين. وكلاهما مفصل في مجموعة الأدوات:

1. تُعرف المقاربة الأولى بمقاربة "التوازن" التي تقيّم التوازن بين سهولة التنفيذ والأثر المتوقع (يمكن للأدوات 20، 21 و 22 والأشكال 17 و 18 أن تساعد في ذلك).

عند تحديد الأولويات بين مسارات العمل، يتعين على المخططين وضع جدول زمني للأولويات يأخذ في الاعتبار "سهولة التنفيذ" و"الأثر المتوقع" استناداً إلى منطقة العمليات، والبيئة، والاقتصاد، والمجتمع، والعلاقة بالغايات الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ويتطلب تحديد المهل الزمنية من المخططين أن يتألفوا مع مختلف المشاريع والبرامج ذات الصلة وأن تتكون لديهم فكرة واضحة عن التكاليف، ومصادر التمويل وآليات التنفيذ والجدول الزمني من جهة، وأثر المشاريع والبرامج من جهة أخرى. وكلما زادت تكلفة البرنامج أو المشروع أو ضرره بالبيئة، كلما تدنّت مرتبة البرنامج على قائمة الأولويات. والعكس صحيح بالنسبة إلى البرامج والمشاريع ذات الكلفة المنخفضة- والتأثير العالي.

يقدم الجدول أدناه بعض التوجيهات:

سهولة التنفيذ	يمكن تأجيلها	نَفَذ الآن
سهولة التنفيذ	إنتظر	طَوّر خطة التنفيذ الآن
صعوبة التنفيذ	عالي	منخفض
	الأثر المتوقع	

- ينبغي إعطاء الأولوية لمسارات العمل ذات الأثر العالي والسهولة التنفيذ
- ينبغي على الأقل إعداد مسارات العمل ذات الأثر العالي ولكن الصعبة التنفيذ
- يجوز تأجيل مسارات العمل ذات الأثر الأقل ولكن السهلة التنفيذ
- يمكن لمسارات العمل ذات التأثير الأقل ولكن الصعبة التنفيذ أن تنتظر
- المقصود بتعبير "الأثر" هو إمكانية تحقيق هدف معين.

عند استخدام النهج المبين هنا، يُطرح سؤالان:

كيفية تقييم سهولة تنفيذ مسارات العمل وكيفية تقييم أثرها؟

- لتقييم سهولة تنفيذ نشاط ما، يمكن استخدام الأداة 20. تعدد المصفوفة الواردة في الشكل 16 والأداة 20 العوامل التي قد تؤثر على التنفيذ، مثل الوقت اللازم، والموارد اللازمة، والدرجة التي يجب إشراك الأطراف الثالثة فيها، ونوع التغيير الناجم عن النشاط، ونوع المخاطر التي تتطوي عليها، والعلاقة مع رؤية المؤسسة. ويتم تصنيف الأنشطة على أساس كل هذه العوامل.
 - يمكن استعمال الأداة 21 لتقييم أثر نشاط معين. تعدد المصفوفة الواردة في الشكل 16 العوامل التي قد تؤثر على التنفيذ مثل التحسين على المدى القصير، والأثر على العدالة الاجتماعية، والأثر على القدرة التنافسية، واستدامة النتائج (البيئة، والقبول الاجتماعي، والاستدامة المالية)، وعدد الأشخاص المعنيين، والأثر على المواطن الفرد. ويتم تصنيف الأنشطة على أساس هذه العوامل.
- إذا تجاوزت الأنشطة المحددة في البداية الوسائل المتاحة، يمكن لفريق التخطيط الاستراتيجي استخدام هذه الأدوات لاختيار الأنشطة المناسبة ضمن الوسائل المتاحة. لا يفترض تناسي الأنشطة التي لا تعتبر ضمن أولويات الخطة، بل يمكن إدراجها في الأنشطة ووضع علامة "إذا توفرت موارد كافية" عليها. ويمكن النظر في تنفيذها في حال تعرض الأنشطة المختارة لنكسات، أو إذا توفرت فجأة موارد إضافية.

2. النهج الثاني هو تحليل مجال القوى. ويمكن استخدام هذا النهج بالإضافة إلى النهج الأول المذكور أعلاه أو كبديل له. ويقوم "تحليل مجال القوى" بدراسة القوى الدافعة للتغيير والمقيدة له.

وتكمن الفكرة الأساسية لهذه النظرية في أن الوضع الحالي في ما يتعلق بالمشكلة يمثل توازناً بين مجموعتين من القوى:

- القوى التي تدفع نحو التغيير
- القوى التي تعيق التغيير،
- القوى الدافعة
- القوى المقيدة

بدلاً من ذلك، يمكن إنجاز التحليل على أساس العوامل التي تجعل من السهل للمتأثرين بالتغيير قبول التغيير، أي القوى الدافعة، وتلك التي تحول دون قبول المتأثرين بالتغيير بهذا التغيير، أي القوى المقيدة. ويرد في عدة الأدوات وصف مفصل لهذا النموذج التحليلي.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. على كل مجموعة فرعية تحديد أولويات مسارات العمل التي تقترحها، على أساس المنهجية المذكورة أعلاه، مع تقييم سهولة التنفيذ والأثر.
2. يقرر المدرب وفريق التخطيط الاستراتيجي بشأن المقاربة التي يمكن استخدامها
3. ترفع المجموعات الفرعية الأولويات المتعلقة بمسارات العمل إلى الجلسة العامة لفريق التخطيط الاستراتيجي وتناقشها إلى حين التوصل إلى توافق في الآراء
4. يعدّل المقرر جدول مسارات الأنشطة وفقاً للشكل 15 وبناءً على قرار من فريق التخطيط الإستراتيجي. ويرتب الأنشطة لكل هدف بحسب ترتيب منطقي، ويدرج بموجبه الأنشطة التي تتجاوز الوسائل المتوفرة وفقاً لما يرد أعلاه.
5. يشكل الجدول والنصوص التمهيدية والتفسيرية الفصل 4 من الخطة الاستراتيجية.
6. الحصول على موافقة من الرئيس التنفيذي ومدراء المصالح الرئيسية المعنية على الغايات، والأهداف، والأنشطة الرئيسية والأولويات بقدر ما ينطبق ذلك.

٤.٨ المؤشرات

٤.٨.١ تعريف المؤشرات

تكون مؤشرات الأداء دائماً على شكل أرقام، وهي وحدات قياس تظهر مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق أهدافها وغاياتها، كما وردت في الخطة الاستراتيجية. كما تستخدم للإشارة إلى الأداء الجيد، استناداً إلى أفضل الممارسات الدولية، وباعتبارها وحدات قياس مقارنة في ما بين الهيئات الدولية و/أو المعنية المحلية والمباشرة.

وتفترض متابعة أداء الخطة الاستراتيجية تحديد النتائج المستهدفة. يتم قياس الأداء على أساس الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة. لذلك، تحتاج أهداف الخطة لأن تكون منطقية وطموحة وقابلة للقياس والتحقيق.

وهناك عدة أنواع من المؤشرات كما هو مبين في الجدول أدناه:

نوع المؤشر	ما يتم قياسه	سؤال	مثال
مؤشر المدخلات	الموارد البشرية والمالية المتوفرة للغاية أو المشروع	ما هي الموارد المتوفرة؟	- عدد الموظفين - عدد المساعدين - عدد ساعات العمل - كلفة الموارد
مؤشر العمليات	الطرق التي تقدم الخدمات على أساسها	ماذا نفعل وفي أي سياق؟	- عدد الزبائن المعنيين - إنجاز المعاملات المعجل - فترة انتظار الزبون - عدد الشكاوى المقدمة
مؤشر المنتج (المخرجات)	نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة	كيف نعمل، وكيف نقدم الخدمات؟	- عدد المعاملات المنجزة في اليوم - عدد المعاملات المنجزة في الساعة
مؤشر النتائج (المحصلات)	النتائج المحققة نتيجة الخدمات والمنتجات المقدمة	ما هي نتيجة أدائنا على الأطراف المتأثرة؟	- عدد السياح والزوار على أساس يومي - المساحات الخضراء المنشأة في غضون عام - عدد الوظائف المستحدثة - عدد خريجي الجامعات في السنة - مؤشر رضا الزبائن والمواطنين - مؤشر رضا الموظفين

لقياس نجاح أي استراتيجية، تُستخدم في الغالب مؤشرات النتائج (المحصلات). في حال لم تكن مؤشرات النتائج متاحة فقط يجوز استخدام مؤشرات المنتج (المخرجات) أو غيرها من المؤشرات.

مثال عملي

على سبيل المثال: إن النسبة المسجلة المباشرة "لمعدل التسرب المدرسي" في مرحلة زمنية محددة هي 20 بالمائة في المرحلة الابتدائية، و 30 بالمائة في المرحلة المتوسطة، و 50 بالمائة في المرحلة الثانوية. أما الهدف المنشود فيقضي بخفض "معدل التسرب المدرسي" في نهاية فترة الخطة إلى النصف. فلنفترض أن النتائج التي تحققت في نهاية فترة الخطة هي أقل من المستوى المطلوب للوفاء بالهدف. من شأن ذلك أن يشير إلى أحد الاحتمالين:

- لم تكن النتائج المستهدفة واقعية أو هي مبالغ فيها
 - كان أداء المؤسسة دون المستوى خلال مراحل تنفيذ الخطة.
- وبالتالي، يتعين على المؤسسة معالجة أوجه النقص والقصور في الأداء والتخطيط والتنفيذ، من خلال إعادة تقييم المناهج، ومناهج التدريب، ونظام الامتحانات على ضوء تحليل النتائج.

٤.٨.٢ إستخدام مؤشرات الأداء

ينبغي جعل غايات الخطة الاستراتيجية وأهدافها قابلة للقياس وذلك بإضافة عدد قليل من المؤشرات (واحد أو اثنين للدلالة) إلى كل غاية أو هدف محدد. وقد تأتي النتيجة على النحو التالي:

معرف الغايات العامة والأهداف المحددة ومؤشرات التقدم

الأنشطة (المشاريع والبرامج)	القيم المستهدفة				مؤشرات الأداء	الأهداف المحددة	الغايات العامة
	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	خط الأساس			
1.1.1 1.1.2 1.1.3					•	الهدف المحدد (1-1)	الغاية العامة (1)
1.2.1.					•	الهدف المحدد (1-2)	
1.2.2					•		
1.2.3					•		
1.3.1					•	الهدف المحدد (1-3)	
1.3.2					•		
2.1.1							الغاية العامة (2)
3.1.1.							الغاية العامة (3)

من الضروري التعبير عن الأهداف بالأرقام بحيث يمكن قياسها بدقة (على سبيل المثال، معدل التسرب المدرسي في المرحلة الابتدائية...) الشكل 15

تُستخدم المؤشرات لقياس الأهداف العامة والأهداف المحددة. ويمكن إيجاد المؤشرات في تقارير المقارنة الدولية، خاصة بالنسبة للأهداف العامة. وقد تتضمن هذه التقارير مادة مفيدة بالنسبة لأهداف محددة أيضاً.

يجب توفير تقييم خط أساس (قيمة المؤشر في الوضع الحالي) لكل مؤشر بما يسمح بقياس التقدم في وقت لاحق. وتكون هذه الخطوط الأساسية في الحالات الفضلى ناجمة عن التحليل! وإلا فيجب إضافتها إلى التحليل.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تنظيم النقاش داخل فريق التخطيط الاستراتيجي حول مؤشرات الغايات العامة في جلسة عامة. إحرصوا على عدم تحديد الكثير من المؤشرات للغايات العامة! فواحد إلى ثلاثة يُعتبر عدداً كافياً في معظم الحالات. تأكدوا من توافر البيانات لإجراء تقييم خط الأساس وقياس التغييرات أثناء تنفيذ الخطة وفي نهايتها. إذا لم تتوفر لديكم المواد الإحصائية اللازمة، قد يتمثل أحد الأنشطة ذات الأولوية في تنظيم توافر هذه البيانات!
2. تقسيم فريق التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعات فرعية. وعلى كل مجموعة فرعية أن تحدد المؤشرات الخاصة بكل هدف محدد. مجدداً يجب تفادي الكثرة: فواحد إلى ثلاثة مؤشرات قد يكون كافياً. وستُقدّم النتيجة وفقاً للجدول الوارد في الفقرة 4.6.2
- مجدداً: تأكدوا من أن توافر البيانات لإجراء تقييم خط الأساس وقياس التغييرات أثناء تنفيذ الخطة وفي نهايتها. ينبغي أن يتوفر خط الأساس والنتيجة المستهدفة في نهاية فترة تنفيذ الخطة. ويمكن استبعاد النتيجة المتوسطة (بعد مرور عام أو اثنين أو ثلاثة) وفق ما يراه فريق التخطيط الاستراتيجي مناسباً.
3. عرض نتائج المرحلة 2 في جلسة عامة لفريق التخطيط الاستراتيجي إلى حين التوصل إلى تفاهم متبادل وتوافق في الآراء.
4. يورد المقرر نتائج المناقشات في جدول متكامل كما هو مبين أعلاه في القسم 4.6.2، يسبقه ويليه نص سردي مع تفسيرات بحسب ما تقتضيه الضرورة. ويرد ذلك في الفصل 5 من الخطة الاستراتيجية

٩,٤ المشاورات والمواظمة

لا تُدار الإدارة العامة الحديثة من قبل هيئات فردية على مستويات مختلفة ، ولكن القضايا المجتمعية تتطلب تعاوناً مكثفاً بين الإدارات في مختلف القطاعات وعلى مختلف المستويات. مثال واحد حديث في لبنان: إن تحسين نوعية الغذاء ومدى مطابقتها مع النظم الصحية يتطلب تعاوناً بين وزارات الصحة، والداخلية، والصناعة، والزراعة، والاقتصاد والسياحة، وبين هذه الوزارات والسلطات المحلية (بلدية بيروت التي تدير المسلخ في بيروت).

عند تصميم الأنشطة التي تؤدي إلى أهداف محددة، يتم تحديد الإدارات الشريكة وأصحاب المصلحة الذين يجب أن يلعبوا دوراً في تنفيذ البرنامج. ولا بدّ من أن يتمّ توعية هذه الإدارات الشريكة وأصحاب المصلحة بما هو متوقع منهم، بحيث لا يأتي أي طلب للتعاون بشكل غير متوقع.

قبل مقارنة الادارات الشريكة وأصحاب المصلحة، يجب إبقاء الإدارة وكبار صناع القرار على اطلاع بشأن وضع الخطة الاستراتيجية التي يتم إعدادها. بعد ذلك، يمكن مقارنة أصحاب المصلحة بعد استئذانهم.

يجب أن تحصل الادارة الشريكة وأصحاب المصلحة أولاً على تفسير وافٍ لما تعترض المؤسسة القيام به. وبعد ذلك ينبغي استفتاء رأيهم حول ما إذا كانوا:

- جاهزين لأداء دورهم في النشاط ذات الصلة
- لديهم الموارد اللازمة للقيام بذلك

إذا جاء الجواب على أي من هذه الأسئلة سلبياً أو مقترناً بتحفظات، يجوز مراجعة أولوية النشاط. يُنظر إلى هذه الأجوبة الواردة من الادارات الشريكة أو أصحاب المصلحة على أنها أولية. بعد الاعتماد الرسمي للخطة، يجوز مقارنة الادارات الشريكة وأصحاب المصلحة بشكل رسمي. ومن المستحسن إشراك الادارات الشريكة أو أصحاب المصلحة في تصميم النشاط لأن ذلك كفيل بتقليل فرص المفاجآت غير السارة في وقت لاحق.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. التحقق لكل نشاط مما إذا تم تحديد الوكالات الشريكة و/ أو أصحاب المصلحة الذين يجب أن يلعبوا دوراً
2. مناقشة الخطة الاستراتيجية - كما هي - مع صناع القرار والحصول على الموافقة لمقاربة المؤسسات الشريكة التي تم تحديدها في مشروع الخطة الاستراتيجية
3. إذا وافق صناع القرار على ذلك، يجوز مقارنة المؤسسات الشريكة التي يتعين على الرئيس التنفيذي تقديمها على النحو الواجب ودعمها
4. بعد ورود جواب المؤسسات الشريكة و/ أو أصحاب المصلحة، يجب في المناقشة العامة تقييم ما إذا كانت هذه الإجابات تؤدي إلى إعادة النظر في أولويات الأنشطة
5. إذا كان الجواب إيجابياً، يجب مراجعة الهيكل الذي تم وضعه (الشكل 13). ويمكن للمقرر القيام بذلك على أساس المناقشة ضمن فريق التخطيط الإستراتيجي.
6. ترد النتيجة في الصيغة النهائية للفصلين 4 و 5 من الخطة الاستراتيجية

٤.١٠ تمويل الخطة

عند تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى أهداف محددة، تكون التقديرات الأولية للتكاليف المترتبة على ذلك قد وُضعت. تعطي هذه الفقرة من الخطة الاستراتيجية لمحة عامة عن الجوانب المالية للخطة الاستراتيجية. وهذا أمر مهم بالنسبة لصانعي القرار سواء على مستوى المؤسسة أو على المستويات الأعلى من أجل تقييم جدوى الأنشطة واستحسانها في الخطة الاستراتيجية ككل.

يجب إعداد قائمة بكل الأنشطة، وينبغي ذكر تكاليف كل الأنشطة وتقسيمها على النحو الآتي:

- التكلفة التي سيتمّ تغطيتها بالموازنة الحالية
- التكلفة التي ستغطيها الزيادات في الموازنة
- التكلفة التي ستغطيها إيرادات إضافية
- التكلفة التي سيغطيها التمويل الخارجي (الجهات المانحة على سبيل المثال)

وتشمل التكلفة:

- جميع النفقات للاستثمارات، والإنشاء والبناء،
- تكلفة الموظفين (الحالية والإضافية)
- تكلفة أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية (للدراستات، والاستثمارات، والأشغال)
- التكلفة التشغيلية للاستثمارات بعد انتهائها

ونظراً لطريقة إعداد الموازنة في القطاع العام اللبناني، قد لا يكون من الممكن دائماً تحديد التكلفة الدقيقة للأنشطة إذا أريد لها أن تغطي بالموازنات المتوفرة. في هذه الحالة، تقتصر تقديرات التكاليف على:

- التكلفة التي ستغطيها الزيادات في الموازنة
- التكلفة التي ستغطيها إيرادات إضافية
- التكلفة التي سيغطيها التمويل الخارجي (الجهات المانحة على سبيل المثال)⁸

يمكن إضافة أي تفسير بعد الجدول لشرح التكلفة أو الإيرادات. قد يكون الجدول جزءاً من متن الخطة الاستراتيجية، أو من الممكن إيراد الشرح في الملحق.

⁸ للإطلاع على الجدول الذي يمكن استخدامه لاستعراض التكلفة، يمكن مراجعة الشكل 17.

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تقسيم فريق التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعات فرعية وتوزيع الأنشطة الواجب تقدير قيمتها على كل مجموعة فرعية.
2. حمل كل مجموعة فرعية على وضع تقدير لتكلفة الأنشطة في الجزء المخصص لها من الخطة الإستراتيجية، بالتشاور مع أصحاب النشاط و/ أو القسم المالي في المؤسسة أو أي شخص قد يكون قادراً على المساعدة في هذا المجال
- جمع نتائج المجموعات الفرعية وتجميعها في جدول كما في الشكل 17 وإدراجها في المقدمة وملخص التفسيرات ضمن الفصل 6 من الخطة الاستراتيجية

٤.١١ الخطة الاستراتيجية: التحقق النهائي

تهدف هذه الفقرة إلى تمكين الفريق من القيام بالتحقق النهائي. ويجب أن يكون شكل قائمة محتويات الخطة على النحو التالي:

- 1- مقدمة
- 2- الوضع الحالي
- 3- المهمة والرؤية والقيم
- 4- الغايات الاستراتيجية، والأهداف المحددة، والأنشطة الرئيسية
- 5- مؤشرات النجاح
- 6- تكلفة الخطة

كما وعلى مضمون الفصول أن يكون على النحو التالي:

1 مقدمة

نص سردي قصير حول الخلفية، وطرق إعداد الخطة، وتكوين فريق التخطيط الإستراتيجي، وأصحاب المصلحة الذين تمت استشارتهم، وما إلى ذلك، في صفحة واحدة لا أكثر من باب الدلالة.

2 الوضع الحالي

نص سردي: التحليل وفقاً للفقرة 4.1

3 المهمة والرؤية والقيم

نص سردي وفقاً للفقرة 4.2

4 المضمون الأساسي للخطة: الغايات الاستراتيجية، والأهداف المحددة، والأنشطة الرئيسية
الجدول وفق الشكل 13 (تفسيرات في النص السردى)

5 مؤشرات النجاح
الجدول كما في الجدول الوارد في القسم 4.6.2 مع مقدمة وشروح في نص سردي.

6 تكلفة الخطة
الجدول مع تمهيد قصير و / أو نص توضيحي

مجموعة الأدوات: حسب الرغبة. قد يختار الفريق إدراج بعض الأدوات والأشكال المستخدمة أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً للدليل،
كما يمكنه أن يدرج (ملخصات) التقارير الخارجية أو قائمة المراجع.

٥ خطة العمل

٥.١ تعريف خطة العمل

تصف خطة العمل الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها خلال فترة الخطة. وتمتد فترة الخطة على عام واحد. والأنشطة هي الأنشطة المذكورة في الخطة الاستراتيجية ولكن يمكن إضافة أنشطة أخرى إذا كانت تؤثر على الوسائل المتاحة لتنفيذ الأنشطة الواردة في الخطة الاستراتيجية.

يجب وصف كل الأنشطة بطريقة موحدة. ويشمل الوصف:

1. الخطوات أو المراحل المختلفة للنشاط
2. الوحدة المسؤولة عن تنفيذ المراحل المختلفة
3. الجهات الأخرى التي تم إشراكها وكيفية إشراكها
4. المدخلات اللازمة لكل نشاط أو مشروع
- أ. على الصعيد المالي (أي بند من الميزانية، والموارد الإضافية المطلوبة؟)
- ب. على صعيد الموظفين (الموظفون الحاليون، هل ثمة حاجة إلى موظفين إضافيين؟)
- ج. على صعيد المعدات (تكنولوجيا المعلومات، والأبحاث، والمباني، وما إلى ذلك؟)
5. الوقت اللازم لكل مرحلة
6. النتيجة المنشودة في نهاية سنة الخطة: المرجع المعياري
7. ينبغي أيضاً ذكر المؤشرات والتغييرات التي يجب أن تخضع لها خلال فترة الخطة، حيث ينطبق ذلك

٥.٢ إعداد خطة العمل

٥.٢.١ التصميم التفصيلي للأنشطة

تقضي المرحلة الأولى بتصميم الأنشطة مع بعض التفاصيل خطوة بعد خطوة. تتكون معظم الأنشطة من أكثر من مرحلة واحدة أو خطوة واحدة. في حالة الأنشطة الأكبر أو المعقدة، تخصص مرحلة للتصميم، تليها الموافقة على التصميم، فمرحلة التنفيذ ومرحلة الإنهاء مع الموافقة على التنفيذ، تليها أحياناً مرحلة المتابعة.

تتمثل مرحلة التصميم في صنع خطة المشروع. بعض الأمثلة:

مثال 1

في حال الاستثمار (مثل تشييد مبنى)، قد يشمل ذلك صياغة المواصفات ومخططات المبنى ومشروع الموازنة.

يبدأ التنفيذ بإجراءات الاستعانة بمصادر خارجية، والتعاقد مع المقاول، والبناء الفعلي للمبنى، وأخيراً التسليم المؤقت والنهائي للمبنى.

مثال 2

في حال تعلق استثمار بشراء معدات، تكون الخطوات من حيث المبدأ هي نفسها: مرحلة التصميم للمعدات ينجم عنها المواصفات، والتعاقد، والتسليم والتكريب، بما في ذلك تدريب الموظفين على استخدامها. وقد تتمثل مرحلة المتابعة في ترتيبات الصيانة وغيرها من خدمات ما بعد البيع.

مثال 3

في حال تعلق النشاط بوضع سياسة أو قانون أو نظام، يكون هناك عموماً مرحلة إعداد تقضي بتحليل القضية التي ينبغي معالجتها، وتحليل الترتيبات القانونية والسياسية الحالية، وتحليل أوجه القصور فيها وصولاً إلى توصيات لمعالجة القضية المطروحة. بعد الموافقة على التوصيات، يتم صياغة النظام (من قبل الموظفين المحليين، أو المستعان بهم من الخارج، وهذه الحالة تفترض إجراء مناقصة). بعد تسليم العمل، يلي ذلك إجراء للحصول على الموافقة وقد يكون هناك حاجة إلى صياغة نظم تنفيذية إضافية وتنفيذها. ويجب تدريب الموظفين على تفسير وتنفيذ السياسة الجديدة أو القانون الجديد.

يرجى تذكر أنه في حال لم تتوفر الموارد الكافية للنشاط، وينبغي أن تتمثل الخطوة الأولى في تصميم خطة أو اقتراح للنشاط، وينبغي أن تتمثل الخطوة الثانية في الحصول على الموظفين أو الموازنة اللازمة لتنفيذ هذا النشاط.

٥.٢.٢ الوقت والتكاليف ومصادر الدخل

في جميع الحالات، يجب تقييم مراحل النشاط كافة:

- الوقت الذي ستستغرقه كل خطوة،
- كلفتها،
- هل يولد النشاط عائدات؟
- وفي خلاف ذلك، من أين نحصل على المال؟

٥.٢.٣ تحديد الهدف

إذا استمرّ نشاط ما لأكثر من سنة واحدة، وهذه حال معظمها، من المهم للغاية أن يتمّ تحديد مدى تقدم تنفيذ النشاط. وما الذي قد يتحقق في حال تمّ تمديد تنفيذ هذا النشاط لسنة إضافية؟ وتسمى هذه النتيجة المتوسطة بالهدف. وعلى هذا الهدف أن يكون دائماً قابلاً للتحقق، ويفضل أن يكون التحديد كمياً، إلى أقصى حد ممكن.

في المثال الذي ضربناه عن البناء:

بعد سنة واحدة قد تكون قد أنجزت مرحلة الإعداد وعملية المناقصة ونسبة صفرية من العمل

بعد السنة الثانية قد تكون قد أنجزت 50 بالمائة من العمل

بعد السنة الثالثة قد تكون قد أنجزت 100 بالمائة من العمل

في المثال الذي ضربناه عن القانون الجديد:

بعد السنة الأولى: تم الانتهاء من تحليل القضية وتقديم التوصيات بشأنها للموافقة عليها.

بعد السنة الثانية: الموافقة على التوصيات، ووضع القانون أو النظام وتقديمه للموافقة عليه.

بعد تحديد النتيجة التي ينبغي تحقيقها بحلول نهاية السنة، يمكن ملء استمارة المشروع وفقاً للشكل 19 (شكل واحد لكل نشاط).

الواقعية في التصميم والتخطيط، حيث إن أكبر فخ قد تقع فيه هو أن نكون متفائلين أكثر من اللزوم في التخطيط. فقد يحصل التفاؤل المفرط عند تقدير الوقت اللازم لكل مرحلة، ولا يقتصر ذلك على تقدير الوقت الذي نحتاجه لأنفسنا للقيام بهذا العمل (إلى جانب الأعمال الأخرى الملقاة على عاتقنا)، ولكنه يتجسد خصوصاً عندما تكون هناك حاجة إلى موافقة من السلطات العليا. كما قد تقع في التفاؤل المفرط عند تقدير التكاليف.

٥.٢.٤ تجميع خطة العمل

والآن أصبح بالإمكان تجميع خطة العمل، ستتكون خطة العمل بشكل أساسي من:

1. مقدمة قصيرة،
2. لمحة عامة عن الأنشطة (وفقاً للشكل 20)،
3. وصف الأنشطة المرفقة (وفقاً للشكل 19)،

قائمة مرجعية بالأنشطة موجهة للمدرب أو رئيس فريق التخطيط الاستراتيجي

1. تقسيم فريق التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعات فرعية وتوزيع الأنشطة الواجب وصفها على كل مجموعة فرعية.
 2. حمل كل مجموعة فرعية على وضع وصف للأنشطة كجزء من خطة العمل وملء استمارة المشروع لكل نشاط وفقاً للشكل 19. وعلى المجموعات الفرعية التشاور مع مدراء الوحدات المسؤولة عن المشروع والوحدات الأخرى ذات الصلة (المالية وإدارة الموارد البشرية وغيرها)
 3. يراجع رئيس فريق التخطيط الإستراتيجي هذه الاستمارات للتحقق من اكتمالها.
 4. يقوم المقرر بتجميع الإستمارات المعبأة.
 5. يعدّ المقرر العرض وفقاً للشكل 19 ويضعه قبل وصف الأنشطة.
 6. يصوغ الرئيس المقدمة.
 7. تناقش خطة العمل من قبل فريق التخطيط الإستراتيجي.
 8. تُرفع خطة العمل إلى صناع القرار للموافقة عليها.
- جمع نتائج المجموعات الفرعية وتجميعها في جدول كما في الشكل 17 وإدراجها في المقدمة وملخص التفسيرات ضمن الفصل 6 من الخطة الاستراتيجية.

٦ الرقابة

٦.١ ما الفائدة من إعداد التقارير

من أجل الإطلاع على ما تقوم به المؤسسة في الواقع وعلى ما إذا كانت تعمل في الاتجاه الصحيح وبالطريقة الصحيحة، لا بدّ من آلية لرفع التقارير.

تذكر/ي: يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي جزءاً من دورة التخطيط والمتابعة الكاملة. وهذا يعني أنه على عملية التخطيط الاستراتيجي أن تتكون من:

- التخطيط الاستراتيجي، وتحديد التوجه العام، والغايات الاستراتيجية، دائماً على المدى الطويل (3-5 سنوات)
- التخطيط التشغيلي للأنشطة التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المحددة في الخطة الاستراتيجية، على المدى القصير (سنة واحدة)
- المتابعة: تقديم تقارير دورية عن النتائج التي تحققت وأسباب الانحرافات عن الخطط.
- التعديلات: قد تكشف أنشطة المتابعة أوجه القصور في الخطط أو تبين أنها أصبحت متقادمة، وتؤدي بالتالي إلى تعديل الخطط.

في غياب رفع التقارير، لا يمكن إقفال دورة التخطيط وتظل المراحل السابقة للدورة من دون جدوى.

٦.٢ كيفية إعداد التقارير

لا ينبغي أن يكتفي التقرير حول أنشطة المؤسسة بتعداد إنجازات المؤسسة، لكن يجب أيضاً أن يجري مقارنة بين الإنجازات التي تحققت والإنجازات المخطط لها. فقائمة الإنجازات قد تبدو مثيرة للإعجاب بحدّ ذاتها، ولكن عند مقارنتها بالتخطيط قد تبدو فجأة هزيلة.

لذا فإن أول عنصر أساسي من التقارير هو المقارنة بين ما أرادت المؤسسة تحقيقه (خطة العمل) وما تمكنت بالفعل من إنجازه.

وتتعلق هذه المقارنة بما يلي:

- المدخلات
 - التمويل (المخطط له والمطلوب)
 - الموظفون (المخطط لهم والمطلوبون)
 - المعدات (المخطط لها والمطلوبة)
- المخرجات (المواد، مثل الدراسات، والتقارير، والمقترحات، وأعمال البناء، المخطط لها والمحقة)
- النتائج أو المحصلات (الآثار الاقتصادية أو الاجتماعية المنوي تحقيقها والمحقة)

لا تجري دائماً الأمور في الحياة كما تمّ التخطيط لها، والأمر نفسه ينسحب على المؤسسات العامة. سيكون هناك دائماً انحرافات عن مسار التخطيط. والأساس هو في تحديد سبب عدم سير الأمور كما كان مخططاً لها. ويكمن الغرض الحقيقي من رفع التقارير في تعلم كيفية أداء الأمور بشكل أفضل: إنه وسيلة تعلم.

إذاً إن العنصر الأساسي الثاني من رفع التقارير هو سرد أسباب الاختلافات بين ما كان مخططاً له وما تحقق، وتحديد التبعات على التخطيط المستقبلي.

قد يكون هناك أسباب كثيرة للإختلافات، والسبب الأكثر شيوعاً هو أن التخطيط كان متفائلاً أكثر من اللزوم:

- تقدير بأن الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق أمر ما قصيرة جداً، في حين تبين لاحقاً أن الوقت المطلوب أطول بكثير
- تقدير المدخلات بتفاؤل مفرط، في حين أن الواقع بين أن ثمة حاجة إلى المزيد من المال أو من أيام العمل من جانب الموظفين
- خطأ في تقييم الظروف الخارجية: قد تبدي المؤسسات الشريكة التزاماً أقل وأقل مساعدة مما كان متوقعاً، وقد يستغرق صنع القرار السياسي وقتاً أطول مما تمّ تقديره...

ولكن قد تكون هناك عوامل خارجة بالكامل عن سيطرة المؤسسة، مثل التغيرات المفاجئة في الظروف السياسية أو الاقتصادية الوطنية أو حتى الدولية.

في كل هذه الحالات، يتعين تعديل التخطيط وتكييفه. قد يلزم تعديل الفترات الزمنية، أو التقديرات المتعلقة بالحاجات على صعيد الموازنة والموظفين، أو تخصيص المزيد من الوقت للتوصل إلى مستوى التزام أفضل من جانب المؤسسات الشريكة و/ أو أصحاب المصلحة...

وعليه، فإن العنصر الأساسي الثالث من رفع التقارير يتمثل في التوصيات حول كيفية التعامل مع الاختلافات بين التخطيط والنتائج.

لقد تمّ تحديد الأساس الحالي لتقديم التقارير من قبل الهيئات الحكومية الوطنية على أساس النموذج المقدم من مكتب رئيس الحكومة. لا يستند هذا النموذج إلى المقارنة بين التخطيط السابق والنتائج الفعلية. ويقترح أن تضاف إلى هذا النموذج المسائل المذكورة أعلاه.⁹

٦.٣ مسؤولية إعداد التقارير

يدخل رفع التقارير ضمن مسؤولية المدراء في أي مؤسسة: رؤساء المصالح والدوائر، وفي نهاية المطاف الرئيس التنفيذي. قد يختارون تفويض إعداد التقرير، ولكن من مسؤوليتهم في النهاية أن يتم إصدار تقارير سليمة.

في حال وجود دائرة أو مصلحة للتخطيط والمتابعة، يمكن لهذه الدائرة أو تلك المصلحة تمهيد الطريق لإعداد التقارير. في هذه الحالة، تطلب الوحدة إلى رؤساء المصلحة والدائرة إعداد التقرير وتجميع الإسهامات الواردة.

في حال عدم وجود مثل هذه الوحدة، يجوز للرئيس التنفيذي توجيه الطلب إلى رؤساء المصالح والدوائر، وتعيين شخص من قبله لتجميع الإسهامات الواردة.

٦.٤ التعقيبات

لا جدوى من رفع التقارير في غياب التعقيب على التقارير المقدمة، علماً أن وضع الملاحظات هي من مسؤولية المدير التنفيذي.

لذا فمن الضروري أن يعتمد الرئيس التنفيذي إلى عقد اجتماعات سنوية مع رؤساء المصالح و/ أو الدوائر لمناقشة التقارير، ولاسيما الاختلافات بين التخطيط والنتائج والتوصيات قبل إعداد خطة العمل السنوية التالية وقبل أن يبدأ العمل بالميزانية المتصلة بها. ويمكنه على أساس هذه الاجتماعات أن يصدر تعليماته إلى وحدة التخطيط أو في غياب مثل هذه الوحدة، إلى فريق التخطيط.

⁹ يقدم الشكل 21 الشكل المقترح للتقرير السنوي حول خطة العمل.