

اللجنة الفنية لوضع اقتراحات حول الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد

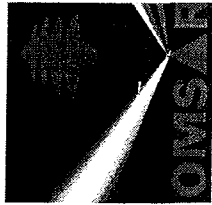
03

منهجية التخطيط الاستراتيجي

٣ حزيران ٢٠١٣

ناصر عسراوي
مدير وحدة التعاون الفني

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية



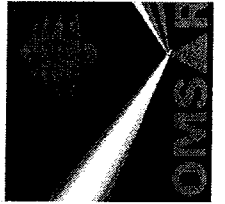
DEVA/K13/1

منهجية التخطيط الاستراتيجي



دليل إعداد الخطط الاستراتيجية
في
الوزارات والإدارات العامة في لبنان
٢٠١٣

<http://www.omsar.gov.lb>



الخطة الاستراتيجية



الخطة الاستراتيجية هي عملية شاملة تحشد فيها الموارد والامكانيات وتنسق من خلالها الجهود لاتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الاستراتيجية والمسارات التي ينبغي اتخاذها لتحقيق غاية معينة. وهي تُعنى بتحديد الأولويات، ووضع خطة التطبيق الهادفة لتحقيق التغيير، وتأمين المتطلبات، ومعالجة التحديات، والتغلب على المشاكل والصعوبات التي يُنتظر أن تواجه الخطة عند التطبيق.

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

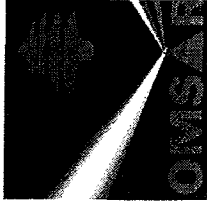


مراحل عملية التخطيط

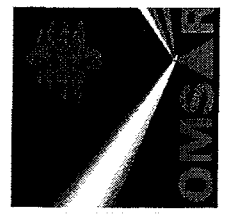
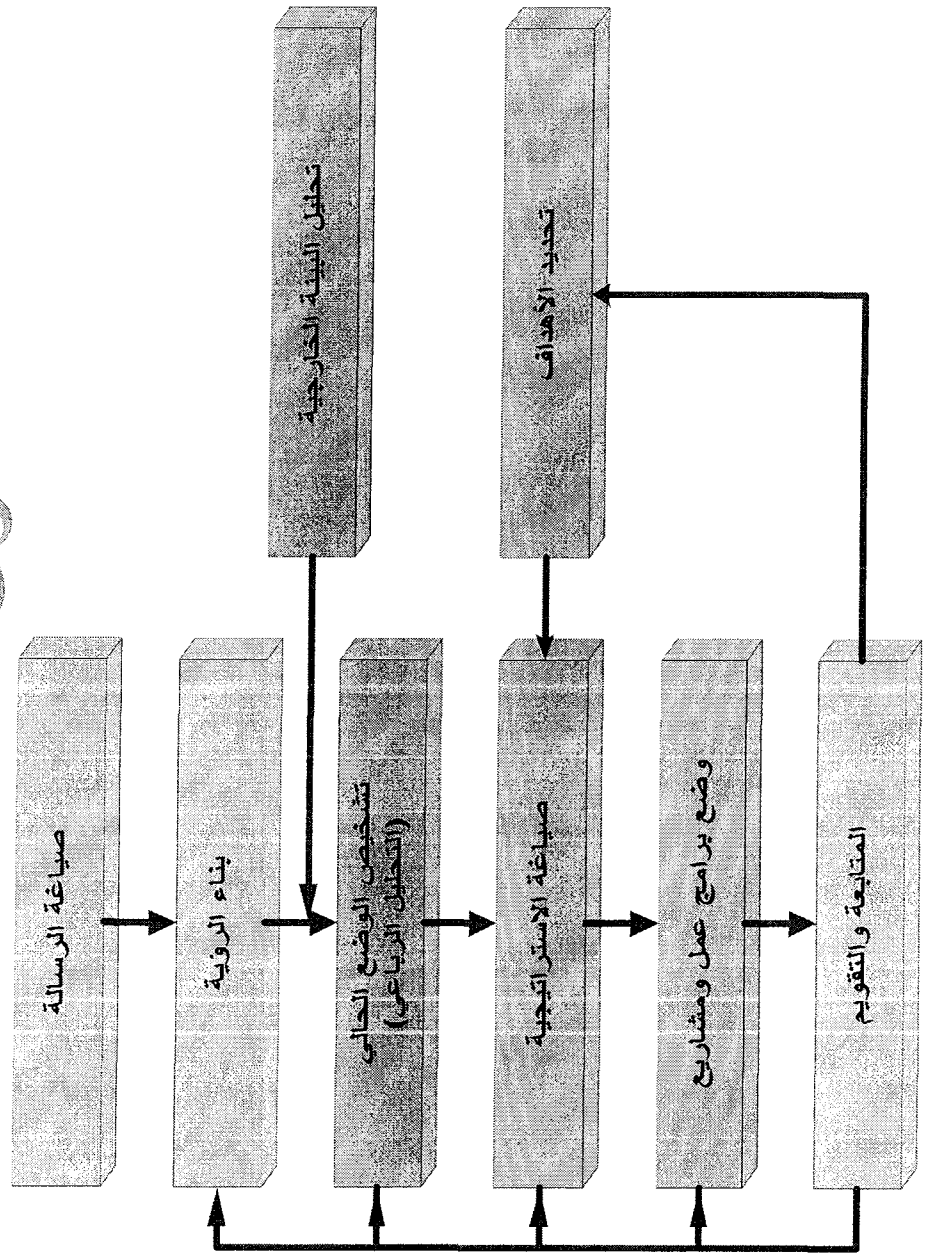


1. يمكن تقسيم العملية التخطيطية إلى خمس مراحل تعكس تطور الخطة الاستراتيجية :
تبدأ العملية التخطيطية بمرحلة تأسيسية تتمحور حول ضرورة بلورة رسالة واضحة ورؤية مستقبلية بالاستناد إلى سياسات وتوجهات الحكومة >
2. بناء منطلقات الخطة الاستراتيجية، وتتمحور حول التعرف على الواقع الذي سيتم الانطلاق منه لتحقيق أهداف الرؤية الاستراتيجية في مدى زمني معين، مع ما يتضمنه ذلك من تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، بما في ذلك تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية وتحليل الجهات ذات العلاقة، للخروج بالتحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
3. تحديد الأهداف الاستراتيجية والقابلة للتحقيق في المدى الزمني للخطة، ومن ثم تفريعها إلى مجموعة أهداف فرعية تحدد معالم الطريق للوصول، مرحلة بعد مرحلة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة.
4. تمويل الخطة، بالتشاور مع المعنيين.
5. تحديد طريقة قياس الأداء، من خلال إعداد مؤشرات القياس.

وإلى جانب الخطة الاستراتيجية الأساسية، يقتضى وضع خطط رديفة لدعم الخطة الأساسية، بما في ذلك خطة دعم مؤسسي تتضمن تطوير التشريعات والهياكل التنظيمية وأساليب العمل المؤسسي بما يناسب و/أو يساعد على تسهيل تطبيق الخطة.



الخطوات العملية للتخطيط الاستراتيجي



الرسالة



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

تتمحور حول:

- بيان الغرض (Purpose Statement)، المتضمن تحديد النتائج المطلوب تحقيقها.
 - بيان الأعمال (Action Statement)، المتضمن الأنشطة والمشاريع وبرامج الخدمات
- تتميز بـ:
- الدقة والاقتضاب،
 - المرونة النسبية والقابلية للاجتهاد، وتطوير النص بما يتلاءم مع التحولات الحاصلة

نموذج (فلسطين): وضع وتنفيذ سياسات عامة لمكافحة الفساد، تساعد على كشف الفساد بجميع أشكاله، تعمل على كشف مواطنه ومعالجة أسبابه والوقاية منه والحد من انتشاره من خلال تفعيل الثقافة الاجتماعية الرافضة للفساد والتعاون مع جهات محلية وإقليمية ودولية لاتخاذ الاجراءات اللازمة للوقاية منه والقضاء عليه وملاحقة مرتكبيه

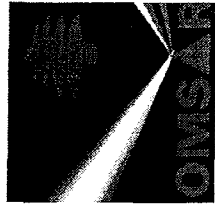
الرؤية



"الرؤية" هي منظور مستقبلي للأوضاع يعكس تطلعات الإدارة نحو ما تريد إنجازها في مدى زمني محدد ومنظور (٣ إلى ٥ سنوات). وهي بهذا المعنى، إسقاط مستقبلي لتوجهات الحاضر وتلقني مع التوجهات العامة للدولة ومع نظرتها المستقبلية.

- تعبر عن وضع مستقبلي أفضل.
- تشمل الكلمات التي تعكس الطموح والتطلعات المستقبلية.
- تكتب بتعابير يستشف منها الالتزام والعزم على التحسين والتطوير المستمرين.
- توجي بالصدق، وبقابلية للتحقيق في الأفق الزمني للخطة.

نموذج (العراق): بناء مجتمع نزيه وشفاف يتولى إدارة شؤونه جهاز اداري رشيد كفء وفعال قادر على مواكبة التغيير وبحسن ادارة الموارد ويقدم خدمات متميزة للمواطنين.



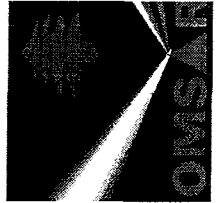
تحديد القيم

القيم هي المعتقدات أو المثل العليا التي يتشارك بها المنتمون إلى ثقافة أو بيئة ثقافية ما. وهي المبادئ التي يبني بها الأفراد حكمهم على ما هو "جيد" وما هو "سيء"، وما هو "مرغوب فيه" أو "غير مرغوب فيه". يمكن وصف منظومة "القيم" في مجتمع/مؤسسة ما بأنها المنظر الذي ينظر فيه الأفراد إلى الأمور والمسائل التي تتعلق بهم، بعملهم أو ببيئتهم.

التعريف، بشكل عام، على "القيم" الأكثر تأثيراً مؤسسياً، وفهمها وتحديد كيفية التعامل معها، هو المدخل إلى إحداث تغيير إيجابي في الأداء التخطيطي لجهة زيادة قابلية الخطة الإستراتيجية للتطبيق، وتحسين فرص النجاح بتحقيق أهدافها. وفي خطوة لاحقة يتم تصنيف "قيم" وقناعات وممارسات كل جهة من الجهات المؤثرة (الوزارة، الموظفين، المتعاملين الخارجيين والمجتمع) بحسب قوة تأثيرها المتوقع على فعالية تطبيق الخطة الإستراتيجية، وبالتالي نجاحها بتحقيق أهدافها.

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

أمثلة: العدالة الاجتماعية، المساواة، تكافؤ الفرص، النزاهة، جودة الخدمة



تشخيص الوضع القائم



تحليل البيئة (Analysis PESTEL):

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

التحليل الرباعي SWOT Analysis :

هو وسيلة لتحليل البيئة التي سيتم فيها وضع الخطة الاستراتيجية وتطبيقها، وهو يتناول في شقه الداخلي نقاط القوة المؤسسية للإدارة ونقاط ضعفها، وفي شقه الخارجي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتحديات المتأتية منها

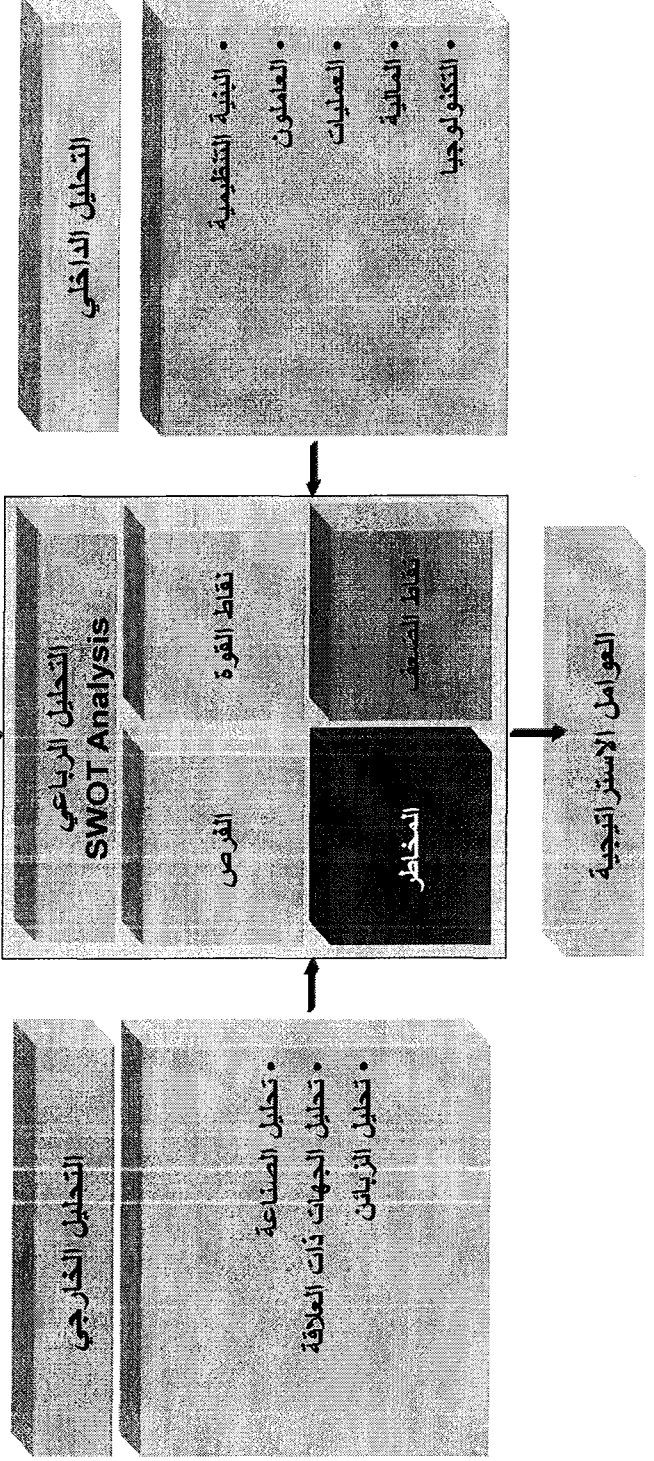
إن التحدي الرئيسي الذي يواجه وضع الخطة هو العمل على مطابقة نقاط القوة مع الفرص المتاحة لضمان نجاح المبادرات، وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة، وتحويل المعوقات الداخلية إلى تحديات والتحديات إلى فرص تطويرية.



تشخيص الوضع القائم -



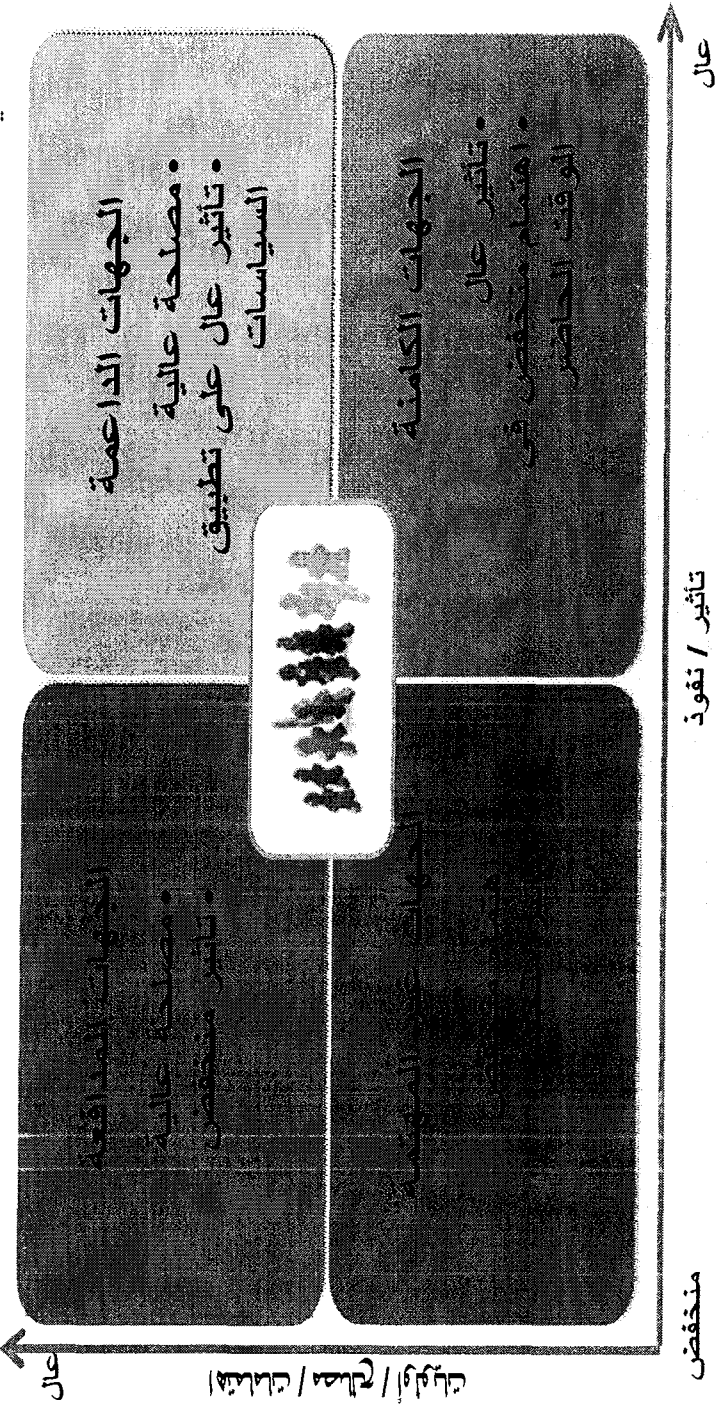
التحليل الشامل للبيئة الخارجية
(تأثير العوامل السياسية، الاقتصادية،
الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية)
PESTEL Analysis



تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis)



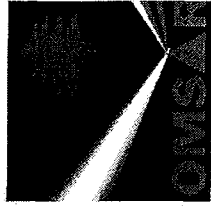
يهدف "تحليل الجهات الخارجية ذات العلاقة" الى التعرف على مواقف مختلف الجهات الخارجية من الخطة الإستراتيجية، ومستويات تأثيرها عليها، دعماً، رفضاً أو عدم مبالاة. تشمل هذه الجهات الفئات الاجتماعية والجماعات الاقتصادية ذات المصلحة (والتي يهمها كثيراً نجاح الخطة)، والفئات الأقل اهتماماً وتأثيراً، وما بينهما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



وضع الأهداف الاستراتيجية والفرعية



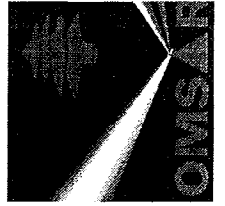
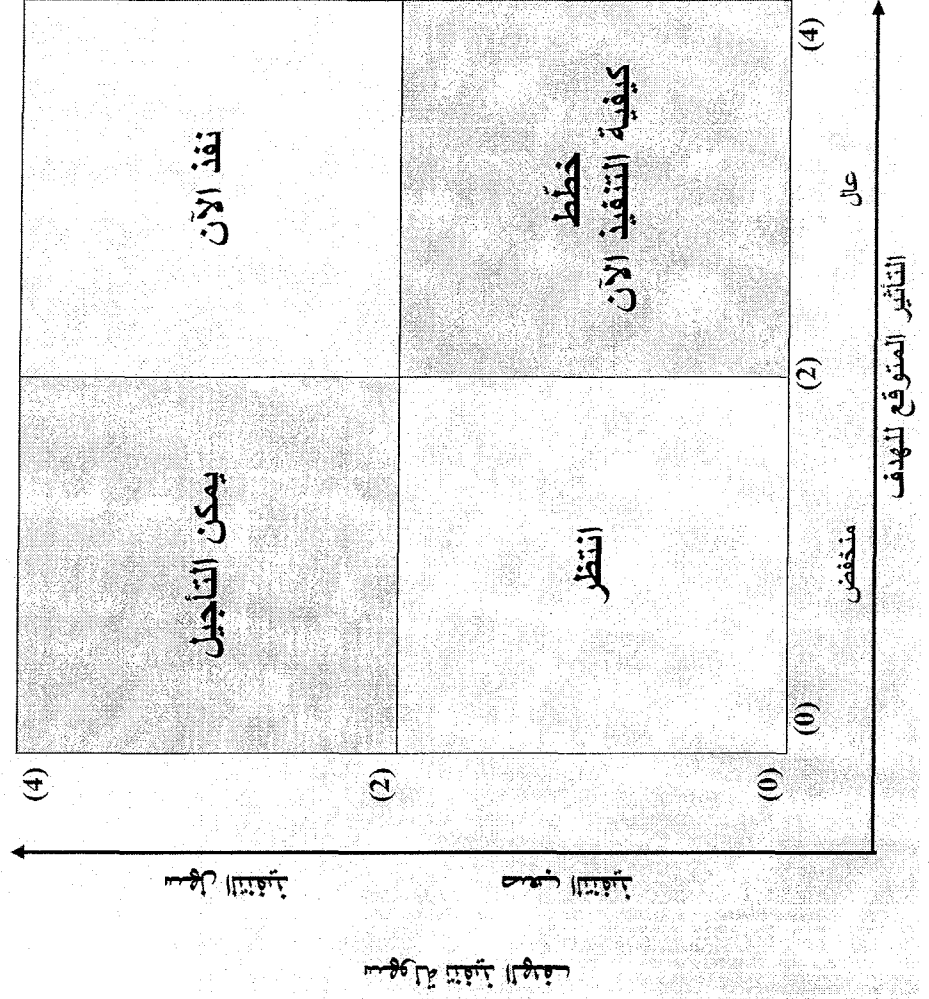
- "الغايات (Goals) هي مجموعة النتائج المستهدف تحقيقها في المدى الاستراتيجي للخطة (3 إلى 5 سنوات)، وذلك من خلال مجموعة مبادرات تتضمن برامج ومشاريع تُلحظ في الخطة الاستراتيجية، وتنفذ على مراحل، وتتضمن أهدافاً (Targets) مربوطة بنتائج.
- ينبغي أن تكون الأهداف "ذكية" (S.M.A.R.T.)، أي محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومحددة المدة.
- لكل غاية جملة أهداف فرعية ينبغي أن تكون قابلة للتحقق مرحلة بعد مرحلة، وعلى صلة وثيقة بـ "الغاية" المستهدفة. والهدف ينبغي أن يكون محددًا بدقة، ومبرمجًا زمنيًا وقابلًا للقياس. وكي يكون كذلك، ينبغي أن يتم تحديد الأهداف المرحلية انطلاقاً من نقطة أساس (baseline)، وأن يستهدف بلوغ نقاط معينة متتالية تكون بمثابة "علامات طريق" (milestones) على خط تحقيق الغاية المستهدفة.



برمجة زمنية للتنفيذ



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



- مؤشرات قياس الأداء (KPIs) Performance Indicators -



مؤشرات قياس الأداء هي مقاييس تدل على مدى اقتراب الإدارة من تحقيق الغايات والأهداف التي تم تحديدها عند وضع الخطة الاستراتيجية.

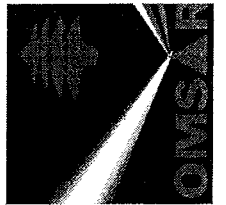
يتم القياس بداية انطلاقاً من "نقطة أساس" (baseline) تعكس واقع الحال في مجال معين (نسبة العقود التي تتم بالتراضي، ...) بتاريخ مباشرة عملية القياس.



منهجية الخطة



المبادرات Initiatives (برامج ومشاريع)	نتائج القياس المستهدفة Targeted Values				مؤشر قياس الاداء Performance Indicator (PI)	اهداف مرحلية Periodic Objectives	اهداف استراتيجية Strategic Objectives
	في السنة الثانية	في السنة الاولى	سنة الاساس Baseline				
•					•	هدف فرعي (1-1)	هدف استراتيجي (1)
•					•	هدف فرعي (2-1)	
•					•	هدف فرعي (3-1)	
•					•		هدف استراتيجي (2)
•					•		هدف استراتيجي (3)

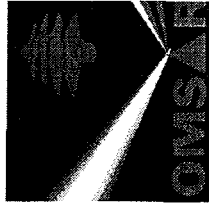


مؤشرات الاداء



- المؤشرات المتعلقة بالمدخلات (Input Indicators) (قرار قانون الصفقات العمومية، انشاء هيئة مكافحة الفساد...).
- المؤشرات المتعلقة بالمخرجات (Output Indicators) (عدد حالات الفساد التي تم ضبطها...).
- المؤشرات المتعلقة بالنتائج (Outcome Indicators) (زيادة الاستثمارات الخارجية، انخفاض نسبة العقود بالتراضي...).

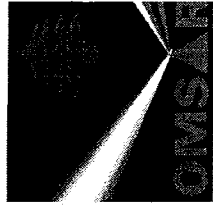
من الافضل اعطاء المؤشرات المتعلقة بالنتائج اهمية اكبر لما تنتجته من امكانات لربط سياسات واسر اتيجيات مكافحة الفساد مع سياسات الحكومة بأبعادها الشاملة الادارية منها والاقتصادية.



— المتابعة والتقييم



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

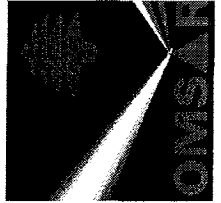


— الخطط البديلة وخطط الطوارئ —



الخطط البديلة وخطط الطوارئ هي نتاج عملية تحليل للمخاطر المحتملة التي يمكن أن تعترض، تعوق، أو تحرف الخطة عن مسارها الأصلي وتحويل دون تحقق أهدافها. وهي خطط مسبقة الإعداد، تتحسب لوقوع أزمات و/أو كوارث محتملة، وتستعد لها بتخطيط وقائي

(Contingency Planning) احترازي، يحصر ويحشد كامل الامكانيات المتاحة (بما فيها الموارد الاحتياطية وأشكال الدعم التي يمكن طلبها من الجهات الأخرى) لمواجهة الأحداث المستجدة ذات التأثيرات العميقة و/أو الكارثية.





شكراً لاصفائكم

