

التخطيط الاستراتيجي نظرة عامه ونموذج مقترح في سلطنة عمان

الدكتور / لطفي خريفش
استاذ محاضر
بكلية العلوم الاقتصادية والتصرف
بجامعة صفاقس بتونس

سعيد بن حميد بن علي السعيدي
طالب الدكتوراه
بكلية العلوم الاقتصادية والتصرف
بجامعة صفاقس - تونس

الملخص:

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في مجمل أداء المؤسسة، ويتطلب مشاركة صايغي القرار الفعليين في المؤسسة وكافة الأطراف الرئيسية المؤثرة في تطوير أداء المؤسسة مع ضرورة الانتباه الى ضرورة التركيز في الأبعاد الكلية للمؤسسة وعدم التأثير بالمشاكل والأعمال الفرعية التي تحرف النظرة الكلية للارتقاء بالموقع والدور الاستراتيجي المستقبلي لعمل المؤسسة⁽¹⁾، ومن هذا المنطلق فإن هذه الورقة تتطرق إلى النظرة العامة للتخطيط الاستراتيجي والوقوف على النماذج المقترحة الآن وتحاول الورقة اقتراح نموذج جديد لخطوات التخطيط الاستراتيجي لربما يكون أداة علمية جديدة يتم إتباعها لتحقيق نقلة نوعية في مجريات العملية التخطيطية.

مفتاح الكلمات :

التخطيط الاستراتيجي، نماذج التخطيط الاستراتيجي.

المنهجية:

في سياق إعداد هذه الورقة فقدتم الاطلاع على ما هو منشور على الشبكة المعلوماتية الإلكترونية وكذلك الكتب المنشورة في سياق التخطيط الاستراتيجي وكذلك الوثائق الرسمية بوزارة الصحة والخطط الخمسية المنشورة وتم قراءتها واستخلاص ما يناسب هذه الورقة.

النظرة العامة :

إن العديد من الدول قد استجابت لتحديات التخطيط الاستراتيجي من أجل التنمية المستدامة بمختلف الوسائل ، حيث قامت أكثر من 100 دولة بوضع خطط استراتيجية للتنمية المستدامة بالاستعانة بخبراء محترفين في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وقد قام بعضها بوضع خطط

استراتيجية باستخدام عمليات قائمة أو سابقة مثل استراتيجيات الترشيح الوطنية وخطط عمل لحماية الغابات الوطنية⁽²⁾.

لقد أدت نتائج تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل للدول إلى ظهور عدة نماذج نظرية وعملية لاسترجاع النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية خاصة في أعقاب الكوارث الكبرى ، ورغم الظروف الصعبة التي مرت بها تلك الدول فقد نجم عن التخطيط الاستراتيجي عدة إنجازات في صورة طفرات اقتصادية وصفت بالمعجزات لما حققته من نهضة شاملة في كثير من المجالات مثل اليابان وكوريا الجنوبية واليونان وألمانيا وإسبانيا⁽²⁾.

كما حقق تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل للدول الناهضة ظهور عدة نماذج عملية في التنمية تمثلت مظاهرها في النقلات الاقتصادية الكبرى التي لعبت فيها الحكومات دوراً محورياً مثل حالة نمور آسيا ، حيث تميزت النُمور الآسيوية هونج كونج وكوريا الجنوبية وسنغافورة وتايوان وأخيراً ماليزيا بقوى عاملة ماهرة وعلى قدر كبير من التعليم وتخصصت في مجالات تملك فيها خصائص تنافسية فعلى سبيل المثال أصبحت هونج كونج وسنغافورة من الدول الرائدة عالمياً كمراكز مالية عالمية ، بينما كوريا الجنوبية وتايوان من الدول الرائدة في مجال تقنية المعلومات وماليزيا ليست بأقل بارعاً في مجال التقنية⁽²⁾.

وأسفر التخطيط الاستراتيجي الشامل عن ظهور عدة نماذج عملية في التنمية الاقتصادية في أعقاب التحولات السياسية مثل الانتقال من حكم ديكتاتوري إلى حكم ملكي ديمقراطي كما في إسبانيا، وتوحيد شطري دولة كما حدث في ألمانيا ، وانتقال الحكم من الأقلية البيضاء إلى الأغلبية السكانية كما حدث في جنوب أفريقيا وتشكل الاتحاد الأوروبي⁽²⁾.

التحليل والمناقشة :

يهدف هذا الاستعراض إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي ووصف النماذج المتاحة والوقوف على خطواتها واستخلاص نموذج يجمع ما بين تلك النماذج ليكون مقترحاً من قبل هذه الورقة لربما يتم إتباعه عند إعداد الخطط في أي دولة ومنظمة ليكون منهاجاً بعد أن يقاس نجاحه ومدى موافقته على أرض الواقع.

ومن منطلق أنه لا توجد عمليات تخطيط استراتيجية مثالية أو نموذجية تحدد نفس الطريق في كل وقت وكل منظمة ودولة فإن لكل منظمة عليها أن تختار النموذج الأمثل الملائم لثقافة أعضائها وللموقف الذي تواجهه والمناسب مع غرض تخطيطها .

ولكون أنه لا بد من الاطلاع على أحدث ما هو مقترح فإن الورقة تستعرض ما اقترحه الدكتور / فوزي مذكور 2017م ، من ثمانية نماذج للتخطيط الاستراتيجي وذلك على النحو التالي (3):

1 - النموذج الأساسي :

يرى الدكتور/ مذكور بأن هذا النموذج ذا خطوات مثالية تتبعه المنظمات الصغيرة جدا والنشطة والتي لم يسبق لها استخدام التخطيط الاستراتيجي كثيرا وتتمثل خطواته في الآتي :-

- تحديد الغرض لبيان الرسالة.
- اختيار هدف المنظمة إذا ما تم الوصول للرسالة.
- تحديد مداخل محددة أو استراتيجيات يجب تنفيذها للوصول لكل هدف.
- تحديد خطط تنفيذ كل استراتيجية.
- متابعة وتطوير وتحديث الخطة.

2 - النموذج الموجه بالقضايا أو الهدف:

من وجهة نظر الدكتور/ مذكور يتم استخدام هذا النموذج من قبل المنظمات التي استخدمت النموذج الأساسي باعتباره أكثر فعالية وأكثر شمولاً كما أنه يصلح للمنظمات محدودة الموارد والتي تعاني من قضايا حالية متعددة ورئيسية فضلاً عن النجاح المحدود في تحقيق الأهداف، وتتمثل خطواته في الآتي :-

- التقييم للبيئة الداخلية والخارجية.
- التحليل الاستراتيجي لتحديد أولويات الأهداف أو القضايا.
- تصميم الاستراتيجيات الرئيسية أو البرامج للوصول للأهداف أو القضايا.
- تصميم الرؤية والرسالة والقيم (قد يتم ذلك أولاً في التخطيط).
- إصدار الخطط التنفيذية (الأهداف ، الموارد المطلوبة ، المسؤوليات والأدوار للتنفيذ ...) .
- تسجيل وكتابة الأهداف والقضايا والاستراتيجيات والبرامج وتحديد الرسالة والرؤية ووضع خطة التصرف في الخطة الاستراتيجية .
- تطوير خطة التشغيل سنوياً (السنة الأولى وحتى سنوات متعددة كخطط استراتيجية) .
- بناء الموازنة لسنة واحدة (توزيع الأموال المطلوبة لتمويل السنة الأولى) .

- تنفيذ السنة الأولى للعمليات.
- تتبع ومراجعة وتقييم وتطوير الخطة الاستراتيجية .

3 – النموذج المتراص أو المصطف :

يرى الدكتور/ مذكور بأن هذا النموذج مفيد للمنظمات التي تحتاج الى استراتيجيات متناغمة أو تلك التي تحاول اكتشاف لماذا لا تعمل ، ويتم اختياره بواسطة المنظمات التي تعرضت لمشاكل كثيرة داخلية فضلا عن عدم الكفاءة في العمل وتتمثل خطواته في الآتي :-

- تحديد الرسالة والبرامج والموارد وأي مساعدات مطلوبة.
- تحديد ما يجعل العمل جيدا مع تحديد التعديلات المطلوبة.
- تحديد كيف ستتم هذه التعديلات .
- جعل التعديلات استراتيجيات في الخطة الاستراتيجية .

4 – نموذج التخطيط بالسيناريو:

من وجهة نظر الدكتور/ مذكور فإنه يتم استخدام هذا النموذج مع اقترانه بنموذج آخر للتأكد من أن المخططين اتخذوا التفكير الاستراتيجي، ويلاحظ بأن هذا النموذج مفيد في تحديد الأهداف الاستراتيجية والقضايا، وتتمثل خطواته في الآتي :-

- اختيار قوى خارجية متعددة وتصور تغيراتها وتأثيرها على المنظمة (تعديلات قانونية أو تغيرات ديموغرافية السكان أو غيرها).
- لكل تغير قوة حيث تتم مناقشة هذه التغيرات وتحديد السيناريوهات الثلاثة المقابلة لها سواء كان (سيناريو أسوأ حالا أو سيناريو أفضل حالا أو السيناريو الأكثر حدوثا).
- اقتراح ما يجب أن يفعله التنظيم أو الاستراتيجيات المحتملة للسيناريوهات الثلاثة للاستجابة لهذا التغيير.
- يقوم المخططون بتتبع الاعتبارات العامة أو الاستراتيجيات التي يجب اتخاذها للاستجابة للتغيرات الخارجية المحتملة .
- اختيار أكثر التغيرات الخارجية حدوثا وتأثيرها على المنظمات (من 3 إلى 5 سنوات) وتحديد الاستراتيجيات التي يمكن للتنظيم اتخاذها استجابة لهذه التغيرات .

5 – النموذج العضوي :-

أطلق الدكتور/ مذكور على هذا النموذج بالتنظيم العضوي أو تخطيط التنظيم الذاتي ، حيث توجد ثقافة معينة، مثال ثقافة الهنود الحمر في أمريكا حيث التنظيم الذاتي يتطلب قيما وتبادلا للأفكار حول هذه القيم مع استمرارية المشاركة بما يعكس عمليات الأنظمة الحالية ، وتتمثل خطواته في الآتي :-

- توضيح وبناء القيم الثقافية للمنظمة المعتمدة على تبادل الآراء والأفكار بصورة فاعلة وقوية .
- بناء ثقافة الجماعة.
- بناء العمليات للوصول إلى الرؤية وتحديد ما تفعله الجماعة باستمرار للوصول للرؤية .
- تعلم الصبر على جماعة العمل.
- التركيز على التعلم.
- التوصل إلى خطة للتصرف وعرضها على الأطراف المعنية.

6 – نموذج التخطيط الاستراتيجي التقليدي أو المؤلف :-

يعتبر الدكتور/ مذكور بأن هذا النموذج هو أكثر نماذج التخطيط الاستراتيجي شيوعا بالرغم من كونه لا يصلح لجميع المنظمات، حيث إنه نموذجي للتنظيم الذي يوجد لديه موارد كافية ويعيش في بيئة خارجية تتسم بالاستقرار النسبي حيث لا توجد قضايا أو أحداث حالية بأعداد كبيرة ، وتتمثل خطواته في الآتي :-

- تطوير أو تحديث الرؤية ثم الرسالة و القيم.
- النظر للداخل والخارج في المنظمة وربما تحديث قوائم النتائج.
- اختيار استراتيجيات لسنوات متعددة وأهداف لتحقيق الرؤية.
- تطوير خطط التصرف.
- ربط الخطط الوظيفية معا.
- تنظيم البنود من 1 – 3 في خطة استراتيجية والبنود من 4 – 6 في خطة تشغيلية لسنة واحدة.

7 – نموذج التخطيط الاستراتيجي وفق الوقت الحقيقي :-

يعتبر الدكتور/ مذكور بأن هذا النموذج يلائم المنظمات التي غالبا ما في الأجل الطويل وتتغير بصورة سريعة حيث إن التخطيط التفصيلي ما زال مطلوبا ، وتتمثل خطواته في الآتي :-

- حدد الرسالة وربما الرؤية والقيم.
- حدد مخططين لبحث البيئة الخارجية والنتيجة تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة .
- اعرض قائمتي الفرص والتهديدات على مجلس الإدارة وغيرهم من الأعضاء للتفكير الاستراتيجي لعمل مناقشات ومناظرات .
- حدد مخططين لمراجعة البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد القوة والضعف .

- ضع القوائم الأربع (قوائم الفرص والتهديدات والقوة والضعف) أمام مجلس الإدارة وأعضاء آخرين للتفكير الاستراتيجي .
- كرر الخطوات من 2 إلى 5 بصورة منتظمة على سبيل المثال كل 6 شهور أو سنة والنتائج ضعها في خطة استراتيجية .

8 – النموذج الإلهامي للتخطيط الاستراتيجي :-

في اعتقاد الدكتور/ مدكور بأن هذا النموذج يستخدم عندما يرى المخططون أنفسهم بأنه لا يوجد لديهم وقت للتخطيط أو أن هناك أولوية نحو سرعة إنتاج خطة استراتيجية ، وتتمثل خطواته في الآتي:-

- حاول تجميع أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين معا للتخطيط.
- ضع رؤية مثيرة للمنظمة مع نوايا لصياغة رسالة تحمل قوة فاعلة وضخمة ومثيرة للمشاعر.
- حدد أسلوب العصف الذهني لتوليد أكبر قدر من الأفكار لدى الأعضاء المجتمعين للوصول للأهداف.
- صياغة الرؤية والأهداف والخطة الاستراتيجية .

النماذج المتبعة في سلطنة عمان:

في سلطنة عمان بدأ التخطيط منذ عام 1976م على شكل خطط خمسية ارتكزت على ثلاثة نماذج وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نموذج التخطيط التقليدي المبني على توفير الحاجات:

وقد كان هذا النموذج في الفترة من عام 1970 وحتى عام 1975م والذي يطلق عليه فترة ما قبل التخطيط وهو عبارة عن استراتيجية التنمية الأولى والتي تمثلت في كيفية توفير الحاجات الملحة والحد الأدنى من الهياكل الأساسية للتنمية الاقتصادية تمهيداً لإقامة مجتمع عصري⁽⁴⁾.

ثانياً: نموذج التخطيط الموجه بالأهداف المبني على أهداف قصيرة وطويلة:

لقد بدأ هذا النموذج مع مطلع تبني السلطنة لمبدأ التخطيط لتسريع وتيرة التنمية الاقتصادية الشاملة وتناغم خطواتها واستدامتها حيث بدأت هذه الفترة في عام 1976 وحتى عام 1995م وهي عبارة عن استراتيجية التنمية الثانية والتي استندت إلى أهداف قصيرة وطويلة المدى ثم تم بلورتها وفق الخطط الأربع وهي الخطة الخمسية الأولى (1976 - 1980) والخطة الخمسية

الثانية (1981 - 1985م) والخطة الخمسية الثالثة (1986 - 1990م) ، والخطة الخمسية الرابعة (1991 - 1995م)⁽⁵⁾.

ثالثاً: نموذج التخطيط الموجه لاستشراف المستقبل المبني على الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني 2020:

بعد مرور 20 عاماً من عمل التخطيط كان لزاماً أن يتم استشراف المستقبل حيث تم في هذه الفترة من عام 1996 - 2020 وهي ما أطلق عليها استراتيجية التنمية الثالثة والتي تمثلت في الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني 2020 حيث استندت على الانطلاق نحو آفاق المستقبل والاعتماد على مصادر ذاتية متجددة لتحقيق التنمية المستدامة، وقد بدأت هذه الفترة بالخطة الخمسية الخامسة (1996 - 2000) وانتهت بالخطة الخمسية التاسعة (2016 - 2020)⁽⁶⁾.

النتائج:

من واقع ما تم مناقشته وتحليله وعرضه للنماذج المقترحة والنماذج المتبعة في سلطنة عمان، فإن النتائج المستخلصة منها بأن الخطوط التي اتبعت في التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان في الثلاث نماذج تمثلت في الآتي:

- رصد الإنجازات.
- تحديد التوجهات.
- وضع الأهداف.
- وضع السياسات العامة.
- وضع خطط قطاعية.
- وضع خطط إقليمية.
- وضع البرنامج الإنمائي.
- المتابعة والتقييم.

النموذج المقترح :

من واقع ما تم تحليله ومناقشته من نماذج تم ذكرها فإن هذه الورقة تقترح "النموذج العشري" للتخطيط الاستراتيجي وتوصي بأن يتم استخدامه على جميع الأصعدة حيث يمكن استخدامه على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة أو الوحدة أو غير ذلك من تسميات للمؤسسات القائمة أو تلك المراد إنشاؤها وتتمثل خطوات هذا النموذج في الآتي :-

1. تحديد الرؤية.
2. تحديد الرسالة.
3. تحديد القيم.

4. إجراء التحليلات الستة التالية :

- تحليل سوات (SWOT).
- تحليل المحددات الخارجية بستل (PESTEL).
- التحليل باستخدام ميزان بورتر والقوى الخمس.
- التحليل باستخدام نموذج ما كينزي (s7).
- تحليل أسلوب أصحاب المصلحة.
- تحليل الفجوات.

5. وضع البدائل.

6. وضع الأهداف العامة والتفصيلية.

7. وضع البرنامج التنفيذي.

8. الرصد والمتابعة السنوية لمجريات التنفيذ

9. تقييم وضع التنفيذ.

10. قياس الأثر وتحديد النتائج المحققة.

الخاتمة:

تعتمد أي دولة على التخطيط الاستراتيجي كنظام أساسي في مسيرتها متبعة في ذلك النماذج المعتمدة سواء كانت من تجارب دول أخرى أو تلك التي تفرزها الأدبيات التخطيطية من خلال النماذج الناجحة أو تلك التي تتناسب مع كل دولة وفق المعطيات الاقتصادية، ولذلك أتت هذه الورقة بعدد من النماذج وما هو متبع في سلطنة عمان والإتيان بمقترح والتي توصي بأن يتم إتباعه في سلطنة عمان أو الدول الأخرى.

المراجع:

1. دليل التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة محمد وعبد الله ابراهيم السبيعي، الرياض، 2015 ، ص 7.
2. التخطيط الاستراتيجي للدول، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 17 ، ص 30 ، ص 51، ص 79.
3. الدكتور فوزي مدكور، أساسيات التخطيط والرقابة المعاصرة، جامعة القاهرة، 2017، ص 54 ، ص 61.
4. وزارة التنمية، خطة التنمية الخمسية الخامسة (1996 – 2000)، 1996 ، ص 9.
5. وزارة الاقصادي الوطني، الإطار العام لخطة التنمية الخمسية السادسة (2001 – 2005)، الكتاب الأول، 2002 ، ص 11.
6. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط ، الوثيقة الأولى، خطة التنمية الخمسية الثامنة ، 2015 ، ص 7.