



نحو تخطيط فعال

سنة إصدار الدليل
2012

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
5	تقديم
7	المقدمة
9	المشاركون في إعداد الدليل
10	الهدف من الدليل
12	استراتيجية الوزارة
16	سياسات الوزارة
19	المفاهيم الأساسية للمصطلحات المستخدمة في التخطيط
24	الخطط التشغيلية
25	نموذج إعداد مشروعات الخطة و متابعة تنفيذها
29	مثال تطبيقي لكيفية احتساب نسبة الانجاز
32	خاتمة

تقديم

حرصت وزارة المالية منذ نشأتها على أن تكون السبّاقة والرائدة في تطوير نظم العمليات التخطيطية ومن منطلق تلك الريادة، أُجريت دراسة استشارية تم فيها تدوين رسالة و بناء رؤية الوزارة والأهداف الإستراتيجية لها والتي تتواءم مع رؤية الدولة وأهدافها الإستراتيجية وتوجهاتها.

ويُعد التخطيط الاستراتيجي بما يوفره من منهجية تعتمد على خطوات مترابطة ومتسقة هو السبيل الأمثل لتحقيق الرؤية التي تبنتها الوزارة، كما يضع اللبنة الأولى لتفعيل مبدأ المساءلة. ويمثل هذا الدليل الإرشادي لإعداد خطط الوزارة التشغيلية أداة هامة تساهم في ترسيخ مبدأ الشفافية والمساءلة اللذين تتبعهما الوزارة.

وإذ نتطلع إلى جهود مكتب التخطيط والمتابعة في نشر الثقافة التخطيطية والمساهمة في توحيد جهود جميع المسؤولين بجميع المستويات الإدارية، لترسيخ ودعم مبادئ التخطيط الاستراتيجي وتحديد الخطة العملية للمرحلة القادمة لتعزيز مسيرة التقدم وتحقيق الدعم الكامل للعمل التخطيطي من كافة الأوجه، نؤكد على ضرورة التفاعل الايجابي لكافة موظفي الوزارة لدعم وتقوية المسار الاستراتيجي الذي انتهجته الوزارة، وإضفاء الطابع التنفيذي العملي لتحقيق الأهداف المنشودة.

وكيل وزارة المالية

خليفة مساعد حمادة

خليفة

المقدمة

تأكيداً على حرص قسم الخطة الخمسية للدولة بمكتب التخطيط والمتابعة على تطوير نظام العملية التخطيطية في الوزارة تم إعداد هذا الدليل الإرشادي ليساهم في إعداد خطط الوزارة التشغيلية بشكل احترافي متقن.

يعرض الدليل رؤية ورسالة الوزارة وأهدافها الإستراتيجية، كما يحتوي أيضاً على سياسات الوزارة الواردة بالخطة الإنمائية للدولة (٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٣/٢٠١٤)، والتي تستخدم لتحقيق الأهداف المنشودة، ويشمل كذلك المفاهيم المتعلقة بالعملية التخطيطية وذلك للمساهمة في توحيدها بالوزارة ورسم صورة متكاملة عن كيفية إعداد الخطط التشغيلية.

هذا الدليل هو بمثابة الخطوة الأولى للرؤية المستقبلية للتخطيط ومتابعة وتقييم تلك الخطط، كما تؤمن بها الوزارة من أجل الوصول إلى تعميق الثقافة التخطيطية بها، لذا حرص أعضاء قسم الخطة الخمسية للدولة - مكتب التخطيط والمتابعة على أن يكون هذا الدليل دليلاً فعالاً متطوراً ليلبي النمو المعرفي المتزايد لدى المعنيين بالتخطيط للتعرف على كيفية إعداد الخطة وربطها بالأهداف الإستراتيجية للوزارة.

المشاركون في إعداد الدليل

الإشراف العام	
السيدة / خلود بدر المطوع	رئيس مكتب التخطيط والمتابعة
القائمون بإعداد الدليل	
السيدة / إيمان عبدالرحمن العمران	رئيس قسم الخطة الخمسية للدولة
السيدة / فاطمة عبدالهادي الوزان	محلل إحصاء
السيدة / عائشة وليد معتوق	منسق إداري
السيدة / مريم فتحي العبيد	باحث إعلامي
تحرير ومراجعة	
السيدة / يسر عبد الفتاح احمد	خبير الإحصاء والتخطيط

الهدف من الدليل

يسعى مكتب التخطيط والمتابعة إلى تأصيل أسلوب التخطيط المنهجي بأبعاده الإستراتيجية من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية من خلال تحويلها لخطط متوسطة الأجل أو قصيرة الأجل لتحقيق ما تطمح له الوزارة من أهداف إستراتيجية باستخدام القدرات والإمكانات المتوفرة البشرية منها والمادية.

أعد هذا الدليل ليستخدم كمرجع أساسي للعاملين بإدارات وقطاعات الوزارة، كما يعتبر هذا الدليل وسيلة لضمان استخدام أفضل الممارسات في إعداد الخطة جنب إلى جنب مع وضع تعريف موحد لكافة المصطلحات المستخدمة. ويتضمن الدليل جميع الإجراءات التي يجب القيام والالتزام بها بإجراءات مفصلة تتناسب مع المطلوب.

هدف الدليل

توفير مرجع متكامل عن كيفية إعداد الخطة لكافة المعنيين بالتخطيط بإدارات وقطاعات ووزارة المالية. كما يهدف الدليل إلى توثيق جميع الإجراءات المعمول بها في النظام التخطيطي للوزارة لضمان دقة الإنجاز وسهولة التعامل بها. ويعتبر الدليل الوثيقة الوحيدة المختصة بجميع الأمور التخطيطية والمفاهيم وكذلك إحدى أهم وثيقة معتمدة تعرض الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية بعد اعتمادهم من لجنة التخطيط.

لقد أعد هذا الدليل ليشمل الأسس والقواعد الواجب إتباعها في جوانب العملية التخطيطية، لتطبيق النظم السليمة، وحفاظاً وتعزيزاً لمبادئ الشفافية والمساءلة. ويتصف هذا الدليل بما يلي:

- ١- يركز على مبادئ التخطيط المتعارف عليها.
- ٢- يتضمن كافة المعلومات اللازمة للمعنيين بالتخطيط بالوزارة.
- ٣- تم تصميم الدليل بصورة ترتبط بشكل مباشر مع مبدأ الشفافية الذي تنتهجه الوزارة.
- ٤- يعزز هذا الدليل مبدأ المساءلة لتضمنه الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية وكيفية إعداد نموذج المشروع.
- ٥- يعتبر هذا الدليل وسيلة قابلة للتنفيذ ويتم مراجعته سنوياً وتحديثه كلما لزم الأمر وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في الوزارة والبيئة المحيطة.
- ٦- يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل التخطيطي بالوزارة.
- ٧- وهذا الدليل موحد يتم تطبيقه على كافة إدارات وقطاعات الوزارة.

استراتيجية الوزارة

الرؤية

«نعمل أن نكون منظمة حكومية عصرية أكثر احترافية»

الرسالة

«نحو استقرار مالي واقتصادي لتحقيق الأهداف التنموية والإستراتيجية للدولة، من خلال دورها في وضع السياسات المالية والاقتصاد الكلي وتوفير الإنفاق الاستثماري التنموي، وإعادة هيكلة النظام المالي بالدولة، ودعم الشفافية وتنمية التعاون على المستويين الإقليمي والدولي والعمل على التطوير المؤسسي والتنظيمي والمعلوماتي من خلال تطبيق نظم الإدارة الحديثة»

الأهداف الاستراتيجية

تنقسم الأهداف الإستراتيجية للوزارة إلى مجموعتين أساسيتين على النحو التالي:

أولا : الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بأنشطة الوزارة الأساسية :

- ١- إعداد سياسات المالية العامة التي تدعم الاستقرار المالي والاقتصادي المستدام للدولة بالتنسيق والتكامل مع السياسات النقدية والاقتصادية في إطار رؤية الدولة والأهداف الإستراتيجية للتنمية.
- ٢- استكمال خطط إعادة هيكلة النظام المالي للدولة، وتطبيق نظام موازنات البرامج والأداء بما يضمن أولويات موضوعية اختيار المشروعات والبرامج التنموية من جهة، ويحقق كفاءة الأداء المالي وضبط الإنفاق الحكومي من جهة أخرى.
- ٣- إعادة هيكلة الإنفاق الحكومي، في إطار رؤية الدولة، بالتركيز على الإنفاق الاستثماري الذي يمثل قاطرة للنمو الاقتصادي ومحفز لتوسيع دور القطاع الخاص في التنمية.
- ٤- تطوير التشريعات والنظم الضريبية بما يدعم ضبط وتوجيه النشاط الاقتصادي، وتنويع وتنمية إيرادات المالية العامة، وتحسين بيئة الاستثمار والأعمال دون التأثير على دور القطاع الخاص في التنمية.
- ٥- تعظيم العائد الاقتصادي والمالي من استغلال أملاك الدولة بما يدعم المبادرات والمشروعات الاستثمارية للقطاع الخاص من جهة، وتنمية إيرادات الدولة من جهة أخرى.
- ٦- تطوير دور النشاط التخطيطي بالوزارة، مع الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الكوادر التخطيطية وتعميق ثقافة وممارسات التخطيط العلمي على كافة المستويات الإدارية.

٧- تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية للشراء الحكومي لتخفيض التكاليف وترشيد الإنفاق، بإصدار تشريع متطور للشراء العام ورفع كفاءة نظم وأساليب الشراء بالجهات الحكومية.

٨- إعادة هيكلة نظم وأنشطة التخزين بالقطاع الحكومي بنقلها إلى القطاع الخاص لتخفيض تكلفة المخزون وترشيد الإنفاق الحكومي في الجهات الحكومية.

٩- تطوير نظم وأدوات الرقابة المالية المطبقة على الجهات الحكومية (وزارات وإدارات حكومية، هيئات ملحقة، مؤسسات مستقلة) لدعم المساءلة والشفافية وترشيد الإنفاق وتقليص الهدر بالقطاع الحكومي.

١٠- دعم مبادرات ومشروعات واتفاقيات التعاون الاقتصادي والمالي على المستوى الإقليمي والعربي والخليجي، وعلى المستوى الإسلامي بما يعزز المصالح الاقتصادية والمالية لدولة الكويت ويفتح مجالات للعمل والاستثمار للقطاع الخاص الكويتي.

١١- دعم وتوسيع كافة أشكال التعاون والتنسيق المالي والاقتصادي مع التكتلات والدول والمنظمات الدولية بما يعزز المصالح الاقتصادية والمالية لدولة الكويت ويفتح مجالات للعمل والاستثمار للقطاع الخاص الكويتي.

١٢- توسيع مجالات التعاون والاستفادة الفنية الاستشارية من المنظمات الدولية والإقليمية المختلفة لتطوير أدوار الوزارة الإستراتيجية، وهيكلها الأساسية وتنمية قوة العمل بها.

١٣- تطوير أنشطة وقدرات فاعلة للوزارة في مجالات: رصد وتحليل الاتجاهات المالية والاقتصادية الإقليمية والعالمية، إدارة الأزمات المالية على المستوى الكلي والتفاوض مع الدول والمنظمات والتكتلات الإقليمية والعالمية.

ثانياً : الأهداف الإستراتيجية المرتبطة ببناء القدرات الأساسية للوزارة.

١- إدخال وتطبيق نظم وأدوات الإدارة الحديثة بالوزارة مثل : إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، مجالات الشؤون القانونية، إدارة الخدمات العامة، موازنات البرامج والأداء، إدارة الأزمات، نظم دعم القرار، ونظم الرصد والتحليل المستمر للمتغيرات المحلية والخارجية المؤثرة على عمل الوزارة.

٢- إعادة هيكلة الأوضاع التنظيمية بالوزارة في إطار رؤيتها المستقبلية وأهدافها الإستراتيجية، مع مراعاة وضوح الأهداف والاختصاصات المحددة للقطاعات الرئيسة والإدارات الفنية، والتجانس التنظيمي داخل القطاعات، والمرونة التنظيمية.

٣- إعادة هيكلة وبناء النظم المرتبطة بقوة العمل بالوزارة ومنها : نظام توصيف الوظائف، نظام التدريب، نظام الأجور والحوافز ونظام التقييم المرتبط بمعايير موضوعية لقياس الأداء.

٤- تحويل وزارة المالية إلى الإدارة الإلكترونية الكاملة من خلال خطط متواصلة للميكنة المكتبية والتشبيك Networking بقطاعات وأنشطة الوزارة المختلفة داخليا، والتشبيك المؤسسي مع الجهات المعنية داخل وخارج الدولة.

٥- بناء واستكمال قواعد البيانات ونظم المعلومات النوعية الأساسية لدعم أنشطة الوزارة مثل: قواعد البيانات المالية والاقتصادية، نظام معلومات الموارد البشرية، نظم المعلومات الضريبية، نظم المعلومات الجغرافية، نظم الحفظ والأرشفة والاسترجاع الإلكتروني، نظام السجل العام، النظم المالية المتكاملة، نظام المعلومات القانونية، وغيرها

سياسات الوزارة

سياسات الوزارة في الخطة الإنمائية لدولة الكويت ٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٤/٢٠١٣ تنقسم إلى سياسات المالية العامة وسياسات أخرى ليشكل مجموعهما الوسائل التي تستخدمها الوزارة لتحقيق الأهداف الموضوعية والمرجوة. ونشير في هذا المقام إلى الالتزام الكامل للوزارة بالمادة العاشرة من القانون رقم ٩ لسنة ٢٠١٠ والتي تنص على «تلتزم الجهات المعنية بالتوجيهات والأهداف والسياسات الواردة بالإطار العام للخطة الإنمائية». وفيما يلي النص الكامل لتلك السياسات:

(١) سياسات المالية العامة :

١- تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد لترشيد الإنفاق العام وتجنب أوجه الهدر المختلفة، ودعم المساءلة والشفافية في تخصيص ومراقبة استخدام الإنفاق العام وضبط معدلات نمو الإنفاق الجاري، وزيادة مستويات الإنفاق الاستثماري، بهدف تحقيق معدل النمو المستهدف ١,٥ ٪ سنويا بالرغم من الظروف الحالية للأزمة المالية.

٢- إحداث تغييرات ملموسة في معدلات نمو وهيكل الإيرادات العامة وزيادة معدل النمو المتوقع للإيرادات غير النفطية لتصل إلى حوالي ٤,٢٠٠ مليون دينار في نهاية فترة خطة التنمية ٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٣/٢٠١٤. ورفع نسبة مساهمة الإيرادات غير النفطية إلى الإجمالي العام للإيرادات لتصل إلى حوالي ٣٠ ٪ في السنة الأخيرة من خطة التنمية ٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٣/٢٠١٤ مقارنة بنسبة إيرادات غير نفطية إلى الإجمالي العام للإيرادات تعادل ١٢ ٪ في سنة الأساس، وذلك من خلال تعزيزات الإيرادات السيادية لدولة الكويت بوضع نظام ضريبي، وتعديل قانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٩٥ في شأن الرسوم والتكاليف المالية

مقابل الانتفاع بالمرافق والخدمات العامة، واستكمال اتفاقيات منع الازدواج الضريبي.

٣- تطوير رؤية رقابية أشمل وأوسع تحقق الرقابة على كفاءة الإنفاق والحفاظ على الأموال العامة وتنظيم وتوحيد الجوانب التشريعية للشراء الحكومي، وتوحيد ومركزية الجهة المختصة بمتابعة وإعداد التشريعات الخاصة بالشراء الحكومي بما يساهم في ترشيد الإنفاق الحكومي.

٤- تطبيق موازنة البرامج والأداء في الجهات الحكومية المختلفة تدريجياً، وبما يتيح المفاضلة بين البرامج البديلة واختيار أكثرها ملائمة لتحقيق الأهداف التنموية

٥- دعم جهود ومبادرات التعاون الاقتصادي في إطار مجلس التعاون الخليجي. وتفعيل دور القطاع الخاص خليجياً. وإنشاء محاور للتنمية الاقتصادية الإقليمية والعربية المشتركة عبر إنشاء منطقة للتجارة الحرة العربية وتحرير الخدمات وإقامة الاتحاد الجمركي العربي.

(٢) سياسات أخرى :

١- الحد من الخلل في العلاقة بين الاستهلاك الجاري والتكوين الرأسمالي من خلال زيادة قيمة مخصصات التكوين الرأسمالي الإجمالي ليصل إلى ٩٢٧٥ مليون دينار خلال السنة الأخيرة من خطة التنمية ٢٠١١/٢٠١٠ - ٢٠١٣/٢٠١٤ (٢٤٪ من الناتج القومي الإجمالي) مقارنة بحوالي ٥٠٧٠٥ مليون دينار في سنة الأساس (١٩٪ من الناتج القومي الإجمالي)، وبمعدل نمو حقيقي ٢,١٠٪ سنوياً. وهو معدل يفوق معدل نمو الاستهلاك النهائي الحكومي والخاص السنوي والمقدر بنحو ٦,٤٪ خلال فترة الخطة.

٢- تنشيط الحركة الاقتصادية في الدولة من خلال تعزيز معدلات الإنفاق العام الذي يعتبر المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، مع التركيز على الإنفاق الاستثماري العام، لتعجيل في تنفيذ المشاريع

الكبرى ومشاريع التنمية الهامة الأخرى، بالإضافة إلى تشجيع الإنفاق الاستثماري الخاص من خلال إعطاء القطاع الخاص دوراً ريادياً في تمويل بعض هذه المشاريع وتنفيذها وإدارتها.

٣- استكمال مشروعات الحكومة الالكترونية وتطوير القائم منها عبر تأسيس مراكز الخدمات الالكترونية الشاملة والمشروعات الداعمة لها بما في ذلك مشروع البوابة الرسمية الالكترونية لدولة الكويت.

٤- دراسة تخصيص بعض الخدمات الحكومية أو تكليف القطاع الخاص بإدارة بعضها لتحسين الأداء وتخفيف الأعباء غير الضرورية التي تتحملها الدولة.

المفاهيم الأساسية للمصطلحات المستخدمة في التخطيط

بداية، لعله من الضروري وضع مفاهيم موحدة على النحو التالي :

مفاهيم عامة

• **الإستراتيجيات:** نهج وطرائق استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية وتنفيذ أنشطة لتحقيق القدرات. وتتضمن مجموعة من الأهداف العامة المترابطة والمتسقة المستهدف تطبيقها، وتشكل أساليب استخدام الموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها المخطط الشامل والمترابط لقطاع معين أو جهة معينة بهدف ضمان تحقيق الرؤية المستقبلية.

• **السياسة:** الوسيلة المقترحة التي يتم من خلالها تحقيق هدف أو أهداف معينة.

• **الخطة:** مجموعة من إجراءات العمل المتسقة والمتكاملة التي يتم تصميمها للوصول إلى أهداف عامة معينة من خلال تحقيق أهداف محددة في مدة زمنية معينة وفي نطاق الإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتاحة. أو هي جداول فصلية أو سنوية للنتائج والمهام والأطر الزمنية والمسؤوليات المتوقعة.

• **المنهجية:** وصف للطريقة التي سينجز بها شيء وهي مجموعة من الأساليب والإجراءات والتقنيات التحليلية تُستخدم لجمع وتحليل المعلومات الملائمة لتقييم برنامج أو عنصر أو نشاط محدد.

• **الإجراءات:** الخطوات والمراحل المتسلسلة المتباعدة لتنفيذ الأعمال وإنجاز الأنشطة.

• **الإجراءات المالية:** خطوات تنفيذ المبادئ والمعايير المحاسبية وهي تهدف إلى فرض الرقابة على الإنفاق

الحكومي مع توفير البيانات اللازمة لمستخدميها والمستفيدين منها بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات.

• **قياس الفاعلية:** مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المرسومة للتأكد من مدى تحقيقها وصولاً لتحديد الانحرافات ودراساتها وتحليلها ومعالجتها.

• **المؤشر:** مقياس كمي أو نوعي لأداء برنامج يُستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلاً. ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة، وتحديثها بانتظام.

• **المؤشرات الإحصائية:** هي الأدوات التي يقاس بها التطور الذي بلغته العملية الإنمائية في قطاع ما خلال فترة زمنية معينة. ويجب أن يتمكن المعنيين بقياسه في كل مرحلة من مراحل الخطة، حتى تتاح للمخططين إمكانية استخدام كل ما في حوزتهم من خبرة، لدعم الأهداف الإستراتيجية.

لذا فاستخدام المؤشرات الإحصائية يعطي المخطط الفرصة لإدراك مجريات الأمور في كل لحظة وتلمس مواطن الخطأ ومحاولة تصحيحها. وتستحدث المؤشرات على عدة مستويات؛

الأول : الأهداف الإستراتيجية للإدارة كما وردت في الإطار الاستراتيجي؛

الثاني: أهداف ومخرجات مكونات البرنامج كما حددتها خطة العمل ؛

الثالث : المخرجات المحققة لفترة ما كما يحددها برنامج العمل والميزانية.

• **الهدف العام:** يمثل المتطلبات التنموية المراد تحقيقها في قطاع معين من خلال إتباع سياسات مختارة

لعمل خلال مدى زمني محدد (قصير المدى - متوسط المدى - طويل المدى)، بنهاية الخطة.

• **البنية الأساسية أو التحتية:** يطلق هذا التعبير على الوسائل المادية والمقومات الهيكلية والتي تستهدف إيجاد بيئة مواتية ومناخ ملائم للتنمية، وتشكل احد المرتكزات الأساسية لنجاح مشروعات خطط التنمية توافر تلك البنى وفق معايير محددة.

• **السياسة المالية:** هي الأسلوب الذي تنتهجه الحكومة في تخطيط نفقاتها وإيراداتها. كما يمكن تجسيد هذا الأسلوب من خلال الميزانية العامة للدولة. وتعتبر السياسات التي تتحكم بالإيرادات والإنفاق أداة هامة جداً للحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بالدولة.

• **مفهوم قياس الأداء:** هو جمع البيانات بشكل منظم وموضوعي لتحديد كفاءة وفعالية تنفيذ المشروعات وتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها ووضعها في شكل يسهل معه تقييم أنشطة قطاع أو إدارة.

• **الأداء الفردي:** الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية ويقوم بتقييم هذا الأداء الرئيس المباشر.

• **الأداء المؤسسي:** المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة (وزارة المالية) في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وتجدر الإشارة إلى أن مؤشرات القياس المرتبطة بأداء الوزارة لها خصوصيتها وصعوبتها، وذلك بسبب تنوع أنشطة الوزارة وتعددتها، بالإضافة إلى أن بعض تلك الأنشطة لا يمكن قياسها بوحدات كمية.

• **التقييم:** عملية محددة زمنياً تهدف إلى تقييم أهمية وأداء ونجاح أو فشل البرامج أو المشاريع المستمرة أو المنتهية تقيماً منهجياً وموضوعياً. ويهدف التقييم عادة إلى تحديد أهمية وصحة تصميم البرنامج وكفاءته وفعاليته وتأثيره وقابليته للاستمرار.

• **التقييم النوعي:** نمط من التقييم يكون أساساً وصفيًا وتفسيرياً، وقد يصلح أو لا يصلح للتحديد الكمي.

• **التقييم الكمي:** نمط من التقييم يتمثل في استخدام القياس العددي وتحليل البيانات استناداً إلى الطرق الإحصائية.

• **نظم وطرق العمل:** التعليمات المنظمة لإجراءات العمل سواء ما يتم منها بطريقة يدوية أو باستخدام النظم الآلية.

• **التخطيط التأسيري (التوجيهي - الوظيفي):** ويقصد به إعداد الخطط وتنفيذها ضمن الهيكل الاقتصادي والاجتماعي القائم مكتفياً بإحداث التغير في الوظائف التي يؤديها النظام، عملاً بمبدأ الإصلاح التدريجي، ويقوم منهج التخطيط التأسيري على دفع الاقتصاد على السير في اتجاه معين لتحقيق النمو المطرد.

• **الموازنة العامة:** تقدير مفصل ومعتمد للنفقات العامة والإيرادات العامة عن فترة مالية مقبلة ويتبين من التعريف أن الموازنة العامة للدولة تستند إلى عنصرين أساسيين هما التقدير والاعتماد. وللموازنة العامة للدولة أهمية كبرى لأنها تعبر عن برنامج العمل السياسي والاقتصادي والاجتماعي للحكومة خلال الفترة المالية المقبلة، وبعبارة أخرى فإن الموازنة العامة للدولة لها دلالة سياسية واقتصادية واجتماعية،

إذ يمكن الكشف عن مختلف أغراض الدولة عن طريق تحليل أرقام الإيرادات العامة والنفقات العامة التي تجمعها وثيقة واحدة هي الموازنة العامة للدولة.

• **تنمية القدرات:** عملية تشمل بناء القدرات التقنية والسلوكيات والعلاقات والقيم التي تساعد الأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمعات على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها التنموية بمرور الوقت. وتتمر هذه العملية بمراحل عديدة مختلفة من التطور ولذلك تختلف أنواع التدخلات المطلوبة لتنمية القدرات في المراحل المختلفة. وهي تتضمن تعزيز العمليات والنظم والقواعد التي تشكل السلوكيات الجماعية والفردية والأداء الجماعي والفردى في جميع مساعي التنمية بالإضافة إلى قدرات الأفراد ورغبتهم في القيام بأدوار تنموية جديدة والتكيف مع المتطلبات والمواقف الجديدة. ويُشار أيضاً إلى تنمية القدرات بتعبير «بناء القدرات» أو «تعزيز القدرات».

• **الفعالية:** قياس مدى تحقيق برنامج للنتائج المخططة له (المخرجات والنواتج والأهداف).

• **الكفاءة:** مقياس لكيفية استخدام المدخلات (الموارد المالية والبشرية والتقنية والمادية) بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على مخرجات.

• **المدخلات:** الموارد المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية والتي تستخدم لتنفيذ الأهداف المخططة.

• **المخرجات:** النواتج والخدمات الناجمة أو كل ما يكون نتاج إنجاز أنشطة ضمن تنفيذ خطة أو برنامج.

الخطط التشغيلية

الخطط التشغيلية أو التنفيذية هي الوسائل المحددة التي يتبعها القائمين بالعملية التخطيطية للوصول الى الأهداف الموضوعة. وهي في عملية التخطيط تمثل المرحلة التي يتوجب فيها إشراك الأشخاص المعنيين بتطبيق الخطة بشكل فعال.

ويتم ربط الأهداف الاستراتيجية بمهام الإدارات وذلك على النحو التالي:

أولاً: الهدف الاستراتيجي الذي يدخل ضمن أنشطة الإدارة المعنية.

ثانياً: تحديد الأهداف الفرعية التي تستهدفها الإدارة سواء على المدى القصير أو المدى المتوسط.

وتشتمل الخطط التشغيلية على عدد من المشروعات التي يتبناها القطاع أو الإدارة ويمثل مساهمته في تحقيق أهداف الوزارة الإستراتيجية. ونوضح فيما يلي النموذج الذي سيتم استخدامه في إعداد ومتابعة مشروعات الوزارة.

نموذج إعداد مشروعات الخطة ومتابعة تنفيذها (عرض وشرح كيفية تعبئة النموذج)

• قطاع: اسم القطاع

• إدارة: اسم الإدارة المعنية

• اسم المشروع: يتم الاتفاق عليه بالتنسيق مع الإدارة و مكتب التخطيط و المتابعة.

• نوع المشروع: تطويري () ، نظم آلية () ، نمطي () ، أنشائي ()

معظم المشروعات التي تدخل ضمن هذا النموذج مشروعات نمطية، فإذا كانت خلاف ذلك يتم ادراجها حسب نوعها كما هو مبين اعلاه.

• الهدف التابع له المشروع: ويتضمن الهدف الاستراتيجي (أو الأهداف الاستراتيجية) وكذلك الهدف الفرعي (أو الأهداف الفرعية) المنبثقة عنه.

• أولاً:- الهدف الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية):

وتنقسم إلى مجموعتين على النحو التالي:

أولاً: الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بأنشطة الوزارة الأساسية.

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية المرتبطة ببناء القدرات الأساسية للوزارة.

• ثانياً: - الهدف الفرعي:

هو هدف منبثق عن الاهداف الاستراتيجية للوزارة، يتم تحديده بالتنسيق بين الادارة و مكتب التخطيط والمتابعة.

• **الجهات المستفيدة (داخل الوزارة وخارجها):** يتم ادراج كافة الجهات المستفيدة من المشروع سواء داخل أو خارج الوزارة.

• **تاريخ بدء المشروع ومدة التنفيذ:** السنة المالية ٤/١ - ٣/٣١

• **فترة متابعة المشروع:** نصف سنوية.

• **متطلبات تنفيذ المشروع:** تحديد تلك المتطلبات من الإدارة المعنية.

• **مالية:** ما يخرج عن ميزانية الوزارة

• **تنظيمية:** تعديل هيكل تنظيمي أو إنشاء وحدة تنظيمية أو خلافة.

• **إجرائية:** إجراء لا بد أن يتم اتخاذه على سبيل المثال: (موافقات إدارة الفتوى والتشريع، ديوان الخدمة المدنية أو غيرها).

• **تشريعية:** تشريع من خلال القنوات الشرعية من تحويل لمجلس الوزراء ومن ثم مجلس الأمة.

• **معلوماتية:** نظم المعلومات أو قواعد البيانات المطلوبة

• **المؤشر:** يقيس مدى تحقق الأهداف الفرعية ومن ثم الأهداف الإستراتيجية، ويتم تحديد تلك المؤشرات وفقاً لطبيعة أنشطة الإدارات المعنية بالتنسيق والتعاون مع مكتب التخطيط والمتابعة.

- **قيمة المؤشر:** تقاس بمعدل أو نسبة مئوية أو وحده ويتم تحديدها وفقا لما يتم الاتفاق عليه بين الإدارات المعنية ومكتب التخطيط والمتابعة.

المؤشر (١):، قيمة المؤشر

المؤشر (٢):، قيمة المؤشر

المعوقات وملاحظات	نسبة الانجاز	متابعة تنفيذ الخطوات			فترة التنفيذ المستهدفة		الخطوات التنفيذية
		تمت	تمت جزئيا	لم تتم	إلى	من	
الإجراء الأول							
							الخطوات التفصيلية
الإجراء الثاني							
							الخطوات التفصيلية

- **الإجراء:** هو نشاط تنفيذي يهدف إلى وضع الخطة محل التطبيق ويتكون من عدة خطوات تفصيلية.
- **الخطوات (التفصيلية):** هي أنشطة اصغر وأكثر تفصيلا تشكل في مجملها الإجراء الأساسي الذي تتبع منه.

- **فترة التنفيذ المستهدفة:** لكل خطوه تفصيلية على حدا.

- **متابعة تنفيذ الخطوات:** يبين إذا تمت أو تمت جزئيا أو لم تتم الخطوة.

- **نسبة الانجاز:** يتم احتساب نسبة الانجاز من خلال إجمالي ما تم تنفيذه مقسوما على إجمالي المخطط خلال فترة التنفيذ المستهدفة أو وفقا للخطوات التفصيلية للمشروع، أو ما تم الاتفاق عليه مع الإدارات المعنية.

- **المعوقات والملاحظات:** يتم كتابة أي معوقات تواجه تنفيذ المشروع.

مثال تطبيقي

لكيفية احتساب نسب الانجاز

للمشروع جدول زمني يحدد بداية ونهاية زمن الخطوات التنفيذية خلال المدة المعنية (توضع الخطة قصيرة الأجل بالوزارة على أساس عام كامل)، ولحساب الانجاز يتم تحديد الزمن الفعلي لتلك الخطوات ومقارنته مع الزمن المخطط فإن كان الزمن الفعلي أقل أو يساوي الزمن في الجدول المقترح فهذا يعني أن التنفيذ يسير حسب الخطة، وإذا كان الزمن الفعلي أعلى من الزمن في الجدول المقترح فيعني وجود مشكلة في التنفيذ.

المثال يفترض الآتي:

• تتكون الإجراءات الخاصة بتنفيذ المشروع في هذا المثال للتسهيل من خمسة إجراءات تتساوى جميعها في الزمن وبالتالي يتساوى إسهام كل إجراء في تنفيذ الخطة خلال الفترة المعنية وهي عام كامل (١٢ شهر).

• أذن: فان إسهام كل إجراء في تنفيذ الخطة السنوية (قصيرة الأجل) = ١٠٠ (المخطط تنفيذه) / ٥ (إجمالي عدد الإجراءات) = ٢٠٪.

• بفرض أن احد الإجراءات وليكن الإجراء الثالث يتكون من أربعة خطوات تفصيلية، وبما أن عدد الخطوات التفصيلية للإجراء الثالث (على سبيل المثال) أربعة خطوات وبفرض أن كل خطوة تستهلك

نفس الزمن ليتم انجازها، تكون نسبة انجاز كل خطوة ٢٥٪ من إجمالي الإجراء.

- ولتنفيذ أي إجراء، توجد ثلاثة حالات للتنفيذ وهي كالتالي:
- إذا كان العمل بالخطوة تم تنفيذه بالكامل تكون نسبة انجاز تلك الخطوة ٢٥ ٪ كما في الخطوة الثانية.
- إذا لم يتم تنفيذ العمل بالكامل بالخطوة تكون نسبة الانجاز صفر ٠٪ كما في الخطوة الثالثة.
- أما في الحالة التي يتم فيها الانجاز جزئياً فنقوم بالاتي لحساب نسبة الانجاز كما في الخطوة الأولى والخطوة الرابعة:
- لا بد من التعرف على ما تم إجراءه خلال الفترة المعنية، وكم يمثل كنسبة من العمل فإذا كان مثلاً تم انجاز ٥٠٪ من إجمالي الخطوة الأولى، لذا نسبة ما تم انجازه فعلياً من الخطوة الأولى (نسبة الانجاز) = $(25 \times 50) / 100 = 12,5\%$.
- وإذا كان ما تم انجازه على سبيل المثال ٦٠٪ من إجمالي الخطوة الرابعة فنسبة ما تم انجازه فعلياً من الخطوة الرابعة = $(25 \times 60) / 100 = 15,0\%$.

ليكون استيفاء جدول المتابعة على النحو التالي :

المعوقات وملاحظات	نسبة الانجاز	متابعة تنفيذ الخطوات			فترة التنفيذ المستهدفة		الخطوات التنفيذية
		تمت	تمت جزئيا	لم تتم	إلى	من	
نسبة الانجاز المخططة ٢٠٪	٢٠٪	الإجراء الأول					
نسبة الانجاز المخططة ٢٠٪	٢٠٪	الإجراء الثاني					
نسبة الانجاز المخططة ٢٠٪	١٠,٥٪	الإجراء الثالث					
نسبة الانجاز المخططة لهذه الخطوة وللخطوات الأخرى متساوية وهي ٢٥٪	١٢,٥٪				٦/٣٠	٤/١	الخطوة الأولى
تم التنفيذ وفق المخطط	٢٥٪				٦/٣٠	٤/١	الخطوة الثانية
لم يتم التنفيذ بسبب وجود المعوق	٠,٠٪				٦/٣٠	٤/١	الخطوة الثالثة
تم التنفيذ جزئيا	١٥٪				٩/٣٠	٧/١	الخطوة الرابعة
نسبة الانجاز المخططة ٢٠٪	٢٠٪	الإجراء الرابع					
نسبة الانجاز المخططة ٢٠٪	٢٠٪	الإجراء الخامس					

• إجمالي ما تم فعليا في كامل الإجراء الثالث = $(20 \times 0,0) + (20 \times 25,0) + (20 \times 12,5) = 100 / (20 \times 15,0) = 10,5$ أي أن ما تم تنفيذه فعليا ١٠,٥٪ من اصل ٢٠٪.

• استكمالا للمثال وللتسهيل وبفرض أن الإجراءات الأخرى للمشروع تم انجازها كاملة فتكون نسبة الانجاز الفعلية للمشروع خلال الفترة تساوي $20 + 20 + 10,5 + 20 + 20 = 90,5$ ٪

الخاتمة

وأخيراً.. تمثل أساليب العمل ومراعاة أحكامها العنصر الأساسي في استقرار سلاسة العمل وبناء على هذا المفهوم دون مكتب التخطيط والمتابعة كافة الإجراءات الخاصة بإعداد الخطط وكيفية متابعتها في هذا الدليل ليتم إتاحتها لجميع المعنيين والمهتمين بالتخطيط ومتابعة تنفيذ تلك الخطط.

كما يتمنى مكتب التخطيط والمتابعة أن يحقق هذا الدليل الاستفادة المرجوة والهدف المنشود من إعداده، وان يجد المعنيين بالتخطيط بالوزارة بين طياته كافة الإجابات على ما يتبادر إلى الأذهان من تساؤلات، وأن يكون الدليل مرشداً أساسياً للتعرف على كيفية إعداد وتقييم المشروعات التي يتابعها المكتب.