. متطلبات التخطيط (الأسس و القواعد)

1.5. مبدأ الواقعية في التخطيط

يعد البعد الواقعي مهم في عملية التخطيط، لأن التخطيط ليس عملية رسم أهداف خيالية لا يمكن تنفيذها على أرض الواقع، وإنما تكمن واقعية التخطيط من خلال تحديد ثلاثة عناصر مهمة:

–توفر الموارد المالية :وهي أهم عامل في التخطيط، لأنه بدون موارد مالية لا يمكن تحقيق الأهداف المرسومة.

–توفر الموارد البشرية :بمعنى توفر الموارد البشرية التي تعد الخطة في حد ذاتها، وكفاءتهم في تحديد الأهداف، وواقعيتها، وكذلك تسهم الموارد البشرية في عملية تنفيذ الخطة.

–واقعية الأهداف، بمعنى الابتعاد عن الأهداف الخيالية التي لا يمكن تحقيقها، كما ذكرنا لعدم توفر العنصرين السابقين ، بالإضافة إلى واقعية الأهداف بربطها بطبيعة المؤسسات والأجهزة التي تتولى تنفيذ برامج التخطيط، وان الواقعية في التخطيط ":أن يتم تحديد الأهداف وتصميمها ، في إطار الظروف الواقعية للمجتمع ، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكاناته الفعلية، ومقوماته الديمغرافية والاقتصادية، والاجتماعية والتنظيمية، وواقعية التخطيط تعني أيضا مراعاة التاريخية للمجتمع(الماضي–الحاضر– المستقبل)حيث يتم وضع الخطة بما يتلاءم مع واقعية المجتمع(الحاضر)مع الأخذ في الاعتبار ما تم تحقيقه من أهداف(الماضي)، لاستكمال تحقيق أهداف مستقبلية مع مراعاة احتمالات وتنبؤات المستقبل.

وتأتي واقعية التخطيط من الأخذ بالبعد العلمي والمنهجي في إعداد الخطط والبرامج، فالتخطيط في الأول والأخير يعتبر أسلوبا علميا يسعى إلى تحقيق أهداف في المستقبل، لكن منطلقا من توقعات علمية، كالأخذ بالأساليب الإحصائية في تعداد السكان ومعرفة معدلات النمو الطبيعي السنوي، ثم توقع حجمهم بعد سنوات محددة، إن المقصود بواقعية التخطيط هو أن تكون الخطط الموضوعة ":على أسس علمية سليمة قائمة على قدر الإمكانات والموارد الفعلية للمجتمع تقديرا دقيقا، وكذلك تحديد الاحتياجات الحقيقية اللازمة للأفراد تحديدا فعليا ثم العمل بعد ذلك على الموازنة والموائمة بن الموارد والإمكانيات المتاحة وبن الاحتياجات الفعلية لأفراد المجتمع

2.5. مبدأ الشمولية في التخطيط

يتضمن مبدأ الشمول فكرة إحاطة التخطيط بكل الجوانب المستهدفة، وأن تشترك كامل الأجهزة في إعداد الخطة وفي تنفيذها، ويقصد بالشمول أن ": تتضمن الخطة–خاصة خطة التنمية كافة القطاعات

الأساسية داخل المجتمع كالزراعة والصناعة والتعليم والصحة...الخ، وذلك لأن التخطيط السليم يقوم في جوهره على أساس التصور الشمولي للعناصر المترابطة للحياة الاجتماعية.

و يعني الشمول في التخطيط أيضا أن يغطي التخطيط كل المناطق الجغرافية بلا استثناء، فلا يستهدف مناطق بعينها تؤثر سلبا في ما بعد على بقية المناطق، كتنمية إقليم جغرافي معين فيتسبب ذلك في نزوح السكان إليه من المناطق والأقاليم المجاورة، مما يؤثر سلبا على التوزيع الجغرافي للسكان، وكذلك يولد ضغطا على الإقليم الذي شمله التخطيط، فيجب أن تشمل الخطط جميع المستويات الجغرافية المختلفة ":فلا يجب أن نهتم بالمناطق الحضرية ونهمل المناطق الريفية بل يجب أن يكون الاهتمام منصبا على جميع جوانب الحياة حتى تتجنب اختلال التوازن الجغرافي لعملية التنمية، والمقصود بالاختلال الجغرافي وجود مناطق جغرافية في المجتمع اقل تقدما من الناحية الاقتصادية والناحية الاجتماعية من غيرها من المناطق، مثال ذلك ما حدث بعد الثورة الصناعية في انجلترا التي أصبحت المدن فيها بمثابة مناطق جذب حيث تركزت بها الصناعة والخدمات.

والشمول في التخطيط يمثل بعدا وظيفيا، حيث يشمل التخطيط كل قطاعات المجتمع التي تفاعل مع بعضها البعض شمولا وظيفيا، بمعنى التخطيط الشامل لجميع المجالات الوظيفية اجتماعيا واقتصاديا حسب احتياجات المجتمع، "وأيضا يراعي في الخطة ترابطها وشمولها وظيفيا مع الخطط الأخرى، كمثال خطة التعليم– لا يكتفي بالاهتمام بالمعلمين فحسب، بل تتضمن جوانب صحية واقتصادية وإسكان، ومواصلات...الخ، وهذا يؤكد على فكرة الترابط والشمول بن التعليم والخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأخرى.

3.5. مبدأ التكامل في التخطيط

يرتبط مبدأ التكامل في التخطيط بمبدأ الشمول، الذي تناولناه سابقا، فالتخطيط يجب أن يقوم على رؤية تكاملية للواقع المراد التخطيط له، وعلى رؤية تكاملية لطبيعة المؤسسات التي تقوم بإعداده أو تنفيذه، فترتبط قاعدة التكامل بالقاعدة السابقة وهي قاعدة الشمول، إن التخطيط لا يقوم على أساس التصور الانفصالي والاستقلالي لكل مشروع على حدى، فالخطة السليمة لا تتألف من مجموعة من المشروعات التي يوضع بعضها جنب بعض بطريقة ميكانيكية آلية، وإنما يتألف من مجموعة متكاملة متفاعلة وظيفتها مع المشروعات التي تسهم كل منها في إنجاح المشروعات الأخرى.

ويقصد بالتكامل في التخطيط أن تكون المشروعات والبرامج المقترحة في حالة تساندية فيما بينها، بمعنى يجب أن لا يفكر المخططون برؤية تجزيئية للمشروعات التي يريدون إقامتها.

4.5. مبدأ المرونة في التخطيط

يقصد بالمرونة كمبدأ أساسي في التخطيط، أن تكون هناك إمكانية لتغير الأهداف التي رسمت دونما الإخلال بالهدف الرئيسي الذي قام من أجله التخطيط، كما تعني المرونة أن يتم توزيع الموارد المالية على مراحل التخطيط بشكل يضمن تغير الميزانيات المعتمدة، كالاصطدام ببعض المشكلات التي لا يتم حلها إلا بضخ الموارد المالية، شريطة أن لا يكون هناك فروق كبيرة جدا في التقديرات المالية والموارد التي تضاف في ما بعد.

وكما هو معلوم فان التخطيط فعل إنساني معرض للنقص والخطأ "التخطيط عمل يتعلق بالمستقبل ولكي يكون فعالا يجب أن يكون شاملا وصادرا عن هيئة مركزية، والتخطيط الشامل عملية ضخمة نظرا لتشابك نواحي النشاط الإنساني، ولهذا فقد يتعرض المخطط لبعض الأخطاء التي يصعب إدراكها مقدما ويرجع ذلك في كثر من الأحيان إلى تخلف أجهزة البحث والإحصاء خاصة في المجتمعات النامية.

5.5. مبدأ الاستمرارية في التخطيط

يشر مبدأ الاستمرارية في التخطيط إلى مفهومين ، المفهوم الأول يشر إلى الاستمرارية في مراحل التخطيط، أي الانتقال من مرحلة الإعداد وحصر الموارد وجمع البيانات إلى مرحلة التنفيذ على أرض الواقع، فيجب أن تكون العملية التخطيطية برمتها محكومة بمبدأ الاستمرارية " ويعني أن تكون عملية التخطيط متصلة، وغر منقطعة، أي أن عملية التخطيط هي عملية مستمرة، لا تنتهي بانتهاء الخطة، بل يتبع ذلك عمليات ومراحل متعددة تتدرج من التنفيذ إلى المتابعة، والرقابة على التنفيذ، فالتقييم ، وبمعنى أخر أنه بعد الانتهاء من صياغة الخطة وإقرارها لابد أن تتدخل مرحلة التنفيذ، ويلاحظ أن كثرا من الدول النامية، التي تضع خططا للتنمية لتهمل الوسائل والطرق اللازمة لتنفيذ الخطة، مما يترتب عليه ظهور الإخفاقات، وقصور النتائج والأهداف المحققة عن تلك المستهدفة في الخطة.

أما المفهوم الثاني للاستمرارية في التخطيط فيعني أن يكون الانطلاق دائما من الخطط السابقة والوقوف على ايجابياتها وسلبياتها، والنتائج التي تم تحقيقها "ويظهر التجديد في التخطيط الاجتماعي إما داخل المراحل التخطيطية الواحدة بأن يعمل المخطط على البدء في وضع الخطة الثانية بمجرد دخول الخطة الأولى مرحلة التنفيذ أو عن طريق تعديل أساليب التخطيط وأجهزته من مشروع إلى آخر بحسب طبيعة المشروعات والبرامج من ناحية ووفقا للظروف الزمانية والمكانية المحيطة بها من ناحية أخرى.

6.5. مبدأ المشاركة في التخطيط

أصبح مفهوم المشاركة في العمليات التخطيطية شائعا في العديد من الأدبيات التي تناولت فعالية البرامج التخطيطية، حيث يسهم إشراك أكبر قدر من أفراد المجتمع الذين يمسهم التخطيط بشكل مباشر

وفعال في التعرف على حاجات المجتمع المستهدف، كما أن المشاركة المجتمعية تساهم في عملية تقييم البرامج والمخططات.

وما يعاب على دول العالم الثالث هو أنها لا تشرك مواطنيها في الكثير من مخططاتها، فيكون مآلها الفشل في الغالب الأعم، وهو ما حذى بالكثير من المخططين الاقتناع بأن ":فشل العديد من المشروعات التنموية أو الخطط التنموية في المجتمعات النامية بسب استبعاد المواطنين من المشاركة في صياغة الخطط، وتأكدوا من أن المشروعات التي يشارك فيها المواطنون تكلفتها أقل من الناحية المالية، كما أنها تحقق الكثير بالنسبة للأهداف التي تضمنتها خطط هذه المشروعات.

وهناك من المخططين من عد من عملية إشراك المواطنين في تنفيذ الخطط ورسم أهدافها، كأحد أوجه الممارسات الديمقراطية في المجتمعات المعاصرة ":أما ديمقراطية التخطيط فتعني في المقام الأول، المشاركة الفعلية للطبقات العامة والسلطات المحلية(الإقليمية)في وضع الخطط، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، كما يعني أن تنشر طرق وأساليب حول المهام التخطيطية المقررة في الخطة المركزية لجماعات العاملين في الوحدات الاقتصادية والاجتماعية والتنفيذية المختلفة.

7.5. مبدأ التنسيق في التخطيط

يلعب التنسيق دوار بارزا في فعالية البرامج التخطيطية، فكلما كان التنسيق قويا بن مختلف القائمين على العمليات التخطيطية كلما كان تحقيق الأهداف المسطرة ممكنا، فالتنسيق يعني تضافر وتكاثف الجهود المخططين أولا، والأجهزة التخطيطية المختلفة ثانيا ، وتتمثل أهمية هذا المبدأ في عملية التخطيط في مالي:

–التعاون والتنسيق بن مختلف الخبراء والمخططين في تبادل الخبرات والمعلومات لصالح عملية التخطيط.

–التعاون والتنسيق بن الأجهزة المسؤولة عن التخطيط والأجهزة المسؤولة عن التنفيذ بما يحقق المشاركة.

–التعاون والتنسيق بن الجهود الحكومية والجهود الأهلية لتحقيق تنمية المجتمع.

–بالتعاون والتنسيق ينمو الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد والأجهزة تجاه مجتمعهم – فتكون دعامة أساسية لتحقيق أهدافه.

6. مراحل التخطيط

تستند عملية التخطيط إلى جملة من المبادئ والقواعد المنهجية والعلمية، ويخضع التخطيط إلى مجموعة من المراحل التي تكون أساسية عند انجاز مختلف المشروعات، ولكل مرحلة متطلباها ووسائلها وأدوات تنفيذها، بدءا من مرحلة الإعداد وصولا إلى مرحلة التنفيذ.

ويمكن أن نميز بين أربعة مراحل أساسية في عملية التخطيط، نوجزها في:

1.6. مراحل إعداد الخطة

تتمثل أهم مراحل إعداد الخطة في العناصر التالية:

1.1.6. مرحلة جمع البيانات والمعلومات

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات من أهم مراحل التخطيط، لأن التخطيط يعتمد عليها في رسم صورة عن المستقبل، وهو ما يعني تحقيق مجموعة من الحاجات في مرحلة زمنية معينة، لذا كل خطأ في هذه المرحلة يعني فشل التخطيط، ويمكن القول أن معظم الخطط تفشل بسب سوء تقدير الواقع الذي يخطط له، وسوء تقدير المستقبل.

ورغم بساطة هذه العملية إلا اه يجب أن يشترك فيها خبراء من مختلف التخصصات العلمية(علم الاجتماع، الديمغرافيا، الإحصاء، التهيئة العمرانية،.... الخ)، ويسهم في انجازها العديد من الأجهزة والمؤسسات التي تزود الخبراء والمخططين بمختلف البيانات والمعلومات عن الواقع الاقتصادي والاجتماعي للسكان، " يجب أن تتوفر لدى أجهزة التخطيط بالمجتمع مجموعة كافية من البيانات عن ظروف المجتمع وأوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية حتى يستطيع المخطط أن يقترح الأهداف الأولية بصورة واقعية تجعلها قابلة للتنفيذ.

2.1.6. مرحلة تحديد الأجهزة والمؤسسات المعنية بالتخطيط

تؤدي المؤسسات والأجهزة المعنية بمجال التخطيط دورا هاما في إعداد الخطط والمشروعات، وكل دولة في العالم لديها مؤسساتها التخطيطية، سواء على مستوى حكومي مركزي، أو على مستوى محلي وإقليمي، وتختلف هذه الأجهزة بحسب نوعية التخطيط المراد انجازه، فالتخطيط الحضري مثلا لديه مؤسساته التي تقوم بعمليات التخطيط للمدن والمراكز الحضرية، ويقصد بالجهاز التخطيطي " الإدارة أو الوحدة التي تتوافر فيها الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية المناسبة لمواجهة متطلبات إجراءات العمل التخطيطي الفني، الذي يعتبر التحضر لمشروع الخطة القومية في مختلف مراحلها ، بدءا من إقرارها وانتهاء بتنفيذها أو تقييمها من مسؤولياته المنوطة والمحددة باللوائح والقوانين.

و يمكن أن تسهم في الخطط الوطنية الأجهزة التالية:

– مديريات مختلف الوزارات.

– المجالس الولائية في كامل التراب الوطني.

– الأجهزة الإدارية المختلفة.

– المؤسسات الاقتصادية في القطاع العمومي.

– المؤسسات الاقتصادية في القطاع الخاص.

– مراكز البحث العلمي والجامعات.

يجب أن يرافق عملية تحديد الأجهزة المعنية بالتخطيط جملة من التشريعات القانونية لتحديد مهام كل مؤسسة وجهاز، وتحديد المسؤوليات التي تضطلع بها كل مؤسسة، لتسهيل عملية التخطيط، و لتتحمل كل جهة مسؤوليتها عند التنفيذ ويمكن محاسبتها عند الانتهاء من عملية التخطيط.

3.1.6. مرحلة تحديد أهداف التخطيط

بعد أن يتم تحديد المؤسسات والأجهزة المعنية بالتخطيط، وبعد تحديد فريق الخبراء أو المخططين ، يأتي رسم الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل، وكما ذكرنا سابقا، تحدد طبيعة الأهداف بحسب الموارد المالية والبشرية المتوفرة، وأن لا تكون أهداف خيالية بعيدة عن الواقع، وتختلف الأهداف بحسب طبيعة ونوعية التخطيط ذاته.

3.1.6. مرحلة وضع إطار الخطة

بعد أن قام المخططون بثلاثة خطوات رئيسية:

–جمع البيانات والمعلومات ووضعها في شكل جداول إحصائية ومنحنيات بيانية، وتم استنطاق كل الأرقام والإحصائيات.

–حصر الموارد المالية والبشرية التي يمكن توظيفها في التخطيط، من خلال تحديد الجهات الممولة لعملية التخطيط كالمؤسسات الحكومية المعنية، أو المؤسسات الاقتصادية وغرها.

–تم تحديد الأهداف المراد تحقيها، مع الآجال الزمنية التي تلزم لتنفيذها، " وعندما يتم الانتهاء من تجميع البيانات ، والمعلومات وتحديد الأهداف النهائية والوسطية ونظام الأولويات ، يعد المشروع الأول للخطة أي وضع الإطار العام لها.

تأتي خطوة وضع الإطار النهائي للخطة، فبعد أن تم وضع العديد من الخطط البديلة، بحيث لا يجب وضع خطة واحدة، ثم القول إنهم بصدد عملية التخطيط، فالأسلوب التخطيطي الذي تكون له فعالية هو من يضع عديد الخطط، ثم يتم اختيار خطة وحيدة بعد القيام باستشارة العديد من الفاعلين الاجتماعين الذين يمسهم الفعل التخطيطي، سواء كأفراد لديهم خبرات عملية ومهنية كأساتذة الجامعات ذوي الكفاءة العلمية، أو كممثلي المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع العام، وكممثلي بعض مؤسسات المجتمع المدني.

3.1.6. مرحلة التنفيذ

تعد هذه المرحلة أساسية في عملية التخطيط، إذ يتوقف عليها نجاح العملية التخطيطية أو فشلها، وان ارتبطت هذه المرحلة بالإجراءات الفعلية في المرحلتين السابقين ، "تتمثل هذه المرحلة في ترجمة الخطة والبرامج المتضمنة فيها على السلوك التطبيقي، ومن الضروري هنا التأكد من مستوى الكفاية الإدارية والفنية لأجهزة التنفيذ ضمانا لحسن تنفيذ البرامج المخططة.

ويحتاج التنفيذ إلى إتباع الخطوات التالية:

–دراسة إجراءات التنفيذ هذه الخطة على صعيد مختلف المستويات وفي القطاعات المختلفة.

–تحديد أولويات المشروعات التي تبدأ بها أولا وفقا للشكل المحدد في الإطار النهائي للخطة.

–عدم التجاوز في مرحلة التنفيذ عن التكلفة المادية التي تم تحديدها في الإطار النهائي للخطة.

–عدم تجاوز الزمن المقرر لتنفيذ المشروعات المختلفة.

–تحديد للمشروعات التي تقوم بتنفيذها الأجهزة المركزية.

–تحديد المشروعات التي تقوم بتنفيذها الأجهزة المحلية.

3.1.6. مرحلة المتابعة و التقويم

إن عملية متابعة العمليات التخطيطية، ومرافقة المشروعات عند التنفيذ عملية مهمة في فعالية التخطيط، حيث يجب المتابعة مع التقييم المرحلي، فيمكن أن يجتمع الخبراء أو المخططون، بعد كل فترة

زمنية لتقييم معدلات الانجاز حتى يتمكنوا من عملية التدخل السريع في الرفع من وتيرة التنفيذ في حالة صادفت التخطيط بعض المشكلات التي لم يتنبه لها المخططون.

وتهدف عملية المتابعة والتقويم عموما إلى:

– التعرف على ما تم انجازه من مشروعات.

–الوقوف على عوامل الضعف أو القوة في تنفيذ البرامج المخلفة.

–العمل على معالجة أوجه القصور و تدارك الأخطاء.

–إعادة تخطيط بعض البرامج أو الخدمات بصورة توفر للدولة الكثير من الجهد والمال مع ضمان تحقيق تلك البرامج والمشروعات لأهدافها.

إلى جانب المتابعة عمليات انجاز الخطط، يجب أن يكون هناك تقويم موضوعي لما تم انجازه في كل مرحلة، فالتقويم هو:" الأداة التي يمكن عن طريقها الكشف عن حقيقة التأثير الكلي أو الجزئي لبرامج التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية على المستوى النطاقين المحلي والقومي، كما أن التقويم يعتبر دراسة علمية للمشروعات والمفاضلة بينها من وجهات نظر متعددة الاختيارات انسبها بالنسبة لما تحقق من أهداف الخطة.

وهناك ثلاثة أنواع من التقويم حسب المدة الزمنية:

– التقييم المبدئي يتم عادة عند بداية البرنامج أو الخطة لتقدير الموقف قبل التدخل المهني أو قبل اتخاذ إجراء بإحداث تغيير أو تغيرات معينة.

–التقييم المرحلي ويتم مصاحبا لخطوات ومراحل تنفيذ الخطة أو تقييم مراحل الخطة بعد أخرى.

– التقييم النهائي يتم عادة عقب الانتهاء من تنفيذ الخطة ككل.