

ملف صحفي

خادم الحرمين طالب الحكومة بـ "خطط عمل" ... و"الشورى" بالسخاء في "المشورة"

ربط الموازنات بـ "الاستراتيجيات" ... الحاجة إلى التخطيط صارت أكثر أهمية من أي وقت مضى

وغيراً. وواقع يفرض علينا إصلاحات تحتاج إلى توفير مرونة تنفيذية أكبر، وقنوات اتصال أكثر شفافية، وردم الفجوة الحاصلة بين «ما قبل» «الصرف والتنفيذ»، و«ما بعد» «الصرف والتنفيذ»، بمعالجة مرحلة «أثناء التنفيذ».

و«الحياة» في فتحها ملف «ربط الموازنات والاستراتيجيات تتجاوز مرحلة السير في المكان نفسه، إلى مرحلة تقديم البدائل والحلول بطرح الآراء الأكاديمية وآراء القطاعين الحكومي والخاص، لتصوّر أفضل لواقع ومستقبل الخطط الاستراتيجية، والموازنة وتنفيذ المشاريع.

رسالة إلى كل قطاع حكومي ليضطلع بدوره في بلورة الأهداف العامة إلى أهداف مرحلية وصولاً بها إلى التنفيذ، مع إتاحة الفرصة للمراجعة والمناقشة والتقويم والتعلم، والانطلاق مرة أخرى نحو الهدف.

وهناك أمر سام باستغلال الموارد، مالية كانت أو بشرية، لما فيه خير الوطن، ولا يقتصر ذلك على أوامر الصرف المالي، بل يتعداه إلى إعادة النظر في الأنظمة الحكومية والعلاقة بين القطاعات العامة والخاصة، بما يتوافق مع حقيقة أننا نعيش في عالم متغير ومتسارع، ونواجه تحديات مستقبلية كبرى، وتتقاطع مصالحنا داخلياً وخارجياً، شرقاً

وزراء الحكومة السعودية بتقديم «خطط عمل»، ومطالبة أخرى لأعضاء مجلس الشورى بعدم البخل في «تقديم المشورة»، بعد أن صارت مفردات «الخطط الاستراتيجية»، والموازنة وتنفيذ المشاريع تسير بوضوح في خطوط متوازنة ومتباعدة لا بوادر لتقاطعها الإيجابي إلا في «اللا نهاية».

مطالبة الملك عبدالله بخطط عمل جاءت لتعني تحويل مفهوم «التخطيط الاستراتيجي» إلى ثقافة مجتمع. وفي مطالبته، التزام أدبي من صانع القرار وإيمان عميق بأهمية هذه الثقافة، واستشعارها واقعاً ملموساً. وهي

تحتفظ الذاكرة السعودية بخطاب خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز لأعضاء مجلس الوزراء في شتاء ٢٠٠٥، بعد إقرار الموازنة العامة للدولة، التي عدت الأضخم في ذلك الوقت.

وقال الملك في حينه: «أيها الإخوة، المهم السرعة، لأنه الآن لا يوجد عنز. الآن والله الحمد الخيرات كثيرة، ولم يبق إلا التنفيذ، أمل منكم جميعاً تنفيذ ما جاء في هذه الخطة بأسرع وقت ممكن». ولم تختلف الأعوام اللاحقة عن عام ٢٠٠٥، إلا في تزايد أرقام إيرادات الدولة، ونتائج تنفيذية دون المأمول، ليتدخل مبضع الجراح «عبدالله بن عبدالعزيز»، بمطالبة

الغامدي: مرجعية الخطط تغيب بين "آلية" التنسيق و"استثنائية المرحلة"

يعني أن لكل مشروع مدة زمنية محددة ومسؤولية محددة في أشخاص محددين ووسائل لقياس إنجاز كل مشروع. مؤكداً أنه «لو وجد هذا الإطار العملي لما سمعنا عن وزارات تُعيد إلى خزنة الدولة ٤٠ أو ٣٠ في المئة -مثلاً- من موارنتها التي اعتمدت لها، ما يعني أن هناك إخفاقاً نسبته ٤٠ أو ٣٠ أو ٢٥ في المئة في تنفيذ المشاريع».

وأكد الغامدي أن التحدي يكمن في مرحلة التنفيذ، وأن العوائق العملية تحتاج إلى إعادة نظر، مفصلاً ذلك بقوله: «أولى العقبات تتمثل في الكوادر البشرية في القطاعات الحكومية، التي يجب أن نتساءل حيالها: هل هم أهل لتنفيذ هذه الخطط؟ وبالتالي، يجب أن يوضع في الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية التحقق من أن الطاقم التنفيذي مدرب بشكل مناسب وتتوافر عنده الطاقات والإمكانات والمهارة والجهد اللازم، وهو عائق داخلي يمكن التحكم به».

وثانسي العقبات في المرحلة التنفيذية هي ما لا يمكن التحكم به مثل ما يحصل في القطاع الخاص، ويؤثر في العمل الحكومي، مؤكداً أنه «يمكن تجاوز العوائق الفنية أو الإجرائية الخارجية بمعالجتها ووضع الحلول لها بشكل استباقي، وبالطريقة نفسها التي أنشئت بها المدن الصناعية في الجبيل وينبع، والتي لولا الله ثم أمر صانع القرار باستقطاب العمالة الأجنبية الجاهزة والمدربة من بلدان محددة لما تحقق ذلك الإنجاز».

وأعرب الغامدي عن اعتقاده بأهمية فتح باب مشاركة القطاع الخاص من الخارج في تنفيذ المشاريع، موضحاً أن «الموازنات الاستثنائية بحاجة إلى إجراءات استثنائية، في ظل عدم وجود الإمكانيات الفنية والبشرية. ولا بد من إيجاد التعاون بين كل القطاعات الحكومية والخاصة لتحقيق التنمية وهي الهدف الأهم».

ودعا إلى أن تقوم وزارة المالية بدور أكثر مرونة في توفير ما هو مطلوب من استحقاقات مالية لتنفيذ المشاريع، وقال: «الموارد المالية هي أداة وليست غاية في ذاتها، والدعم المالي لإستراتيجية أية وزارة في تنفيذ مشاريعها ما هو إلا وسيلة لمساعدتها، خصوصاً إذا اعتمدت هذه المشاريع مسبقاً».

وتمنى الغامدي أن يرى دوراً أكبر للمحاسبة والمراقبة، مشيراً إلى أن «مجلس الشورى يلعب هذا الدور بقراءة التقارير السنوية للقطاعات الحكومية، إلا أن الإشكال يظهر مجدداً في أن هذه التقارير السنوية تأتي متأخرة».

ودعا إلى السرعة في إصدار هذه التقارير من جانب القطاعات الحكومية، وتسريع عملية المراجعة من مجلس الشورى لوضع النقاط على الحروف، ومعالجة الخلل الحاصل وكيف يمكن حله حتى لا يتكرر ويتعاطم مع الزمن.

وشدد على أن التأخر في إصدار التقارير، قد يترتب عليه تصورات ذهنية بوجود عجز في الجهات التنفيذية، وتتبخر معه كل الآمال المعقودة على الموازنات الكبيرة».

■ لا تأخذ تفاصيل الخطط الخمسية الجديدة حيزاً كبيراً من اهتمام السعوديين في مجالسهم وأحاديثهم، ويندر أن تسمع صوتاً يطالب القطاعات الحكومية بتنفيذ ما تبشر به هذه الخطط، أو رداً من الوزارات تؤكد فيه مرجعية الخطط الخمسية.

ويؤكد عضو هيئة التدريس أستاذ الإدارة الإستراتيجية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الدكتور سالم الغامدي أن التخطيط الاستراتيجي في المقام الأول هو ثقافة مجتمع، ويجب أن تكون هذه الثقافة متصلة فيه، لناحية معرفة أهمية ومعنى هذا المفهوم. ويدلل الغامدي على هذه الأهمية بمطالبة الملك عبدالله لوزرائه بخطة عمل، ويقول: «الملك عبدالله وهو رأس الهرم الإداري في المملكة أراد بهذه المطالبة أن يؤصل هذه الثقافة في أعلى قطاعات الدولة، لتشمل البقية في وقت لاحق».

ويبين أستاذ الإدارة الإستراتيجية أن حاجة المجتمع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي صارت أكثر أهمية من أي وقت مضى لعوامل «العولمة وازدياد التنافس بين الدول والشركات، والتغيرات المتسارعة حول العالم، فما هو مقبول اليوم قد لا يكون كذلك غداً، إضافة إلى ندرة الموارد والتنافس عليها، وتقلبات الأوضاع الاقتصادية».

ويضيف: «هذا يحتم على الدولة أن يكون عملها مخططاً بطريقة علمية مدروسة وذا طبيعة مؤسسية، فإما أن تكون أو لا تكون».

ويشير الغامدي إلى أن التخطيط الاستراتيجي ما هو إلا خطط استباقية يمكن من خلالها تحسين الموقع التنافسي بين الدول، وأن عناصر التخطيط الاستراتيجي الناجح، تتمثل في وضع الرؤية والرسالة والأهداف وما يصحب ذلك من تطلعات وطموحات، ونقاشات ومداولات واستقراء لتجارب سابقة وتوفير للموارد، موضحاً أن مفهوم المنافسة في القطاع الحكومي قد يؤخذ من جانب التنافس بين القطاعات الحكومية لتقديم الخدمة الأفضل.

ويعزو السبب في عدم تفعيل الخطط الخمسية إلى غياب آلية التنسيق الواضحة بين وزارة التخطيط، وهي المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي في السعودية، وبقية القطاعات الحكومية، على رغم أن الوزارة تعلن خططها الخمسية اعتماداً على معلومات تستقيها من مصلحة الإحصاءات العامة ومن ذات القطاعات الحكومية. وأوضح أن مشكلة كثير من المشاريع تكمن في التنفيذ، وأن بعضها يوجد على الورق فقط، والبعض الآخر لا يستكمل، وقال: «يجب أن تستلهم الوزارات وكل القطاعات الحكومية خطط أعمالها Business Plan مما هو موجود في الخطة الإستراتيجية العامة من رؤية وأهداف، وبعد اتضاح التوجه العام للدولة ومصروفاتها، وأن ينظر كل قطاع حكومي من منظوره الخاص إلى كيفية تنفيذ هذه الأهداف العامة».

وأضاف الغامدي: «يعقب خطة العمل مرحلة التنفيذ، بإيجاد خطة تنفيذية Operational Plan، تبين كيفية تنفيذ هذه الأهداف على أرض الواقع، وهذا