

الأمين العام للمجلس الأعلى للتنمية والتخطيط أكد أن تخفيض سعر الخصم خطوة في الاتجاه الصحيح

# الوقيان لـ «الأبناء»: العائد المتوقع على المشاريع في خطة التنمية كفيل بإنجاح المزايدات على الشركات المطروحة والإقبال عليها

أكثر من 750 مشروعاً متفاوت الحجم والتكلفة في الخطة السنوية الأولى وتراكم الطلبات على أجهزة الموافقة في الدولة سيخلق نقاط اختناق وقد يتسبب في تعطيل المسار الزمني للمشروعات

العبرة ليست بحجم الإنفاق بل بتحقيق الأهداف الأساسية لكل من أجزائها

نجاح المزايدة يعتمد على اقتصاديات المشروع ومدى جاذبيته للاستثمار

من الضروري وضع خارطة تدفقات تحدد مسارات المشاريع لدى كل من الجهات

رندى مربي

حين عُين د. عادل الوقيان في منصب الأمين العام للمجلس الأعلى للتنمية والتخطيط، لم يكن يخاطر ببال أحد أن تلك الأمانة العامة ستعد أول خطة خمسية للتنمية يقرها مجلس الأمة منذ العام 1986. صحيح أن الأمانة العامة للتخطيط مدينة للإرادة السياسية، وعربها نائب رئيس مجلس الوزراء للشؤون الاقتصادية وزير الدولة للتنمية والإسكان الشيخ أحمد الفهد، لكن الصحيح أيضاً أن «خطة التنمية» تعد أضخم إنجاز تخطيطي للدولة الكويتية في العصر الحديث، وليس أدل على نجاحه من الإجماع النادر عليه بين الحكومة ومجلس الأمة. يبدي الوقيان من التفاؤل أكثر مما يبدي من السعادة، لأن العمل الشاق مازال في بدايته، جزء من التخطيط التحسب للمعوقات، بحسب الوقيان حساباً لنوعين من المعوقات، مؤسسية خاصة بنظام العمل، وسلوكية خاصة بتصرف المسؤولين عن التنفيذ والأداء. وبالرغم من ذلك، فإن الوقيان يبدو متفائلاً بالإيجابيات الناجمة عن إقرار الخطة، ومنها أن «وجود الخطة السنوية في الإطار العام للميزانية سيضفي إن شاء الله على الفرق بين متطلبات الجهة وميزانياتها المرصودة».

ولأن لكل معوق حلاً، يشير الوقيان إلى أن «من الضروري قيام الجهات بوضع خارطة تدفقات (Flow Chart) تحدد مسارات كل مشروع للجهة حتى تكتمل خارطة تدفق المشروعات على مستوى جهاز الدولة ككل».

ويعتبر الوقيان في لقاء مع «الأبناء» أن «العبرة ليست بحجم الإنفاق فقط بل العبرة بتحقيق الهدف الأساسي من المشاريع ونقطة الكفاءة في الخطة هي عندما تستطيع أن تنفذ أكبر عدد من المشاريع لتحقيق أكبر عائد تنموي بأقل كلفة ممكنة على الدولة».

وبعد فترة طويلة «تعطلت خلالها ثقافة التخطيط في المؤسسات الحكومية»، يرى الوقيان أن «دور الأمانة العامة يقوم على إيجاد لغة مشتركة بين كل الجهات الحكومية».

لا يخشى الوقيان من عدم نجاح المزايدة على الشركات المزمع تأسيسها لتنفيذ مشروعات مدرجة في الخطة، رغم ما تعانيه الشركات المدرجة، فهو يرى أن «نجاح المزايدة يعتمد على اقتصاديات المشروع ومدى جاذبيته للاستثمار»، ويشير إلى أن «العوائد الاقتصادية المرتفعة ستكون مغرية للاستثمار في حين أن ضعف العوائد لن يأتي بنجاح يذكر للمزايدة حتى لو كان في ظل سيولة مالية عالية في السوق»، وفي هذا السياق، يرى الوقيان في قرار البنك المركزي خفض الفائدة نصف نقطة أخيراً، «خطوة في الاتجاه الصحيح»، وفيما يلي اللقاء:



الأمين العام للمجلس الأعلى للتنمية والتخطيط د. عادل الوقيان

في الدولة من الأزمة العالمية فليست لدى معلومات حديثة يمكن لي على أساسها تقييم الوضع الراهن لها. لكن بالنظر إلى بعض المؤشرات العامة لنشاط الاقتصاد وهي تقريبية بطبيعتها مثل تطور مؤشر سوق الأوراق المالية فهو في مستوى منخفض لكنه أكثر استقراراً من حجم الانخفاض والتهايوي الذي لاحظناه منذ بداية الأزمة المالية.

في ظل الأوضاع الاقتصادية التي تعيشها البورصة هل تتوقعون أن تنجح المزايدة على الشركات الخمس المدرجة ضمن الخطة السنوية؟ نجاح المزايدة يعتمد على اقتصادات المشروع ومدى جاذبيته للاستثمار. فالعوائد الاقتصادية المرتفعة قياساً بالمؤشرات المعروفة مثل صافي القيمة الحالية (Net Present Value NBV) ومعدلات العائد الداخلي (Internal Rate of Return IRR) ستكون مغرية للاستثمار في حين أن ضعف العوائد لن يأتي بنجاح يذكر للمزايدة حتى ولو كان في ظل سيولة مالية عالية في السوق. ولعل الخطوة التي تمت قبل يومين بتخفيض سعر الخصم هي خطوة في الاتجاه الصحيح.

## مؤشرات قياس الخطة

غالباً ما كانت الخطط الحكومية تفقر إلى مؤشرات قياس واضحة ومحددة هل تعتقد أن الخطة الحالية تلافت مثل هذا القصور خصوصاً أن هناك بعض الانتقادات للخطة بأن الجداول الزمنية لبعض أجزائها تتسم بالكثير من العمومية؟ إن المتابعة جزء لا يتجزأ من نجاح الخطة. وعليه فقد تم وضع المؤشرات بعناية وكذلك الجداول الزمنية للتنفيذ والذي سنقيس عليه مدة نجاحها. ولا اعتقد أن هناك عمومية في الجداول الزمنية في الخطة لأنها لا تتعامل مع التفاصيل حيث بل تترك لدى الخطة السنوية التفصيلية حيث يتم تحديد البرنامج الزمني لكل مشروع. كما أن الجهات مطالبة بتوضيح إجراءات تنفيذ ومتابعة مشروعاتها وفقاً لقانون التخطيط الاقتصادي والاجتماعي 60 لعام 1986 وقانون الخطة الإنمائية متوسطة الأجل الذي سيصدر قريباً إن شاء الله.

أذا ماذا تشمل الخطة السنوية التي سيبدأ العمل فيها في أبريل القادم وما النتائج المتوقعة منها؟ هناك أكثر من 750 مشروعاً متفاوت الحجم والكلفة بين جهات الدولة وبكلفة حدود 4.7 مليارات ديناراً للقطاعات النفطية وغير النفطية وستناقش إن شاء الله في مجلس الأمة ولجانته المختصة تمهيداً لإصدارها بقانون. ولا يمكن لي أن احدد جميع المشاريع لأنها كثيرة ومفصلة وتم تحويلها إلى مجلس الأمة قبل بداية فبراير. تبدو الخطة التنموية وكأنها حلم منتظر منذ وقت طويل، ولذلك فإن كثيرين لا يزالون يشعرون من عدم تحققه، ما شعوركم بعد إقرار الخطة، وهل أنتم مطمئنون إلى طبيعتها؟ هناك جهود كبيرة قام بها المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية والأمانة العامة والجهات الحكومية وأعضاء مجلس الأمة عند مناقشة وإقرار الخطة وأثمرت عن الانتهاء من المداولة الثانية في المجلس. ولا يمكن أيضاً نسيان دور الوزراء الذين تعاقبوا على تحمل المسؤولية، لكن الطريق لا يزال في بدايته. فاصدار الخطة السنوية بقانون وبدء عملية التنفيذ من قبل الجهات المختلفة ومتابعة تنفيذ الجهات للمشروعات هو بيت القصيد وهو جدول الأعمال الملحق على عاتق كل الأطراف المشاركة في التخطيط والتنفيذ. لذلك، فالاستعداد المبكر من قبل الجهات للتنفيذ ومعالجة عقبات التنفيذ كما أسلفت هي برأيي من أهم الخطوات المطلوبة.

في البداية فيترك المشروع من دون متابعة وهذا دور الأمانة في التنبيه على تاخر المشروع. وقد يحدث ما يسمى بالتواكل المزدوج وهو أن يعتقد المسؤول في الجهة أن غيره هو المسؤول ولن يتحرك هو إلا يتحرك غيره دون أن يكون له روح المبادرة في المشاركة في التنفيذ حتى ولم تكن مسؤولية التنفيذ خاصة به لوحده. ومن هنا كانت الإدارة العليا هي المحرك الأساسي في بدء عملية التنفيذ ومتابعة التنفيذ. فالأسلوب الإداري الذي يمكن له إنجاز هذه العملية هو أن كبار المسؤولين هم أعضاء أساسيون وقادة لفرق عمل الجهة وأنه المشروع في الخطة التفصيلية هو مشروع تنمى للدولة والمشاركة فيه واجب أساسي. ويمكن أن يكون لنظام الثواب والمكافأة ولنظام العقاب دور بارز في تحقيق درجة تنفيذ أعلى، لكنني أكاد أجزم بأن الدافعية الداخلية لدى من له علاقة بالتنفيذ هي الأهم وهي أساس النجاح ولها أثر أكبر في نجاح تنفيذ المشروع من الثواب والعقاب لكن ذلك لا يمكن التحكم فيه ويبقى أسلوب الثواب والعقاب هو البديل الإداري المناسب في حالة عدم وجود الدافعية الداخلية.

## المعوقات التشريعية والمالية

وكما تلاحظون لم أعرض للمعوقات التشريعية والمالية نظراً لوجود الزام يبدى زمني لتقديم قوانين الخطة محدد بستين على الأكثر في القانون لإنجاز المتطلبات التشريعية كما أن ارتباط الخطة السنوية بالإطار العام للميزانية سيضفي إن شاء الله على الفرق بين متطلبات الجهة وميزانياتها المرصودة مادامت نسبة الصرف وفق الأطر المنظمة مرتفعة في السنة الأولى. أما نقص القدرات الفنية لدى الجهة المتوط بها التنفيذ فهو أمر بالغ الأهمية وعلى الجهة أن تبادر مبكراً جداً في توفير هذه المتطلبات بدلاً من اعتمادها كحجة لعدم التنفيذ.

## فرص استثمارية لبعض القطاعات

إذا كانت الحكومة تتحكم بالقطاعين النفطي وغير النفطي وعليه تتحكم بالميزانية التي تخصصها للخطة فمماذا عن القطاع الخاص وهل تعانى هذا القطاع من تداعيات الأزمة المالية الأخيرة للمساهمة في تمويل مشاريع الخطة التنموية بمليارين في السنة الأولى؟ تعاني القطاع الخاص لن يكون بحرماته من فرص الاستثمار في مشروعات تقوم الدولة بالإنفاق عليها من جهة ومشروعات ستدخل الدولة في شراكة معه من جهة أخرى. أما مسألة تعاني القطاع الخاص من الأزمة المالية فليست كل القطاعات متأثرة بنفس الحجم كما أن قطاعات الصناعة والخدمات والأغذية وغيرها تحتاج إلى فرص استثمارية لتعزيز إيراداتها التشغيلية. والإنفاق الحكومي يوفر عدة مشاريع في هذه القطاعات وغيرها. ناهيك عن رغبة الحكومة بتأسيس الشركات المساهمة مع القطاع الخاص وهذا له اثر المضاعف الاقتصادي في النمو العام والنشاط الاقتصادي للدولة. وإن كان السؤال يتعلق بمدى تقييمي لتعافي الوحدات الاقتصادية

وبالتالي فإن جهودنا في ترسيخ هذه الثقافة كمنهج عمل كان أهم تحد كون أن دور الأمانة العامة هو دور يقوم على إيجاد لغة مشتركة بين كل الجهات الحكومية ويقوم بتحقيق سياسات الخطة من خلال شرح وتوضيح السياسات وإعطاء الدور للجهات لتقدم مشروعاتها بما يحقق هذه السياسات.

## المعوقات المؤسسية

أما المعوقات التي يمكن أن تهدد التنفيذ فتحتاج إلى وقفة. فبنظرة تحليلية يمكن لي أن أقسم المعوقات إلى معوقات مؤسسية خاصة بنظام العمل ومعوقات سلوكية خاصة بتصرف المسؤولين عن التنفيذ والأداء. أما المعوقات المؤسسية التي يمكن لها أن تواجه الخطة فهي مشكلة الاختناقات المتوقعة في عمل كل جهة عندما تتعامل مع جهات أخرى تملك عملية المراجعة والموافقة والترخيص قبل البدء في التنفيذ. ولتبسيط هذا الموضوع، علينا أن ننظر إلى الدولة كمجموعة كبيرة من النظم الجزئية، حيث أن مخرجات بعضها هي مدخلات أجهزة أخرى. فلو أخذنا على سبيل المثال الدورة السنوية للمشروعات الإنشائية لوجدنا أن هناك جزءاً يتعلق بقيام الجهة بتحديد متطلباتها والمواصفات الفنية في شكل شروط مرجعية (وهي جهود خاصة بالجهة ذاتها) وتحتاج بعد ذلك إلى العرض على جهات مختلفة تعطي الضوء الأخضر بالموافقة أو الضوء الأصفر للمراجعة وإعادة التقديم أو الضوء الأحمر بعدم الموافقة. إن نجاح الخطة يعتمد على تلبية طلبات تلك الجهات وزيادة عدد الموافقات من أول مرة - دون الإخلال بشروط الرقابة - من خلال تقديم المشروعات بشكل متكامل. وهذا يجبرنا على الطلبات على أجهزة الموافقة في الدولة وسوف يخلق نقاط اختناق وقد يتسبب في تعطيل المسار الزمني لهذه المشروعات. وبالتالي بات من الضروري قيام الجهات بوضع خارطة تدفقات (Flow Chart) تحدد مسارات كل مشروع للجهة حتى تكتمل خارطة تدفق المشروعات على مستوى جهاز الدولة ككل وتستطيع جهات الموافقة أن تتعامل معها على أن تزيد جهات الموافقة قدراتها الفنية لتقليل أوقات الانتظار لإتمام دراسة كل مشروع. وتستطيع هذه الجهات أن تحدد أطقمها الفنية عبر شهور السنة حتى لا تقل إنتاجية الجهة وقت الراحة كالعطلة الصيفية القادمة بما فيها شهر رمضان المبارك أو مواسم الإجازات فتتعطل عملية انسياب تنفيذ المشروعات. ومعالجة الاختناقات بطريقة العلمية ليست أمراً جديداً على علم التخطيط لإدارة الأعمال، حيث توجد نماذج كمية ونماذج محاكاة تمثل هذه المعالجات في تسهيل انسياب وتدفق الإجراءات.

## المعوقات السلوكية والإدارية

أما المعوقات السلوكية والإدارية، فهي في رأيي أخطر المعوقات وهي الفجصل في النجاح أو الفشل. وهي تعود إلى عدة أسباب أهمها عدم إدراك من يقع عليه التنفيذ لحجم مسؤولياته أو سرعة استسلام المنوط به بالتنفيذ لأي صعوبات

معلوم أن الخطة المطروحة حالياً تأتي بدلا عن خطة كانت مطروحة سابقاً، سبق أن وصفها الشيخ أحمد الفهد بأنها لا تتناسب مع قدرات الجهاز التنفيذي للدولة، مماذا تغير بين الخطتين وهل تعتقدون أن الجهاز التنفيذي للدولة قادر على إنفاق كل هذه المليارات بكفاءة لتحقيق الأهداف التنموية؟

الخطة السابقة هي خطة تفصيلية شاملة لخمس سنوات وضعت عام 2008 في ظل وجود أسعار نفل للخام الكويتي لاسم مستوى 120 دولاراً للبرميل ووضعت تقديراتها الاقتصادية على متوسط سعر برميل النفط بحدود 68 دولاراً، أما وقد تغير هيكل الأسعار في السوق النفطي وانخفضت القدرة التمويلية للحكومة بحسب المعطيات الجديدة، كان لا بد أن تتغير الخطة وفق ظروف الأزمة المالية العالمية، أما الذي تغير الآن فهو أن الخطة الحالية هي خطة تعنى بالسياسات وتتعامل مع مؤشرات تنموية لديها قدر عال من المرونة لخدمة أهدافنا الإستراتيجية في حين أن التفاصيل التنفيذية جاءت في الخطة السنوية، ولأن الخطة الحالية مرتنة كما قلت فإن الجهاز التنفيذي يجب أن يكون قساراً على تنفيذها بكفاءة عالية، فالخطة التنموية المتوسطة الأجل الحالية لا تحدد كيف ستتم المعالجة إنما نتركها للجهة، لتعبر الجهة المعنية عنها في برنامج عمل الحكومة والخطة التفصيلية السنوية، ويجب أن نعرف منذ البداية أن العبرة ليست بحجم الإنفاق فقط بل العبرة في تحقيق الهدف الأساسي من المشروع.

ونقطة الكفاءة في الخطة هي عندما تستطيع الخطة أن تنفذ أكبر عدد من المشاريع لتحقيق أكبر عائد تنموي بأقل كلفة ممكنة على الدولة، أما التعويل على ارتفاع حجم الإنفاق هكذا دون مخرجات تنموية حقيقية يمكن قياسها فهو تبذير يعارض مبدأ التنمية ولا مبرر له، ومن هنا كانت خطوات ربط المشروعات بمدى دعمها لتحقيق جزء أو كل سياسة من السياسات أحد معايير رفع تصنيف الجهة من كونها متوافقة أو غير متوافقة مع الخطة.

## معوقات الخطة السنوية

حتماً سيكون هناك الكثير من العقبات التي قد تواجهكم فما المعوقات التي تعتقدون أنها ستعوق تنفيذ الخطة السنوية؟ وكيف سيتم تعامل الأمانة العامة معها؟

لا توجد خطة في العالم من غير تحديات أو من دون معوقات. والمهم في ترجمة أي خطة تنموية إلى واقع عملي هو التعامل مع المعوقات التي من الممكن أن تواجه الخطة وأن تقوم باحتوائها. ويتم ذلك بتوضيح الدور المطلوب لكل جهة حكومية حتى تقوم بتنفيذها وفق برنامجها الزمني. وأول تحد صادفناه في البداية هو صعوبات وضع برنامج عمل الحكومة والخطة التفصيلية في ظل وجود جهاز حكومي كبير لم تعود بعض وحداته على التخطيط كمنهج يقود أنشطتها اليومية بدلاً من أسلوب الفعل ثم ردة الفعل والتعامل مع الطارئ وحل الأزمات. وجدنا أن القدرات التخطيطية تتفاوت من جهة إلى أخرى، فبعض الجهات لديها جهاز نشط للتخطيط استطاع أن يتواصل مع الأمانة من جهة كما قام بدوره في الترتيب بينه وبين جهاز الشؤون المالية في جهته. أما الجهات الأخرى، فقد كان تواصله مع الأمانة أقل من المستوى المأمول ولم يكن منساقاً مع بقية الإدارات المعنية داخل جهة عمله. ونحن نلتزم العذر لهم في البداية. يجب ألا ننسى أن ثقافة التخطيط في المؤسسات الحكومية قد تعطلت لفترة طويلة.

معوقات تنفيذ الخطة نوعان: مؤسسية خاصة بنظام العمل وسلوكية تتعلق بتصرف المسؤولين عن الأداء

تعطل ثقافة التخطيط في المؤسسات الحكومية لفترة طويلة جعل جهودنا في ترسيخها كمنهج عمل من أهم التحديات

الجهات الحكومية مطالبة بتوضيح إجراءات تنفيذ ومتابعة مشروعاتها وفقاً لقانون التخطيط

وجود الخطة السنوية بالإطار العام للميزانية يقضي على الفرق بين متطلبات الجهة وميزانياتها المرصودة

التعويل على ارتفاع حجم الإنفاق دون مخرجات تنموية حقيقية يمكن قياسها تبذير يعارض مبدأ التنمية ولا مبرر له