

مستشار التخطيط الإستراتيجي بمكتب وزير التنمية أكدت غياب اتخاذ التخطيط منهج حياة في عالمنا العربي

د. منال الحساوي لـ «الانباء»: التخطيط ضرورة إنسانية ونظرة إلى المستقبل

حاورها: اسامة دياب

أكدت مستشار التخطيط الاستراتيجي في مكتب وزير التنمية والتخطيط ورئيس منظمة التخطيط الاستراتيجي الدولية فرع الكويت وممثل الدولة الرسمي في اللجنة الدولية للمنظمة د. منال الحساوي أن التخطيط ضرورة إنسانية ونظرة إلى المستقبل من خلال عملية مستمرة وبالتالي فإن العمل من دونه درب من دروب العبث، لافتة إلى أن منطق التخطيط كمنهج حياة غير موجود في عالمنا العربي، موضحة أن إيمان المواطن بالتخطيط الاستراتيجي يجعل منه إضافة نوعية للخطة التنموية ولبنة بناء وليس معول هدم. وأشارت الحساوي في لقاء خاص مع «الانباء» إلى أن التنمية غير المخططة لها نتائج غير مؤكدة ولا تحقق النمو المطلوب للتوازن الاقتصادي ولا تحقق العدالة الاجتماعية، مشددة على أن خطة التنمية الحالية طموحة جدا وسبب تعثر مشروعاتها في بدايتها يرجع إلى تشابك الاختصاصات، مبينة أن التنفيذ أضحي أكثر فعالية بعد الجهود الحكومية الحثيثة للتنسيق بين الجهات المنفذة. ولفتت الحساوي إلى أن جميع مشروعات الخطة التنموية تحظى بمتابعة ربع سنوية فضلا عن تقارير شهرية ترفع للوزير المختص لاطلاعه على آخر المستجدات وأحدثها، مشددة على أن لدينا كفاءات على صعيد التخطيط والتنفيذ والشباب الكويتي لا تنقصه إلا الفرصة، داعية الشباب إلى التحلي بروح المبادرة والإصرار على التواصل مع الجهاز الحكومي، فإلى التفاصيل:

متابعة ربع سنوية لجميع مشاريع الخطة التنموية وتقارير شهرية ترفع للوزير المختص لإطلاعه على آخر المستجدات وأحدثها



الأمانة الآن على تحسين آليات المتابعة لتسهيل التنفيذ.

هل الحكومة مقصرة إعلاميا في بث روح التفاؤل الشعبي؟ وهل لديها تصور في تجهزتها الإعلامية على صعيد التسويق لمشاريعها؟

● لسدي إشكالية كبيرة مع مصطلح التسويق على الصعيد التنموي ولذلك يجب علينا كسر قاعدة التسويق لنصل لمرحلة التواصل التنموي، فالمبادرات لا يسوق لها ولكن يتم التواصل فيها مع الجمهور والجهات المعنية.

على صعيد التواصل التنموي، لقد قطعنا شوطا كبيرا في هذا الصدد فبعد وضع خطة التنمية أعدنا استبياننا لعينة من 500 شخص ولأمانة الكويت كانت النتائج في مجملها سلبية فانطباع الناس عن التنمية أنها عبارات انشائية لا تتحقق والأخبار حولها زيف وكذب، إلا أن الإيجابية الوحيدة كانت إيمان العينة بضرورة وحمية التغيير وأهميته كمحرك أساسي للتنمية، ولذلك فكرنا في إيصال مفاهيم المواطن بطريقة تتماشى مع دوره ومفهومه كمواطن من خلال طريقة متميزة وغير تقليدية وذلك من خلال حملة إعلامية متكاملة -بإيد كويتية- وبدأنا منذ بداية الشهر الجاري وهددتنا رسالتنا في موضوعات 21 موضوع خرج منه من 20 إلى كل موضوعا وتهدف إلى نشر مفاهيم خطة التنمية وتحفيز المبادرة وعرض ما تم انجازه بميزة رسائل طمأنة وتعزيز لمبادئ الشفافية.

ما أهمية التنمية البشرية وما مدى وجودها الفعلي داخل الجهاز الحكومي؟

● التنمية البشرية من أهم عناصر نجاح النهضة للفردي أو جهرا أو مؤسسة، وذلك لأنها تتعامل مع أعلى ثروات الدولة ألا وهو العنصر البشري، بالإضافة إلى أن تنمية الفرد هي أهم ركائز خطة التنمية، إلا أن التنمية البشرية مسؤولية مجتمعية وعلى الفرد نفسه أن يتحلى بالادعية لتغيير نفسه ليكون بيئة ملائمة للتطوير.

هند الصباح وزيرة بعقلية القطاع الخاص، فما مدى احتياجنا لمثل هذه النماذج؟

● هند الصباح وزيرة بعقلية القطاع الخاص وتحلي بروح التحدي والمخاطرة وتعشق من يعمل ويفتح أبوابها للشفافة وتوفر كل البيئة الشفافة للملازمة للعمل مع آلية واضحة للمحاسبة، ولأمانة تشرفت بمناقشة عدد كبير من الوزراء والمست نفس هذا التوجه لديهم، فنحن أمام نهج حكومي جديد.

كيف تقييم تجربتك إلى الآن مع القطاع الحكومي من وجهة نظر القطاع الخاص الذي تنتمين له وشهد على نجاحاتك؟

● الأمانة العامة للتخطيط تلعب دورا مميّزا وتعمل من خلال آلية واضحة وجهود حثيثة، إلا أن الإشكالية الغائبة عن ذهن المواطن أن دورها هو توفير الخطط وليس التنفيذ ورواح جديدا فليس من العدل أن نتألهما مساهم الانتقاد في غير مهام دورها، ولتعلم تعمل

من وجهة نظري هو صعوبة الحصول على معلومات دقيقة نظرا لغياب قاعدة البيانات المتكاملة التي تخدم التخطيط ولذلك أرى أن استكمال بيئة الشفافية في الكويت والتي تتيح حرية تبادل المعلومات سيدعم التخطيط لتنموي.

التخطيط له أنواع مختلفة فهناك التخطيط التنموي التخطيط الاستراتيجي للأفراد والمؤسسات وهناك التخطيط المالي إلى آخره من الأنواع الشائعة، إلا أن الخطا الأبرز الذي تقع فيه هو أننا ندمج كل أنواعه المختلفة في نوع واحد وهذا ما يجعل مبدء التخطيط لدينا مغلوط ومتداخل. الحقيقة المبشرة أننا نمتلك العقول القادرة على التخطيط والتنفيذ ولكن للأسف لم نحل فرصتها الحقيقية إلى الآن ولولا أنني تجرأت وبادرت بعرض تجربتي الشخصية ذهبت للوزيرة هذ الصبح وقدمت أفكارا وما أستطيع فعله ما كنت هنا الآن ولذلك أدعو الشباب إلى التحلي بروح المبادرة والإصرار وتكرار المحاولة المرة بعد الأخرى حتى يجدوا من يسعهم، ولذلك أدعو الدولة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص إلى رعاية المواهب الكويتية واحتضانها واعطائهم الفرصة الحقيقية لإثبات ذاتهم.

تطوير المناهج

ماذا عن مناهجنا ومدى ملاممتها لخطة الدولة وتوجهها

● للاستشراف المستقبل؟ للأسف الشديد مناهجنا تحتاج إلى ثورة حقيقية ومراجعة شاملة تعكس توجهات الدولة واعقد أن وزارة التربية تسير على الطريق السليم في الأخذ بأساليب التدريس الحديثة والإصرار عليها وبالمناخية أود أن أعلن أنني من المؤيدين بشدة لرخصة المعلم.

نسنع الكثير من الشعارات في عالمنا العربي حول أن القطاع الخاص هو جناح التنمية والشريك الأساسي فيها، إلا أن الأمور على أرض الواقع تكشف عن العديد من العقبات في طريق هذه الشراكة. هل البيئة الحالية في الكويت مشجعة ومحفزة للقطاع الخاص كشريك في التنمية ولا جناح لها لأنها تفقر إلى التقييم الحقيقي لقدرات القطاع الخاص الكويتي وقدرات القطاع الحكومي، فالشراكة الحقيقية تتطلب التكافؤ والحقيقة أن كفة القدرات والإمكانات تميل لصالح القطاع الخاص صاحب الإنجازات التي تعتبر محل ثقة وتقدير خارج الكويت، وهذا الفارق في الإمكانيات والقدرات الجهوية له مبرراته حيث أن القطاع الخاص تحركه النتائج النهائية والغايات بينما تحرك الإجراءات القطاع الحكومي.

هل يفهم المواطن بوضوح دور الأمانة العامة للتخطيط؟

● الأمانة العامة للتخطيط تلعب دورا مميّزا وتعمل من خلال آلية واضحة وجهود حثيثة، إلا أن الإشكالية الغائبة عن ذهن المواطن أن دورها هو توفير الخطط وليس التنفيذ ورواح جديدا فليس من العدل أن نتألهما مساهم الانتقاد في غير مهام دورها، ولتعلم تعمل



(اسامة ابويعقوب)

د. منال الحساوي في حديث مع الزميل اسامة دياب

والاحظت تغيرات نوعية على صعيد الأداء الحكومي، فأصبح أكثر شفافية وأكثر اعترافا بالأخطاء وهذا ما يبني جدار الثقة بين الحكومة والشعب المستفيد من الخطة التنموية، في أي مرحلة انتقالية نجد أن الصعوبة الكبرى تكمن في إقناع الآخر بحتمية التغيير واليوم في الكويت 80٪ من الشعب الكويتي جاهز للتغيير. مشروعات الخطة التنموية كانت متعثرة في بدايتها لتضارب الاختصاصات، أما الآن فلدينا توجه في مجلس الوزراء لتشكيل فرق عمل لمتابعة تنفيذ المشروعات، والأهم أن لدينا رغبة حكومية أكيدة للتنفيذ والإنجاز.

ما أبرز معوقات التخطيط التنموي في الكويت؟

● يعترض طريق التخطيط التنموي عدد من المعوقات والعقبات أهمها قلة الالتزام بالتخطيط، فعلى الرغم من الاهتمام بالتخطيط بشكل عام إلا أنه لا يوجد التزام حقيقي به على جميع المستويات الإدارية، بالإضافة إلى غياب الفرق الواضح بين دراسات التخطيط والخطط حيث أن لدينا عددا كبيرا من الدراسات التي لا ترقى إلى مستوى الخطة الملزمة لجميع الأفراد أو الجهات المعنية في المشروع الواحد، بالإضافة الاعتماد الكبير على الخبرة ومقاومة التغيير وغياب البروزة اللازمة في البيئة الإدارية، إلا أن العائق الأهم

متفائلة جدا

ما حجم تفاوتك بالنسبة للتنفيذ في مشروعات الخطة؟

● أنا متفائلة جدا وقيل أسبوعين أو ثلاثة كنت في ملتقى المشاريع الصغيرة وسئلت هذا السؤال من أحد الحضور، وقلت إن سبب تفاوتي هو أنني لأول مرة في القطاع الحكومي، فكل خبرتي وإنجازاتي في القطاع الخاص وتستطيع أن تقول إنني بنست القطاع الخاص

التفاؤل على صعيد مبادرات الربط والتنسيق بين الجهات المنفذة وربط جميع مستهدفات الخطة وخطط التنفيذ للروح بخطة تطبيق متكاملة.

هل يجب تقييم الخطة التنموية مرحليا أو بعد انتهائها لنح الفرصة للتنفيذ؟

● مستهدفات الخطة المشاريع وبالتالي التقييم يخضع لعدد من المتغيرات التشريعية والمجتمعية حيث أن ما لا يعلمه الكثيرون أن المجتمع جزء كبير من التطبيق، وبالتالي فإن المتابعة ليست للخطة ولكن لمشاريعها، فبعض المشاريع تحتاج إلى متابعة شهرية وأخرى سنوية ولذلك تحلى عملية المتابعة بمرونة كبيرة وبالنسبة لمشاريع الخطة التنموية في الكويت نجد أن هناك متابعة ربع سنوية على جميع مشاريع الخطة بالإضافة إلى تقارير شهرية للوزير المختص لاطلاعه على آخر المستجدات وأحدثها.

متفائلة جدا

ما حجم تفاوتك بالنسبة للتنفيذ في مشروعات الخطة؟

● أنا متفائلة جدا وقيل أسبوعين أو ثلاثة كنت في ملتقى المشاريع الصغيرة وسئلت هذا السؤال من أحد الحضور، وقلت إن سبب تفاوتي هو أنني لأول مرة في القطاع الحكومي، فكل خبرتي وإنجازاتي في القطاع الخاص وتستطيع أن تقول إنني بنست القطاع الخاص

متفائلة جدا

ما حجم تفاوتك بالنسبة للتنفيذ في مشروعات الخطة؟

● أنا متفائلة جدا وقيل أسبوعين أو ثلاثة كنت في ملتقى المشاريع الصغيرة وسئلت هذا السؤال من أحد الحضور، وقلت إن سبب تفاوتي هو أنني لأول مرة في القطاع الحكومي، فكل خبرتي وإنجازاتي في القطاع الخاص وتستطيع أن تقول إنني بنست القطاع الخاص

متفائلة جدا

ما حجم تفاوتك بالنسبة للتنفيذ في مشروعات الخطة؟

● أنا متفائلة جدا وقيل أسبوعين أو ثلاثة كنت في ملتقى المشاريع الصغيرة وسئلت هذا السؤال من أحد الحضور، وقلت إن سبب تفاوتي هو أنني لأول مرة في القطاع الحكومي، فكل خبرتي وإنجازاتي في القطاع الخاص وتستطيع أن تقول إنني بنست القطاع الخاص

متفائلة جدا

ما حجم تفاوتك بالنسبة للتنفيذ في مشروعات الخطة؟

● أنا متفائلة جدا وقيل أسبوعين أو ثلاثة كنت في ملتقى المشاريع الصغيرة وسئلت هذا السؤال من أحد الحضور، وقلت إن سبب تفاوتي هو أنني لأول مرة في القطاع الحكومي، فكل خبرتي وإنجازاتي في القطاع الخاص وتستطيع أن تقول إنني بنست القطاع الخاص

ونظرة إلى المستقبل من خلال عملية مستمرة. أما عن أبرز العقبات في طريق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة فنجد أن الروتين والبيروقراطية وانعدام روح المبادرة وقلة الكوادر المؤهلة وضعف الموارد من أبرز المحاور على أجندة هذا المحور.

خطة التنمية تؤرق المواطن، فما رؤيتك لخطة التنمية الحالية ومدى قابليتها للتنفيذ؟ وهل إشكاليتنا في التخطيط أم التنفيذ؟

● علينا بداية أن نتفق على أن وجود خطة للتنمية في حد ذاته إنجاز كبير، فالتنمية غير المخططة لها نتائجها غير مؤكدة ولا تحقق النمو المطلوب للتوازن الاقتصادي ولا تحقق العدالة الاجتماعية.

أما بخصوص خطة التنمية الحالية، فأرى أنها طموحة جدا وقابلة للتنفيذ إذا تم التنسيق بين الجهات المنفذة، ففهم العقبات التي وقت كحجر عثرة في طريق الخطط السابقة أن كل جهة من الجهات المنفذة كانت لها خططها ومساراتها التنفيذية ولم يكن هناك ربطا حقيقيا على مستوى مستهدفات الخطة على مستوى القطاع التنفيذي، ولذلك يجب أن يكون لدينا تنسيق كامل وتواصل بين الجهات المنفذة، بالإضافة إلى الشفافية وتفعيل آليات المحاسبية، كما يجب تحديد المسؤولية التنفيذ بشكل واضح حتى يتثنى لنا الحاسبة. ما أراه الآن هو جهود حثيثة تبعث على

الهدف.

ما مراحل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وأبرز العقبات في طريقه؟

● ببساطة شديدة التخطيط الاستراتيجي عبارة عن خارطة طريق ترشدنا إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولاها أين نحن الآن، والأخرى أين نرغب أن نكون في المستقبل وكيف يمكننا تحقيق ذلك من خلال آلية فعالة للتغلب على العقبات الأساسية أو الطارئة والتي تعترض سبيل تحقيق الأهداف الوطنية أو الشخصية، وبالتالي نجد أن التخطيط ضرورة إنسانية

الهدف.

ما مراحل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وأبرز العقبات في طريقه؟

● ببساطة شديدة التخطيط الاستراتيجي عبارة عن خارطة طريق ترشدنا إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولاها أين نحن الآن، والأخرى أين نرغب أن نكون في المستقبل وكيف يمكننا تحقيق ذلك من خلال آلية فعالة للتغلب على العقبات الأساسية أو الطارئة والتي تعترض سبيل تحقيق الأهداف الوطنية أو الشخصية، وبالتالي نجد أن التخطيط ضرورة إنسانية

الهدف.

ما مراحل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وأبرز العقبات في طريقه؟

● ببساطة شديدة التخطيط الاستراتيجي عبارة عن خارطة طريق ترشدنا إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولاها أين نحن الآن، والأخرى أين نرغب أن نكون في المستقبل وكيف يمكننا تحقيق ذلك من خلال آلية فعالة للتغلب على العقبات الأساسية أو الطارئة والتي تعترض سبيل تحقيق الأهداف الوطنية أو الشخصية، وبالتالي نجد أن التخطيط ضرورة إنسانية

التنمية بلا تخطيط

نتائجها غير مؤكدة

ولا تحقق النمو

المطلوب للتوازن

الاقتصادي ولا تحقق

العدالة الاجتماعية

الوزيرة الصبح

تتحلى بروح

التحدي والمثابرة

وتعشق من يعمل

وتمنح الفرصة

للشباب والبيئة

الشفافة الملائمة

للعمل مع آلية

واضحة للمحاسبة

إيمان المواطن

بالتخطيط

الإستراتيجي يجعل

منه إضافة نوعية

للخطة التنموية

ولبنة بناء وليس

معول هدم

لدينا كفاءات على

صعيد التخطيط

والتنفيذ والشباب

الكويتي لا تنقصه

إلا الفرصة

العمل من دون

تخطيط درب

من دروب العبث

خطة التنمية

الحالية طموحة

وتعثرت مشروعاتها

في بدايتها لتشابك

المواطن العربي لديه إشكالية كبرى مع مصطلح «التخطيط» فلا وجود له في حياتنا اليومية بشكل أساسي، فضلا عن كونه في نظر الكثيرين كلمة مطاطية غير محددة المدة تعني ما لا يتحقق، فبم تفسرين ذلك؟

● بداية علينا أن نتفق على أن استخدام مصطلح التخطيط في أوساط العامة يتسم بالعشوائية وبالتالي ترتب عليه العديد من المفاهيم المغلوطة، لدرجة أن أي شخص يريد إضافة لمسة من الأهمية لموضوع النقاش أو لفضية ما سواء شخصية أو عامة لا يكلفه الأمر أكثر من استخدام مصطلحات على شاكلة التخطيط الاستراتيجي أو الرؤية المستقبلية أو البناء الفكري طويل الأمد.

ولكن الحقيقة التي علينا أن نعترف بها أن منطق التخطيط كمنهج حياة غير موجود في عالمنا العربية، ويقتصر على القيادات العليا فقط وفي أحيان كثيرة لا يتحول الخطة إلى أمر سريري لا يحلق عليه حتى الموظفون الذين يقع عليهم عبء تنفيذها، بينما نجد أن التخطيط ركننا أساسيا من حياة الفرد في المجتمع الغربي وقيمة تعمل الدولة على غرسها في مواطنها من عمر مبكرة، فعلى سبيل المثال لا تجد مواطنا غربيا إلا ولديه خطط استراتيجية سواء قصيرة أو طويلة المدى وهذا يوضح بصورة كبيرة فكرة التخطيط الاستراتيجي كمحرك أساسي لكيان الدولة في ذهن مواطنها وبالتالي يتحول المواطن إلى إضافة نوعية للخطة التنموية للدولة ولبنة بناء في جدار الوطن وليس معول هدم.

هلنا حديثنا عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للفردي والدولة؟

● علينا أن نعي جيدا أن العمل بدون تخطيط ما هو إلا درب من دروب العبث، ولذلك تكون البداية مع التوجه الاستراتيجي- كجزء من التخطيط الاستراتيجي - حيث يعمل على تحديد موقعا الحالي ويحدد أهدافنا المستقبلية، أما التخطيط فهو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للفرد أو الدولة باقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة ومن خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فمن الثابت أن التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة أو الفرد لتحقيق هدف طويل الأجل باستخدام موارد مادية وبشرية متباينة في بيئة متغيرة، فضلا عن كونه عملية فعالة للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية التي تؤثر على أداء المؤسسة على المدى الطويل، مع الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها للاستفادة من نقاط القوى والتصدى لنقاط الضعف، ودراسة الفرص المتاحة والتحديات القائمة والاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.

ما أبرز فوائد التخطيط؟

● للتخطيط فوائد جمة تعود بالنفع على الفرد والمجتمع، فالتخطيط يحدد الاتجاه ويعزز وجود التوجه الاستراتيجي كمحرك رئيسي في حياتنا، كما يعمل كحلقة وصل بين الجهات والقطاعات، ويوفر معايير وآليات قياس التقدم في تحقيق الأهداف ويجعل

الهدف.

ما مراحل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وأبرز العقبات في طريقه؟

● ببساطة شديدة التخطيط الاستراتيجي عبارة عن خارطة طريق ترشدنا إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولاها أين نحن الآن، والأخرى أين نرغب أن نكون في المستقبل وكيف يمكننا تحقيق ذلك من خلال آلية فعالة للتغلب على العقبات الأساسية أو الطارئة والتي تعترض سبيل تحقيق الأهداف الوطنية أو الشخصية، وبالتالي نجد أن التخطيط ضرورة إنسانية

الهدف.