



مَعهد التخطيط القومى

مذكرة رقم ٤٤٧

المتابعة وعلاقتها بتحسين التخطيط

الدكتور أحمد المرشدى

يونيو ١٩٦٤

المتابعة وعلاقتها بتحسين التخطيط

موضوع اليوم هو المتابعة وعلاقتها بتحسين التخطيط . ولن أدخل في تفاصيل كثيرة
اذ سوف أتناول الموضوع من الناحية العامة له . وسيتلوني زملاء لي سوف يعالجون نفس الموضوع
في نواحي الخدمات .

التخطيط عملية بنائية أساسها المعرفة :

مهما اختلفت التعاريف التي اعطيت للتخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومهما تنوعت
تعريفات الخطة فإن التخطيط في حقيقة امره عملية " بنائية " لتطوير المجتمع . والعملية " البنائية "
هذه اساسها " المعرفة " وكلما توفرت وتوافرت " المعرفة " كلما زادت فعالية الخطة والتخطيط
وكلما نضب منبع المعرفة تاهت فعالية الخطة والتخطيط . والعملية البنائية التخطيطية عملية
مستمرة لا تتوقف ابدا ما دام المجتمع حيا ويأخذ بالتخطيط .

المتابعة عملية مستمرة وليست موسمية :

واذا ما ذكرنا كلمة أو اصطلاح المتابعة فإن الازهان تتجه مباشرة الى تقارير المتابعة
الربع سنوية والسنوية والتي تقوم الوزارات برفعها الى المستويات الاعلى . والمفهوم الحقيقي
للمتابعة يختلف اختلافا بينا عن ذلك اذ أن قصر المتابعة على مثل تلك التقارير يفهم منه أن المتابعة
عملية موسمية بينما هي عملية مستمرة ومتواصلة .

والمجتمع - أي مجتمع - يمكن من الناحية التجريدية أن نقسمه الى وحدات انتاجية ووحدات
اخرى استهلاكية .

الوحدات الانتاجية وتصنيفها :

والوحدات الانتاجية تتوفر فيها طاقات انتاجية معينة ، ويتم ويتحقق كل انتاج المجتمع من
سلع وخدمات في تلك الوحدات الانتاجية .

فالمزارع كوحدات انتاجية تنتج محاصيل زراعية حقلية ، ومحاصيل بستانية ، ومحاصيل حيوانية وسمكية . . . الخ وبالتالي يمكن تصنيف تلك الوحدات الانتاجية تبعا لتلك الانشطة الاقتصادية .

الوحدات الانتاجية تضمها أنشطة اقتصادية واجتماعية :

وكذلك الوحدات الانتاجية التي تقوم بانتاج الغزل والمنسوجات يمكن أن تصنف تحت نشاط الغزل والنسيج والوحدات الانتاجية التي تقوم بانتاج الاغذية المعلبة تصنف تحت نشاط الاغذية المحفوظة أو نشاط الصناعات الغذائية والمستشفيات يمكن تصنيفها أيضا تبعا للخدمات الصحية التي تؤديها ، والمدارس يمكن تصنيفها تبعا للمستويات التعليمية التي تقدمها .

الانشطة تضمها قطاعات اقتصادية واجتماعية :

وهذه الانشطة الاقتصادية والاجتماعية يضمها تصنيف أعلى على مستوى القطاع . فالوحدات الزراعية بأنشطتها الاقتصادية يضمها جميعا ما نسميه قطاع الزراعة . والوحدات الصناعية بأنشطتها الاقتصادية المتعددة نطلق عليها جميعا قطاع الصناعة . . . الخ .

والوحدات الانتاجية هذه بالإضافة الى تصنيفها قطاعيا ونشاطيا يمكن أيضا أن تصنف تبعا لكيانها القانوني وملكيتهما وتبعيتهما وكذا تبعا لتوزيعها الجغرافي . . . الخ .

الوحدات الاستهلاكية :

والوحدات الاستهلاكية يتم ويتحقق فيها استهلاك السلع والخدمات التي تنتجها الوحدات الانتاجية لصالح المستهلكين أو السلع والخدمات المستوردة .

تصنيف الوحدات الاستهلاكية :

ويمكن أيضا تصنيف الوحدات الاستهلاكية تبعا لمقدار الدخل أو الدخول التي تحصل عليها تلك الوحدات ، وكذلك تصنيف تبعا للمهنة التي يشتغل بها رب الاسرة ، وكذلك تبعا لعدد افراد الوحدة الاستهلاكية ، وتبعا لمستوى الثقافة أو التعليم الذي حصل عليه رب الاسرة أو التوزيع الجغرافي للوحدات الاستهلاكية . . . أو تبعا لاي تصنيف آخر .

ويضم الوحدات الاستهلاكية تنظيمات اجتماعية وسياسية .

والتخطيط واعداد الخطة وتنفيذها ومتابعة ذلك التنفيذ كمجموعة من العمليات المتكاملة

والمترابطة والمستمرة انما تتم على جميع تلك المستويات المذكورة .

ولا يجب الظن بأن التخطيط والمتابعة تقصران على تلك المجتمعات التي تأخذ بالتخطيط

القومي الشامل . بل أن التخطيط والمتابعة يمكن أن يتواجد في تلك المجتمعات التي لا تأخذ

بالتخطيط القومي والشامل وعلى مستوى الوحدة الانتاجية أو على مستوى الوحدة الاستهلاكية الواحدة .

فالوحدة الانتاجية الواحدة قد تخطط اعمالها ونتاجها وتصرفاتها تبعاً لخطة جزئية

تضعها لنفسها . وكذلك الوحدة الاستهلاكية قد تخطط تصرفاتها تبعاً لخطة جزئية تضعها

لنفسها . وفي كلا الحالتين تقوم كل من الوحدة الانتاجية والوحدة الاستهلاكية بمتابعة نشاطها

وتصرفاتها لتتعرف كلا منها على مدى انحرافها عما استهدفته .

المتابعة في صورها المتعددة :

وعندما نفكر في المتابعة فإن الازدهان قد تتجه اليها كعملية متابعة قومية . . . ولكن

المتابعة تتم في صور وعلى مستويات متعددة .

فالمدرس في الفصل وفي اثناء القائه للدرس انما يتابع تلاميذه فينبه هذا أو ذاك للالتفات

الى الدرس ، وكذلك يتابع تلاميذه للتعرف على مدى استيعابهم لما القاه عليهم باثارة الاسئلة

والحكم من الاجابات التي يحصل عليها على مدى التفهم والاستيعاب الصحيح ، وبناءً على ذلك

يقوم المدرس اما باعادة شرح الدرس كله أو ذلك الجزء الذي غمض فهمه . هذه العملية البسيطة

والتي تتم في آلاف الفصول وفي كل لحظة وساعة ويوم انما تعكس جميع المبادئ التي تضمنها عملية

المتابعة والواجبات المنزلية والامتحانات الدورية والشهادات الشهرية كلها اجراءات رقابية

ومتابعة في المدرسة التي هي وحدة انتاجية تعليمية .

وفي المستشفى تقوم الممرضة بقياس درجة الحرارة للمريض في أوقات محددة وتسجلها ويراها

الطبيب ويديرها للتعرف على سير المرض وأعطائه العلاج اللازم تبعاً للمتابعة التي تقوم بها الممرضة

بالنسبة للمريض .

وفي أى مصنع يعمل العامل فيه أمام الآلة فإنه يقوم بمتابعتها طوال الوقت الذي يعمل فيه

ضماناً لاستمرار تدفق العمل بانتظام . فاذا ما حدث خلل أو طارئ معين يقوم العامل بتصحيحه

على الفور . ورئيس العمال يراقب ويتابع ما يقوم به العاملين الذين تحت إشرافه . ومدير الإنتاج يراقب ويتابع كل ما يتم من إنتاج في الوحدة الانتاجية كلها . وكل صور المتابعة هذه تتم بطريقة دورية ومستمرة .

وبذلك فإننا نرى أن عملية المتابعة إنما هي عملية قائمة ومستمرة دواما . نؤكد عليها كلنا كل فيما يعمل فيه وعلى المستوى التنفيذي أو الإشرافي الذي توضع عليه .

المتابعة وعنصرى الموضوعية والشخصية :

والمتابعة على مستوى الوحدة الانتاجية تشتمل على عنصرى الموضوعية والشخصية الموضوعية بمعنى أن القائم على الوحدة الانتاجية يتابع ما تم في تلك الوحدة من نشاط وعلاقات اقتصادية فسي نواحى الإنتاج والاستثمار والتوزيع وتكلفة ذلك الإنتاج أو التوزيع وعلاقة الاجور بقيمة الإنتاج وبمستويات الإنتاج ومستويات الطاقة الانتاجية . الخ ، والشخصية بمعنى أن القائم على الوحدة الانتاجية يتابع العلاقات والتصرفات - على المستوى الفردى والشخصى التى تسود ويقوم بها العاملين . والمتابعة الشخصية على مستوى الوحدة الانتاجية لها أهميتها القصوى إذ أن العلاقات والتصرفات بين العاملين تؤثر تأثيرا مباشرا على كمية ونوعية النشاط الاقتصادى أو الاجتماعى والذي تقوم به الوحدة الانتاجية .

المتابعة على مستوى الوحدة الانتاجية هى حجر الاساس :

وبذلك ففي كل وحدة إنتاجية تتواجد وتتسلسل عمليات المتابعة والرقابة الداخلية المستمرة ، ويتوافر بيانات المتابعة الداخلية والمستمرة ووضعها بتفصيلاتها وعلاقاتها تحت نظر القائم على امور الوحدة الانتاجية تتضح له وبجلاء كيفية سير الامور فيها ، ويتعرف منها مدى انحراف أو تطابق ما تم في الوحدة الانتاجية مع ما استهدف تحقيقه منها لتصحيح الانحراف ومعالجته اذا كان هناك انحراف أو الاستزادة من اسباب القوة في الوحدة الانتاجية بما يحقق وزيادة ما كان مطلوبا تحقيقه . وبغياب عمليات المتابعة والرقابة الداخلة المستمرة ببياناتها وتفصيلاتها فإن القائم على امر الوحدة الانتاجية يأخذ قراراته في متاهات المجهول وتفقد الوحدة الانتاجية عنصرا هاما من عناصر تماسكها وبما يؤدي الى تفككها وتخيطها وانحلالها .

هذه هى المتابعة على مستوى الوحدة الانتاجية الواحدة .
وأظن أنه لا داعى لان أطيل على حضراتكم أن المتابعة بهذه الصورة وعلى مستوى الوحدة

الانتاجية هي حجر الاساس في أن تتمكن الوحدة الانتاجية من أن تضع برامجها المستقبلية على اساس متين من التعرف والمعرفة الحقيقية بإمكانياتها وامكانيات تحقيقها .

مستويات المتابعة :

والوحدة الانتاجية تتبع نشاط اقتصادي أو اجتماعي معين . والوحدات الانتاجية التي يضمها نشاط واحد وتوجه وتشرف على أعمالها مؤسسة عامة نوعية . والمؤسسة النوعية تخطط وتتابع على مستوى النشاط الاقتصادي .

ومتابعة المؤسسة النوعية لاعمال وفعاليات الوحدات الانتاجية تشمل على العنصر الموضوعي - والشخصي وأن كان على مستوى أقل من الوحدة الانتاجية .

وترتفع مستويات التخطيط والمتابعة الى مستوى الوزارة التي تخطط وتتابع على مستوى القطاع .

ثم ترتفع مرة أخرى مستويات التخطيط والمتابعة الى مستويات السلطات العليا ليصبح تخطيطا ومتابعة قومية .

ووضوح البيانات والتفصيلات والعلاقات الخاصة بالمتابعة على مستوى الوحدة الانتاجية يسمح بوضوح البيانات والتفصيلات والعلاقات الخاصة بالنشاط الاقتصادي وبالتالي بالقطاع الاقتصادي أو الاجتماعي ثم قومية . وأن كانت بيانات وعلاقات وتفصيلات المتابعة على المستوى القومي تختلف منها مفردات الوحدات الانتاجية وتذوب شخصيتها بها في الناحية القومية لها . أي أننا كلما ابتعدنا على خطة المتابعة في مركز الوحدة الانتاجية الى المستويات الاعلى قلت التفصيلات ووضحت الاجماليات .

استثمارات المتابعة :

وهذا يستدعي أن تسجل بيانات وتفصيلات ومكونات المتابعة على مستوى الوحدة الانتاجية بطريقة معينة وموحدة تسمح وتساعد على تجميع تلك الحقائق والعلاقات مهما اختلف النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي الذي تتبعه تلك الوحدة الانتاجية .

وبالتالي تواجد استثمارات المتابعة لكل نشاط اقتصادي أو اجتماعي ولكل وحدة إنتاجية فيه ، واستثمارات المتابعة على مستوى الأنشطة تحوي نقاطا ارتكازية مشتركة يتم بمقتضاها تجميع

سبق أن قلنا أن التخطيط في حقيقة أمره هي عملية " بناءية " لتطوير المجتمع وأن العملية البنائية هذه أساسها " المعرفة " وكلما توفرت وتوافرت " المعرفة " كلما زادت فعالية الخطة والتخطيط •

فإذا ما افترضنا أنه لم تتوفر أو تتوافر كل أسباب المعرفة عند اعداد الخطة فإن عملية المتابعة يمكن أن توفر للمخططين على اختلاف مستوياتهم — من مستوى الوحدة الانتاجية الى المستوى القوسى — بيانات ومعلومات وعلاقات فنية واقتصادية لم تكن متاحة قبلا بما يؤدي الى تصحيح وتعديل وتحسين الخطة سنة بعد أخرى •

المتابعة وعلاقتها بتحسين أسلوب التخطيط :

وهنا يجب أن نقف لحظة ونسال أنفسنا كيف تعمل المتابعة على تحسين عملية التخطيط ؟ ومرة ثانية نجد أن الاجابة على ذلك السؤال تتبع في الوحدة الانتاجية نفسها • وتتبع من مدى شمول البيانات والمعلومات والعلاقات التفصيلية الحقيقية — لا المقدرة — التي توضحها وتظهرها متابعة الوحدة الانتاجية •

فالمتابعة على مستوى الوحدة الانتاجية يمكن النظر اليها على أنها عملية تسجيلية لكل أعمال ونشاط الوحدة الانتاجية ••• تتلوه عمليات تحليلية لما سجل يمكن بمقتضاها استخلاص معدلات ومعاملات خاصة بالوحدة الانتاجية الواحدة • وبمقارنة هذه المعاملات الخاصة بالوحدات الانتاجية المتعددة معا يمكن التعرف على تلك الوحدات التي تظهر كفاءة انتاجية مرتفعة والاخرى المنخفضة أيهما ينتج بتكلفة أقل وأيهما ينتج بتكلفة مرتفعة — أي من تلك الوحدات الانتاجية ذات الطاقات الانتاجية العالية والتي لا تعمل أو تنتج لكامل طاقتها ••• ما هي الوحدات الانتاجية التي تظهر خلا مستمرا في ادارة شئونها ولماذا وما هي الوحدات الانتاجية التي تظهر كفاءة عالية في ادارة شئونها وكيف هل هناك تكامل انتاجي بين الوحدات الانتاجية أو أن هذا التكامل مفقود ••• كيف يوزع الانتاج ••• هل منتجاتنا التي تصدرها تتدفق بيسر وسهولة الى الخارج أم أن هناك عقبات في تصديرها ترجع الى جودة المنتجات أو الى زمنية التصدير ••• الخ •

وكذلك المتابعة على مستوى الوحدة الاستهلاكية — وليكن بطريق العينة مثلا — توضح كيف تستجيب الوحدات الاستهلاكية للانتاج المحلى ••• من هم ذوى فئات الدخل المختلفة التي

تستحوذ على الانواع المختلفة من الانتاج المحلى ونصيب كل ذوى فئة دخل من السلع والخدمات
... الخ .

فاذا ما أتاحت عملية المتابعة المعرفة الكافية فى تلك المجالات أمكن لواضعى السياسة
وأخذى القرارات وللمخططين أن يوجهوا الاستثمارات الى تلك المجالات التى تحقق تكامل انتاجى
ومنعها عن الانشطة التى تتوافر فيها طاقة إنتاجية مرتفعة لا يقابلها مستوى تشغيل انتاجى مرتفع
... وكذلك فى حالة الرغبة فى زيادة الانتاج فى نشاط معين فإن القرار الذى سوف يتخذ سوف
يأخذ فى اعتباره التنظيم وفنية الانتاج المتواجدة فى الوحدات الانتاجية ذات الكفاءة الانتاجية
المرتفعة وكيف تطور الوحدات الانتاجية ذات الكفاءة المنخفضة لترفع من مستويات كفاءتها ... الخ
وكذلك القرارات الخاصة بالتصدير ووزمنيتها تستمد حكمها من متابعة عمليات التصدير أولا بأول ... الخ
مئات القرارات التى تتبلور فى نهاية أمرها فى صورة خطة عامة للتتميمه .

فاذا كانت الخطة والتخطيط تستمد فعاليتها من اتخاذ قرارات حكيمة . فإن هذه
القرارات تستمد حكمها من المعرفة ... وهذه المعرفة توفرها بيانات متابعة شاملة وتفصيلية
وحقيقية .

١٩٦٤/٥/٢٧

أ/س