

ثانياً - تنفيذ الخطة

بعد إقرار الخطة رسمياً تصبح عملية تنفيذها حالة إلزامية من قبل الوزارات ووحداتها الإنتاجية في مختلف المستويات، فبعد تسلم الوزارة لقرار إقرار الخطة والتوجيهات المرافقة تعمل على إعادتها حسب المستويات التنظيمية لكي تصل إلى أصغر وحدة إنتاجية فيها كما حصل عند مراحل إعداد الخطة، لكن في هذه المرة لا يطلب منها المقترحات والآراء و التنسيق، بل إلزامية التنفيذ والتنسيق فيما بينها لغرض إنجاح عملية التنفيذ .

وفي هذه الحالة تقوم الوحدات الإنتاجية بتحديد احتياجاتها من المواد الأولية الداخلة في العمليات الإنتاجية المطلوبة وفق المعايير الفنية المستخدمة لديها في الإنتاج، وتجري عملية التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية لغرض تدبير هذه الاحتياجات سواء كان ذلك مركزياً حسب قنوات الاتصال والسلسلة الإدارية أو ذاتياً من قبل الوحدة الإنتاجية مباشرة تحت شرط إعلام الجهة المسؤولة عنها (الجهة الأعلى) بالتصور الشامل لهذا الإجراء .

وفي حالة عجز الوحدة الإنتاجية أو الجهات الأعلى من تدبير الاحتياجات من المواد الأولية تجري عملية تنظيم استيرادها من المصادر الخارجية ، وقد تتم مباشرة من قبل المنشأة الإنتاجية أو من خلال جهة مركزية في الدولة تتولى عملية تلبية طلبات المنشآت الإنتاجية بالمواد الأولية والأجهزة والعدد المطلوب استيراده من الخارج ، ويعتمد ذلك على طبيعة النظام الاقتصادي وشكل المركزية السائدة فيه ونمط الإنتاج السائد .

وتجري بعد ذلك عملية المباشرة بتنفيذ الخطة وفق جدول زمني محدد، حيث تتم عملية تقسيم الخطة إلى مراحل زمنية متتابعة كأن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية ، لغرض تسهيل عملية التنفيذ من جانب وضمان متابعة سهلة ودقيقة من جانب آخر .

ثالثاً - متابعة تنفيذ الخطة

هي التأكد من أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرر لكل فعالية داخل النشاط الاقتصادي

المختلفة على جميع المستويات التنظيمية بدءاً من المنشأة وانتهاءً على مستوى الاقتصاد الكلي، ومن هنا تأتي أهمية المتابعة في إطار الدورة التخطيطية .

ومن خلال عملية المتابعة يمكن تحديد الانحرافات والخلل بين ما تم تخطيطه وما بين ما تم إنجازه وفي حالة فقدان الرقابة عند أي مستوى من المستويات التخطيطية يمكن أن ينتج عن ذلك :

1- عدم وضوح المشاكل التي تظهر أثناء عملية تنفيذ الخطة .

2- عدم معرفة واجبات الأفراد أو أعباء العمل عند أي من المستويات التنفيذية ، وبالتالي تنعدم إمكانية تحديد مواطن الضعف والخلل .

3- عدم وضوح الإيرادات من المصروفات .

4- من الصعب وضع سياسات محددة لحل مشاكل غير واضحة لانعدام الرؤيا السليمة بسبب فقدان عملية المتابعة .

أنواع المتابعة

1- المتابعة السابقة

تتم قبل إجراء التنفيذ؛ أي تجري عملية فحص الخطوات التنفيذية للخطة قبل المباشرة بعملية تنفيذها وذلك للتأكد من إمكانية التنفيذ في إطار الظروف والإمكانيات الاقتصادية من الموارد المتاحة والمحتملة ، وهي من المراحل المهمة في عملية المتابعة لتجنب الأخطاء والخسائر التي قد ينتج عنها آثار اقتصادية كبيرة؛ أي باختصار هي متابعة وقائية قبل التنفيذ .

ويعاب على هذا النوع من المتابعة بأنها لا تستطيع أن تستقرئ المتغيرات الاقتصادية اللاحقة بشكل دقيق، وقد تحدث مجموعة من الانحرافات لأسباب خارجة عن إرادة المخطط نتيجةً لاعتبارات قد يتعلق قسم منها بالتغيرات المفاجئة في السياسة العامة للدولة، أو وقوع بعض الكوارث غير المحسوبة والمفاجئة ، أو إعلان حالة الطوارئ

2- المتابعة المتزامنة

تسمى عادةً بمتابعة الخطوة بخطوة، وتجري هذه المتابعة أثناء عملية التنفيذ وتتزامن معها مباشرة؛ أي في كل مرحلة من المراحل التنفيذية وعند جميع المستويات التخطيطية .

ويعد هذا النوع من المتابعة من أفضل الأنواع في إطار الدورة التخطيطية خاصة في تنفيذ المشروعات الجديدة ، فعند ظهور أي خلل أو انحراف عن ما تم تخطيطه يمكن السيطرة عليه ووضع ما أمكن ذلك ، وعند عدم القدرة على تصحيح الانحرافات لأسباب قد تكون مرتبطة بقصر الفترة الزمنية أو عدم التقدير الدقيق للإمكانيات والموارد المتاحة والمحتملة فعندها يترك للمراحل اللاحقة في الدورة التخطيطية .

3- المتابعة اللاحقة

هي المتابعة المتأخرة التي تأتي بعد تنفيذ ما تم تخطيطه، وعندها تحدد الانحرافات وتتخذ الإجراءات التصحيحية بشأنها ومحاولة وضعها في إطار الاهداف العامة للخطة، لكن هذا النوع من المتابعة بحكم حدوثه المتأخر بعد عملية التنفيذ لا يستطيع أن يجنب المنشآت الخسائر الممكنة إلا بعد وقوعها نتيجة الأخطاء في التنفيذ أو غيرها من خلل وانحرافات، وعندها تزداد الأعباء المالية عند محاولة تصحيح الانحرافات؛ أي من خلال إعادة عملية التنفيذ وفقاً للتصورات الجديدة ، وهذه عملية مكلفة وتمثل هدراً للموارد المتاحة، بالإضافة إلى ضياع الوقت وعدم الوصول إلى الأهداف الاقتصادية في الفترة الزمنية المحددة لها .

خصائص المتابعة الفعالة

تحرص العملية التخطيطية على استخدام نظام متابعة يحقق ما يلي :

- 1- وضوح الإجراءات الرقابية لتحديد الانحرافات بدقة .
- 2- نظام سريع لتوصيل المعلومات والتوجيهات وتبادلها بين كافة المستويات داخل المنشأة .
- 3- مراعاة الجوانب السلوكية في المتابعة .
- 4- وضوح التعليمات لضمان دقة التنفيذ .

رابعاً - تقييم الخطة

تجري في هذه المرحلة من الدورة التخطيطية عملية تقييم الخطة وحسب المرحلة التي تحددها عملية المتابعة السابقة للتأكد من أن ما يجري تنفيذه مطابق مع ما تم تخطيطه كماً ونوعاً، فتقوم لجان المتابعة واستناداً إلى النماذج المعتمدة لديها بعملية المقارنة بين الأداء المخطط (وضمن الفترات الزمنية المحددة) مع الأداء المتحقق لغرض تحقيق الأهداف المخططة ، وخلال هذه العملية ستبرز لديها الحالات التالية :

1- أن الأداء المتحقق مطابق للأداء المخطط ولا توجد أية انحرافات، وهذا معناه أن الخطة يتم تنفيذها بشكل سليم .

2- أن الأداء المتحقق غير مطابق للأداء المخطط، وهناك انحرافات عن الخطة الموضوعية وهذه الانحرافات قد تكون انحرافات ايجابية؛ أي أن الأداء المتحقق أكبر من الأداء المخطط ، أو انحرافات سلبية؛ أي أن الأداء المتحقق أقل من الأداء المخطط ، وفي الحالتين تعد عملية الخروج عن الأداء المخطط انحرافات غير مرغوبة لو تجاوزت نسبة السماح المحددة في التخطيط التي هي عادةً (± 10) حتى وأن كانت انحرافات إيجابية ويطلق على هذه النسبة (بنسبة الانحراف العادية)، وعليه فإن تجاوز هذه النسبة؛ أي عندما يكون الأداء المتحقق بنسبة أقل من (90%) أو أكبر من (110%) سيعرض الوحدة الإنتاجية إلى المساءلة، وذلك لأنها لم تستطع استغلال الإمكانيات المتاحة لديها بشكل سليم في الحالة الأولى (الانحرافات السلبية)، أو لأنها لم تستطع استقراء إمكانياتها المتاحة والمحتملة عند مرحلة إعداد الخطة في الحالة الثانية (الانحرافات الايجابية).

خامساً - تقويم الخطة (تصحيح الانحرافات)

في هذه المرحلة تُجرى محاولة تصحيح الانحرافات التي حددتها لجان المتابعة عن الأداء المخطط وعند الانحرافات المسموح بها (الانحرافات العادية) لا يُتخذ أي إجراء بصدده تصحيحها، أما الانحرافات الاستثنائية التي تكون أكبر من $(\pm 10\%)$ فتصحح بالخطوات الآتية:

1- دراسة وتحليل أسباب الانحرافات بشكل دقيق، وتحديد المشاكل والمعوقات التي كانت سبباً للانحراف ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها .

2- اتخاذ قرارات التصحيح لإلغاء الانحرافات الاستثنائية أو تحويلها إلى انحرافات عادية كلما أمكن ذلك .

3- تحقيق التوافق بين الأداء المخطط والأداء المتحقق لغرض تحقيق أهداف الخطة.

سادساً - التغذية العكسية أو المرتدة

تعني التغذية العكسية أو المرتدة في التخطيط عملية تزويد الخطة اللاحقة أو القادمة بالبيانات والمعلومات عن إجراءات ووسائل واختناقات وانحرافات ومشاكل الخطة السابقة لغرض الاستفادة منها في منع تكرار ذلك في الخطة اللاحقة وتسهيل امكانيات تحقيقها لأهدافها بشكل أفضل من السابقة، ومثلما هو معروف أن التخطيط لا ينطلق من فراغ فهو عملية مستمرة تعتمد على المراحل السابقة واستقرائها بشكل دقيق لغرض

تحقيق الأهداف المستقبلية، وهذا ما يسمى بالترابط الزمني في التخطيط، ولذلك تكمن أهمية التغذية المرتدة في وضع الخطط اللاحقة لغرض :

1- إما تعديل الأهداف بما ينسجم مع الإمكانيات والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الجديدة .

2- أو تلافي الوقوع بنفس الانحرافات التي واجهتها عملية تنفيذ الخطة السابقة، وذلك من خلال الإعداد والتدابير الفعالة .

المرجع

عبد الله، عقيل جاسم (1999) - المدخل إلى التخطيط الاقتصادي (منهج نظري وأساليب تخطيطه) . دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 301 صفحة . (اقتباس : 72 - ص 78)