

المحور الثامن: المنة والتخطيط



لا يوجد تعريف محدد وجامع للتخطيط Planning، لتناوله من قِبل أشخاص مختلفين ذوي اتجاهات واختصاصات وبأزمان مختلفة، فهي حين أن الكلمة معنى قاموسي هو رسم خطة أو تخطيط، أو وضع منهاج¹ فقد عرّفه آخرون ومنهم Benton بأنه تحفيز وإعداد ذهني للنشاط من أجل العمل²، فيما عرّفه مشر بأنه تفكير مبرمج مسبق للقيام بفعل أو حدث في المستقبل³، إلا أن هذا التفكير يأخذ بعداً اقتصادياً عندما يتجه نحو حل مشكلات اقتصادية، وعندما قد يعرف بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل تلك المشكلات مثلما يرى هوتس وآخرون⁴. وقد يختلف متبنون هذا التعريف عندما يتعلق الأمر بمشكلات أخرى اجتماعية أو سياسية مثلاً.

مما سبق ومن تعاريف أخرى يمكن أن نحمل متبنين التخطيط بالآتي -
أولاً: إنه ينطلق من حاضر وحاضر يتصانق بمشاكل بجانبه أو آخر تواجه المجتمع، وهناك إدراك لهذه المشاكل ورغبة في تجاوزها.

ثانياً: إن التخطيط ينطلق نحو المستقبل بتصور خيالي وابتكاري، أي أنه

- (1) حسن سعيد المكرمي، النشر: A.J. Longman Group، بيروت، 1981، ص 499.
- (2) عثمان محمد غزيم، التخطيط، أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2008، ص 28.
- (3) مشر خليل العبر، ما هو التخطيط، مجلة كلية الآداب، جامعة البصرة، العدد 16، 1980، ص 147-155، أنظر محمد أزهو الصمك، مصدر سابق، ص 173.
- (4) عثمان محمد غزيم، مصدر سابق، ص 30.



يخلق ويبني حالة خيالية مستقبلية قبل وضعها موضع التطبيق.
ثالثاً: إن هذا الخلق جهد إنساني فردي وجماعي وهو منظم وموجه.
رابعاً: إنه عقلاني وواقعي يأخذ بالحسبان الإمكانيات المتاحة، وقابل للتطبيق خلال مدة زمنية معينة.

وبهذا فإن بالإمكان تعريف التخطيط بكونه: جهد مبرمج عقلاني يرسم صورة مبتكرة للمستقبل معيَّناً بأبعاد زمنية ومكانية للتطبيق. ومن الممكن أن يكون جزئياً لقطاع دون غيره، وقد يكون تخطيطاً شاملاً تعدّه أجهزة الدولة لتتناول فيه أحوال المجتمع برمتها.

إن تضمين التخطيط بعداً مكانياً يوفر له قدراً أوفر من النجاح ويوفر للجغرافيين في ذات الوقت مدخلاً للإسهام في صنع المستقبل بدلاً من الاكتفاء برسم صورة الحاضر أو حتى تقيدها وتحليلها، فوضع البدائل ربما يكون أكثر أهمية من بيان جوانب الخلل.

ومن جهة أخرى، فإن العلاقة بين الجغرافيا والتخطيط تلتقي في فلسفة كل منهما، فبينما تقوم الجغرافيا على فلسفة مفادها: ماذا؟ وأين؟ ولماذا؟ وتؤكد على العلاقات المكانية بين الظواهر فيد البحث، فإن فلسفة التخطيط قامت على ذات الأسس: مثل ماذا نريد أن نغير؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟¹، فالمكان والناس والعمل والتكامل بينها مادة مشتركة للبحث والاستقصاء بين الجغرافيا والتخطيط². وإذا كانت الدراسات الجغرافية تهتم سابقاً بالواقع المائل على الأرض فإن الأجيال اللاحقة من الجغرافيين بدأت تدرك أن بإمكانها العمل مع الآخرين لرسم صورة المستقبل.

(1). عثمان محمد شهم، مصدر سابق، ص 38.

(2). محمد الفتح بكبير محمد، التخطيط الإقليمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

2009، ص 22.

وأجهت الدول الأوروبية فيما بين وبعد الحربين العالميتين الأولى والثانية العديد من الأزمات التي نتجت غالباً من إفرزات النظام الاقتصادي الحر، فنظام تلقائية النشاط الاقتصادي نجم عنه نمو غير متوازن قطاعياً ومكانياً في الأنشطة الاقتصادية، فبضائعها شهدت كساداً، ومجتمعاتها عانت من مشكلات اقتصادية واجتماعية وسياسية ناتجة عن إهمال النظام الرأسمالي للاعتبارات الاجتماعية في حياة المجتمع مثل العدالة والمساواة والتشغيل.

بدأت عمليات التخطيط للاقتصاد خلال الحرب العالمية الأولى بتحويل ألمانيا والمملكة المتحدة لاقتصادها الى اقتصاد حرب، ثم تلتها باعتماد الأساليب التخطيطية الأكثر شمولية لوضع الحلول للمشاكل أو التخفيف من حدتها على الأقل.

وعليه يمكن إجمال أهمية التخطيط وأهدافه بما يأتي:

أولاً: معالجة مشكلة أو حزمة من المشاكل التي تواجه المجتمع سواء على مستوى محلي أو إقليمي أو قومي.

ثانياً: الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة طبيعية أو بشرية⁽¹⁾.

ثالثاً: تحقيق معدلات نمو أعلى في الاقتصاد أو في مستوى الدخل وشم في حياة المجتمع.

رابعاً: تسريع حركة التقدم العلمي وتطبيقاتها في القطاعات الاقتصادية والخدمية.

خامساً: تغيير هيكل الاقتصاد برفع إسهام الصناعة في الاقتصاد القومي والإقليمي.

(1). محمد الفتحي بكير محمد، مصدر سابق، ص 13.

يصنف التخطيط بحسب الاعتبارات التي يتم الاستناد إليها ومن أهمها ما يأتي:-

أولاً: التخطيط بحسب شموليته، فيصنف الى تخطيط قطاعي Sectorial Planning، وتخطيط شامل Comprehensive Pl. والقطاعي يهتم بقطاع معين أو بجزء منه كالتخطيط الاقتصادي والاجتماعي، والاقتصادي يقسم الى تخطيط صناعي وزراعي وتخطيط نقل. أما الشامل فيعني بحالة المجتمع الشاملة بقطاعاتها المختلفة الاقتصادية والسكانية والاجتماعية.

ثانياً: التخطيط بحسب الحيز المكاني فينقسم الى تخطيط محلي Local Pl. وتخطيط إقليمي Regional Pl. والمحلي يقتصر على التخطيط لحيز جغرافي محدود المساحة مثل مدينة أو وحدة إدارية من مرتبة دنيا، في حين أن التخطيط الإقليمي يمتد على مساحة جغرافية أوسع تمثل إقليماً جغرافياً أو تخطيطياً مثل محافظة أو مجموعة من المحافظات تأتلف بإقليم له صفة ما من التجانس.

ثالثاً: التخطيط بحسب مدته، فيصنف الى تخطيط قصير المدى تقتصر فيه الخطط على مدة لا تزيد عن سنة واحدة، ومتوسط المدى لما بين 3-7 سنوات وبعيد المدى لأكثر من ذلك.

التخطيط الصناعي

وهو فرع من فروع التخطيط الاقتصادي، يعنى بالقطاع الصناعي فيه، ويشمل الأفكار والإجراءات التي تستهدف تطوير النشاط الصناعي وتنميته ليكون فاعلاً ومؤثراً في الحياة الاقتصادية في الإقليم أو الدولة ولإنجاز ذلك لا بد للتخطيط الصناعي مراعاة الأسس التالية:-

أولاً: اختيار الفرع الصناعي المناسب الذي تنهياً له مقومات طبيعية أو

بشرية أو مقلتهاً، وبما يساعد في خفض تكلف الإنتاج والقدرة على المنافسة⁽¹⁾

ثانياً: اختيار الموقع المناسب لإقامة المنشآت الصناعية الذي يؤثر ربطاً أو استثماراً عقلانياً للمدخلات ويكثف مناسبتها.

ثالثاً: زيادة التفاعل والترايط بين الصناعات مع بعضها من جهة وبين الصناعة وقطوع النشاط الاقتصادي والبنس التحتية من جهة أخرى، وبما يضمن عدم حصول لتكؤ واختناق في مراحل العمليات الصناعية من التحضير وحتى التسويق.

رابعاً: تغيير هيكلية النشاط الصناعي بتشجيع إقامة الصناعات الثقيلة والمتطورة وصناعة وسائل الإنتاج⁽²⁾

خامساً: تحديد المستوى التكنولوجي المناسب في الصناعة والإقليم، فبعض الصناعات والأقاليم تحتاج لصناعات كثيفة العمل، وأخرى كثيفة رأس المال، وغيرها عالية التقنية.

سادساً: إعادة رسم خارطة التوطن الصناعي جغرافياً ومكانياً بإيلاء أقاليم الحاجة مزيداً من الاهتمام.

يبدأ التخطيط الصناعي عادة باستعراض الإمكانيات المتاحة للاستثمار الصناعي، ثم يحدد الهدف أو الأهداف التي يخطط لتحقيقها، وأخيراً الوسائل والأدوات المستخدمة للتنفيذ.

إن التخطيط الصناعي لا يعمل منفرداً بمعزل عن أنماط التخطيط الأخرى كالتخطيط الحضري أو الزراعي أو الإقليمي مثلاً، إلا أن التأكيد يكسب فيه

(1) د. محمد جاسم شعبان العلي، التخطيط الإقليمي مبادئ وأسس، نظريات وأساليب، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 242.

(2) د. صباح حكمتي، مصدر سابق، ص 34.



على النشاط الصناعي مثل مواقع الصناعة وتوزيعها وهيكلها وفروعها ، وأسبقية
فروع الصناعة التي تبدأ بها عمليات التخطيط الصناعي.
يختلف التخطيط الصناعي في أهدافه ومضمونه ووسائله من دولة لأخرى
تبعاً للفلسفة السياسية والفكر الاقتصادي المعتمد فيها. وعموماً تلاحظ ثلاثة
أنماط رئيسة هي:-

أولاً: التخطيط الصناعي في الاقتصاديات الحرة.

ثانياً: التخطيط الصناعي في الاقتصاديات المركزية.

ثالثاً: التخطيط الصناعي في الدول النامية.

1.4.2.7. التخطيط الصناعي في الاقتصاديات الحرة

وهي عمليات التخطيط الصناعي التي تقوم بها الدولة في الأنظمة
الرأسمالية، والتي من شأنها التدخل في أو توجيه النشاط الصناعي، إن فلسفة
النظام الرأسمالي تقوم على أساس الحرية الاقتصادية وعدم تدخل الدولة فيه،
وإن النشاط الصناعي ينمو بشكل تلقائي من خلال آليات نظام السوق التي
تتفاعل فيها رغبات المستهلكين والمنتجين، فهم أحرار في اتخاذ القرارات التي
يرونها مناسبة لمصالحهم، ويقومون بتكليف فعاليتهم الاقتصادية استجابة إلى
التغيرات التي تحصل في السوق وتمثلها حالة الأسعار المناسبة، لذلك فإن الدولة
ومن هذه الفلسفة قلما تتدخل مباشرة في شؤون المؤسسات الخاصة. إلا أن الدول
التي تعتمد هذا المنهج تعرّض اقتصادها إلى أزمات حادة، ووجدت أن عمليات
التطور التلقائي قد اتخذت اتجاهات غير مرغوبة، وأبرز فيها النشاط الصناعي
مساوئ اجتماعية واقتصادية وسياسية، فضلاً عن الأضرار التي لحقت بالبيئة،
مما استدعى تدخل الدولة. ومن أبرز الدول التي اتبعت هذا المنهج بريطانيا
وفرنسا وإيطاليا. فقد قامت حكوماتها بتشكيل هيئات للتخطيط الصناعي
حاولت من خلالها التدخل غير المباشر في النشاط الصناعي رغم أن جل مؤسساته
تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص باعتماد إجراءات عديدة للتدخل أهمها:
أ. سياسات الإقراض التي تقوم بها المصارف الصناعية الحكومية.



ب. الإتفاق العام ويشمل الاستثمارات الحكومية في مجالات البنى التحتية وخاصة في الأقاليم التي ترغب الدولة بتوجيه الاستثمارات الصناعية الخاصة نحوها.

ث. السياسات الضريبية بما في ذلك الإعفاءات ونسب الضرائب المتباينة من صناعة لأخرى ومن إقليم لأخر دالعية أو وقتية

ث. المنح والمساعدات المالية في مجالات التدريب وإعداد الكوادر والضعمان الاجتماعي والصحي للعاملين

ج. السيطرة على استعمالات الأرض ومنحها من عدمه هبة أو إجباراً لصناعة دون غيرها، أو إقليم دون آخر.

ح. مساعدة المنتجين بطريقة أو أخرى عند تعرض إنتاجهم لمنافسة حادة، أو لتشجيعهم على التصدير، إلا أن هذه الإجراءات قلما يتم اعتمادها، وقد تعتمد لمدة قصيرة.

إن هذه الإجراءات غير المباشرة التي تعتمد على الدولة قد تعتمد كلاً أو جزئاً، ويعاد تقويمها لمعرفة فاعليتها بين أوتة وأخرى. كما أن عموم هذه الإجراءات قد توقف عند زوال الأسباب التي استدعت اعتمادها، وخاصة عند عودة الاقتصاد إلى عافيته.

2.4.2.7. التخطيط الصناعي في الاقتصاديات المركزية

وتعتمد الدول التي تسود فيها الملكية العامة لوسائل الإنتاج فيها الحكومات قادرة على توجيه النشاط الاقتصادي عامة والصناعي منه بوجه خاص الوجهة التي ترفبها الحكومات من خلال القوانين الاقتصادية التي تشرعها وتنفذها، فالحكومة هي المالك للجزء الأكبر من رأس المال المستثمر في الصناعة، ولها تعود ملكية أغلب منشآت الصناعة، وهي تختار الصناعة وفروعها ومواقعها. إلا أن القرارات الاقتصادية في هذه الدول ليست متماثلة، فمنها ما يعيل إلى المركزية الشديدة، ومنها ما يعطي مرونة أكبر لمؤسسات

القطاع العام والخاص للعمل ضمن التوجهات العامة للنظام المركزي. وفي هذه الدول توضع الخطط الصناعية مستهدفة تحقيق كل أو بعض الأهداف الآتية:-

أ. القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية.

ب. توفير فرص عمل وتحقيق أهداف اجتماعية أخرى.

ث. تحقيق قدر أكبر من التشابك والتفاعل بين قطاعات الاقتصاد.

ث. الانتفاع من الموارد المتاحة واستثمار ما لم يستثمر منها.

ج. وقد تستهدف الدولة تحقيق ربحية اقتصادية مناسبة أو كفاءة إنتاجية

في المشاريع القائمة أو التي ترغب الدولة بإقامتها.

أما الأساليب التي تطبق من أجل تحقيق هذه الأهداف فمنها :-

أ. الخطة القومية السنوية أو الخمسية الخاصة بالمتنهاد الاستثماري،

وكذلك القرارات المالية والإنتاجية ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي

والصناعي.

ب. دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية الخاصة بالمشاريع الصناعية

المقترحة.

3.4.2.7. التخطيط الصناعي في الدول النامية

تواجه الدول النامية في إطار سعيها للتنمية والتصنيع صعوبات ومشاكل

كبيرة ومعقدة تحتاج لتجاوزها حشد جهود ضخمة وخطط اقتصادية كفوءة.

ويعتبر التخطيط الصناعي ضرورة ملحة لها عليها اعتمادها لتوجيه برامجها التنموية

في الميدان الصناعي من أجل اختصار الزمن واستثمار الإمكانيات العقلانية. وفي

هذا الإطار اعتمدت العديد من دول العالم النامية وربما أغلبها أسلوباً ثالثاً من

التخطيط يمزج ما بين الأسلوبين السابقين استجابةً للظروف الخاصة التي تتصف

بها اقتصادياتها. وفيه تمتلك الحكومات جزءاً كبيراً من وسائل الإنتاج الصناعي

أو الحلقات والقروغ التي يتردد أو يعجز عن ولوجها القطاع الخاص، فيما يكون

القطاع الخاص دور هام في امتلاك وإدارة وتشغيل وسائل أخرى للإنتاج الصناعي
وفي قطاعات اقتصادية وخدمية أخرى.

وقد تحتفظ الدولة ببعض فروع النشاط الصناعي وتترك للقطاع الخاص
أنشطة أخرى. فكلما أن الدولة قد تمتلك وتدير المنشآت الصناعية المنظمة
والكبيرة فيما يخص القطاع الخاص الأنشطة الصناعية الثانوية والصغيرة
والتكميلية. وبهذا قد تتنافس الدولة مع القطاع الخاص أو تختلف معه
في قطاعات معينة. وهذا يعني أن المساحة المتوسطة لعمل القطاع الخاص في
الصناعة ليست واحدة في هذه الدول إنما تخضع للاجتهاد الذي تراه الدولة.

مهام التخطيط في المنشأة الصناعية

كما سبق بنصيح ان التخطيط في المنشأة الصناعية الاشتراكية هو جزء لا يتجزأ من التخطيط الصناعي والتخطيط الاقتصادي القومي ، الامر الذي يشكل السمة والميزة الرئيسية قياسا الى المنشأة الرأسمالية ، وتحقق هذه الميزة في سياق عملية اقامة علاقات الانتاج الاشتراكية والبناء الاشتراكي التي لا تجعل التخطيط ممكنا فحسب ، وانما ضروريا ايضا سواء على نطاق الاقتصاد القومي ككل ام على نطاق المشروع المنفرد . وفي هذه الظروف ، يكسب اهمية استثنائية تنفيذ مهام ومؤشرات خطة التنمية القومية من قبل كل منشأة صناعية ، الامر الذي يؤمن تنفيذ خطة الصناعة والتطور المناسب والمتوازن لفروع الصناعة وقطاعات الاقتصاد القومي بأكمله . وبذلك فان تنفيذ خطة التنمية القومية يعتبر قانونا ملزما لكل منشأة صناعية^(١) .

ان المهمة الاساس التي تقع على عاتق كل منشأة اشتراكية تكمن في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة والمخصصة لها من قبل المجتمع افضل استخدام ممكن بهدف تحقيق الاشياء الامثل لحاجات الاقتصاد القومي و السكان .

ومن اجل تحقيق هذه المهمة ، فان الاجهزة المسؤولة وكل العاملين في المنشأة الصناعية ومن خلال اعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها تنفيذها مطالبين بما يلي :

- ١ - تأمين التماسق الدقيق لخطة المنشأة مع متطلبات الاقتصاد القومي عن طريق ضمان تنفيذ مهام خطة التنمية القومية وخطة القطاع الصناعي المتعلقة بحجم الانتاج والانواع النوعيات والتشكيلة المطلوبة ووفق جدول زمني معد سلفا .
- ٢ - اعداد وتطبيق معدلات علمية متقدمة في استخدام الموارد الاقتصادية من قوى عاملة وتجهيزات ومواد .
- ٣ - الاستخدام المخطط للتكنولوجيا الملائمة لظروف القطر وتطويرها وابتاع اساليب التنظيم العلمي للعمل والادارة العلمية للانتاج من اجل زيادة الانتاجية وتحسين كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية .
- ٤ - تعزيز وتوسيع استخدام المعايير الاقتصادية والحساب الدقيق للتكاليف وتعميق قواعد الالتزام بكل المؤشرات الكمية والنوعية للخطة ، وخلق الظروف

(١) قانون خطة التنمية القومية للسنوات ١٩٧٦ - ١٩٨٠ .

لنجاح التنافس والمباراة الاشتراكية داخل المنشأة وبين المنشآت المختلفة .
٥ - توفير الظروف الملائمة لرفع المستوى المهني والثقافي للعاملين .

خصائص التخطيط في المنشأة الصناعية

ان التطور المتناسب لاي منشأة صناعية ضمن منظومة الاقتصاد القومي ، يفترض توفر جملة من الخصائص الاساسية للتخطيط في المنشأة الصناعية ، التي يمكن الاشارة الي ابرزها فيما يلي : -

١ - الزامية الخطة : ان الطابع الالزامي للخطة يعني اولا الزامية العمل بموجب خطة ، حيث لا مكان للعفوية والتلقائية في الاقتصاد الاشتراكي . وثانيا ، ان يتم اعداد مؤشرات خطة المنشأة في ضوء مصالح الاقتصاد القومي ككل ، او بتعبير اخر على اساس مؤشرات خطة التنمية القومية والخطة الصناعية التي تعتبر جزء منها . وثالثا ، ان الخطة يجب ان تنفذ بكل مؤشراتنا من قبل كل منشأة وكل قسم من اقسامها ، وقبل كل شيء فيما يخص حجم انتاج كل انواع المنتجات وفي المواعيد والنوعيات المطلوبة ، مع المراعاة الدقيقة لمعدلات انفاق واستخدام المواد الاولية وشبه المصنعة والوقود والطاقة وكذلك المعدات والتجهيزات والايدي العاملة بالنسبة لكل وحدة من المنتجات . ان الزامية تنفيذ الخطة هي ضرورة طبيعية لكي يكون التخطيط حقيقيا وفعالا ، اذ ما فائدة الخطة اذا كان تنفيذها غير ذي شأن ؟ وهل يصح القول بوجود خطة كأداة لتطوير الواقع واخضاعه لارادة المجتمع بدون تنفيذ هذه الخطة ؟

وبسبب كون خطة المنشأة الصناعية الاشتراكية هي جزء لا يتجزأ من خطة التنمية القومية ، فان عدم تنفيذها يعني فشل الخطة القومية ككل كما ان عدم التزام منشأة صناعية معينة بخطتها ، من شأنه ان يعرض خطط بقية المنشآت الصناعية وغير الصناعية الى الفشل ايضا ، الامر الذي يؤدي الى حدوث سلسلة من الاحتقاقات والمشاكل في الاقتصاد القومي .

٢ - واقعية الخطة : تهدف عملية التخطيط الى تغيير الواقع القائم الى وضع جديد افضل ، اي ان أي خطة تهدف الى تغيير الكيان القائم عند بداية الخطة والانتقال الى كيان جديد . ويقضي ذلك ان يكون وضع الخطة في اطار المعرفة الواقعية لصورة المجتمع والحقائق الاقتصادية القائمة فيه . كما يتطلب هذا الشرط ان تكون الاهداف المراد تحقيقها متلائمة مع حقيقة الوضع القائم . وان ذلك ينطبق اول ما ينطبق على خطة المنشأة ، التي هي المسؤول المباشر

عن تحقيق النشاط الاقتصادي في المجتمع ، والجهة الأكثر احتكاكا والنصاقا
بالواقع الاقتصادي القائم فوضع اهداف غير واقعية يتضمن بالضرورة وسائل غير
واقعية ويقوم على وضع اقتصادي واجتماعي غير واقعي ، الامر الذي يعرض
الخطة وعملية التخطيط بمجملها الى الفشل ويلحق بالنشاط الاقتصادي للمنشأة
وعلى المستوى القومي اقدح الاضرار . وفي هذه الحالة ، فان الالتزام بالخطة
يصح امرا غير ممكن . اذ كيف يطلب من المنفذين تنفيذ خطة غير واقعية
اصلا ؟

وعلى هذا الاساس ، فان وضع الخطة للمنشأة الصناعية وكذلك في اطار
المنشأة حسب اقسامها ووحداتها المختلفة ، يجب ان يتفق مع الواقع
الاقتصادي الموضوعي للمجتمع ، بما في ذلك حساب الامكانيات والعوائد من
جهة ، وتحديد الاحتياجات بالنسبة للمنشأة والاقتصاد بشكل موضوعي ، من
جهة اخرى .

ومما لا شك فيه ان واقعية الخطة لا تعني تعارضها مع الطموح فالطموح
المشروع يجب ان يكون واقعا مستندا الى الواقع نفسه رغم انه يستهدف تغير
او نفي الواقع القائم واحلال واقع جديد . وهنا يتطلب فهما كاملا للواقع القائم
وان تكون اساليب تعبيرنا له متلائمة معه ويكفل تحقيق هذا الشرط ضمان نجاح
الخطة في اداء وظيفتها (١) .

٣ - تناسق الخطة : ان نشاط اي مشروع سيرز نتيجة تكامل وارتباط
الاقسام الانتاجية الرئيسية والمساعدة وكل الشعب والوحدات الانتاجية
والخدمية . وعن طريق التخطيط يمكن تحقيق التطور المتناسق لكل اجزاء
المنشأة والا يكون هذا الشمول اسميا ، وانما شموليا حقيقيا وفعالا على اساس
التنسيق الدقيق بين خطط الاجزاء في اطار خطة المنشأة ككل وبدون ذلك لا بد
ان تبرز نقاط احتناق في أنشطة المنشأة وعدم الاستخدام الكامل والامثل
للموارد المتاحة وعدم تنفيذ الخطة في نهاية المطاف .

ومن ناحية اخرى فان هناك المهام العديدة التي تواجه المنشأة والتي تتطلب
الحل السليم على اساس التنسيق فيما بينها في اطار الخطة . فخطة المنشأة
تتضمن مهام انتاجية متنوعة ، وكذلك تجهيز المنشأة بما تحتاجه من منتجات
وتسويق المنتجات التي تتولى انتاجها والنتائج المالية التي تترتب على نشاطها
وكذلك نشاط الاجهزة ذات الصلة بتقديم الخدمات المختلفة للوحدات

الانتاجية والعاملين .
وعلى هذا الأساس فإن التخطيط في المنشأة يشمل كافة مجالات العمل
والاقسام الانتاجية الخدمية ، الرئيسية والمساعدة ووفق نسب وارتباطات كمية
ونوعية محددة .

وتعتبر شمولية التخطيط في اطار المنشأة انعكاسا لشمولية التخطيط على
المستوى القومي ، اذ ان تخلخل المنشأة وعدم تماسكها وبروز الاختناقات اثناء
تنفيذها لا بد ان يؤثر كل ذلك سلبا على تنفيذ خطة الاقتصاد القومي وقطاعاته
المختلفة .

٤ - المركزية - الديمقراطية في التخطيط : ان التخطيط الاشتراكي
يرتكز على مبدأ اساس هو مبدأ المركزية - الديمقراطية الذي هو تجسيد
للارادة الموحدة للمجتمع الاشتراكي . ويجب ان يشمل هذا المبدأ كافة
حلقات ومستويات الاقتصاد القومي . وبالنظر للمكانة المهمة للمنشأة في النظام
الاقتصادي اذ تقع على عاتقها مهمة التنفيذ المباشر للخطة القومية ، فان التحديد
الدقيق لواجباتها وحقوقها في اطار اعداد الخطط وتنفيذها ومتابعة تنفيذها يشكل
مقدمة مهمة لنجاح التخطيط الاشتراكي عموما .

ان مبدأ المركزية - الديمقراطية في التطبيق يعني ضرورة قيام المستويات
الاعلى بتحديد الاهداف الاساسية التي يجري تفصيلها وتطويرها وتنفيذها من
قبل المستويات الأدنى . ان هذا ينطبق سواء على المنشأة الصناعية بالنسبة
للمستويات الاعلى ام على المستويات الأدنى في المنشأة نفسها بالنسبة لادارة
المنشأة . فخطة المنشأة الصناعية تكون خطة مفصلة ودقيقة تتناول مختلف
جوانب النشاط في المنشأة على ضوء الامكانيات والاحتياجات المحددة للمنشأة
بخلاف خطة القطاع الصناعي التي يجب ان تتضمن المؤشرات الرئيسية
المتعلقة بتنمية القطاع ككل كما ان خطة المنشأة تتضمن المؤشرات المتعلقة
بتطور المنشأة ككل على اساس التنسيق الفعال بين خطط اقسامها المختلفة .
في حين تتضمن خطة كل قسم المؤشرات التفصيلية الدقيقة لنشاطه وبعبارة
اخرى فان درجة التفصيل في المهام تتناسب مع المستوى والقطاع الذي تشمله
الخطة . وتبعاً لذلك تختلف اساليب التنفيذ والمتابعة فالخطة القطاعية تتطلب
المتابعة بالانجازات الاساسية . اما خطة المنشأة فتقتضي المتابعة التفصيلية
اليومية لمهام الخطة^(١) .

(١) : انظر المبحث الرابع من هذا الفصل .

٥ - أمثلة التخطيط : Optimality of Plan : ان أمثلة التخطيط التي نجد تعبيرها في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة تعتبر إحدى أهم سمات التخطيط في المرحلة الراهنة . ان هذا المبدأ يعني ضرورة قيام كل منشأة صناعية في القطاع الاشتراكي باستخدام الموارد المادية والبشرية والمالية المخصصة لها من قبل المجتمع على نحو مخطط من اجل تحقيق افضل اشباع ممكن لحاجات الاقتصاد والسكان التي تنعكس في مؤشرات الخطة القومية .

ويتركز المعيار الأساس للعقلانية والامنلية الاقتصادية للخطة في الاقتصاد والتوفير بالعمل والوسائل المادية والمالية سواء بالنسبة لمجمل الانتاج او انتاج كل وحدة من المنتجات وضمن المواصفات والتوقعات المطلوبة . وسبب وجود بدائل مختلفة في استخدام عناصر الانتاج والنطاق الواسع للمعدات الصناعية الحديثة ، فان الامر يتطلب اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل وفق المعيار المشار اليه اعلاه ولا يمكن ان يتحقق ذلك الا على اساس استخدام الطرق الرياضية الحديثة في التخطيط ، التي تعطي امكانية التقسيم الدقيق وليس التقريبي لمختلف البدائل من اجل اختيار البديل الأفضل . ونأتي طريقة البرمجة الخطية Linear Programming التي سوف نتناولها في مبحث قادم كاحدى الطرق الأساس في هذا الشأن والتي وجد استخدامها انتشارا واسعا على مستوى المنشأة بالذات ، اذ بعد ان تحدد اهداف الانتاج تكون المهمة الأساس هي ضمان تحقيق هذه الاهداف بأقل ما يمكن من الكلف والوسائل .

٦ - مرونة الخطة : اننا نخطط للمستقبل ، لذا فان من غير الممكن التسوية بكل التفاصيل لهذا المستقبل ، ولابد ان تكون هناك الكثير من الظروف والاعتبارات والعوامل الجديدة (ناهيك عن الحالات الطارئة) ، التي لا يمكن التسوية بها بشكل تام ودقيق .

لذلك لا بد ان تكون خطة المنشأة الصناعية مرنة وبدرجة كافية لاستيعاب هذه الاعتبارات والتغيرات المحتملة في ظروف النشاط الاقتصادي فالتأكيد ، فان هناك موارد جديدة ستكتشف لم تنبأ بها في حينها وكذلك حاجات جديدة . فلابد ، اذن ، من ان تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل والتطوير في ضوء معطيات تطور الواقع الموضوعي لا ان تكون قالباً جامداً لا يمكن مسه عند الضرورة . ان عدم مرونة الخطة يجعلها عقبة في طريق التطور ، بدلا ان تكون ادارة فعالة لتوجيه هذا التطور باتجاه الاهداف المنشودة . كما ان ذلك يؤدي الى الحد من مبادرات العاملين في المنشأة لتحقيق افضل الانجازات

وللممارسة العمل المدع في سياق تنفيذ الخطة .
غير ان مرونة الخطة لا تعني بأي حال من الاحوال ان تكون الخطة متطرفة
في مرونتها بحيث تصبح مطاطية وتكيف حسب الاعتبارات والرغبات
الشخصية وتصبح عرضة للتعديلات والتغيرات المستمرة ، بحيث تفقد كونها
خطة واداة للعمل والضغط ، اي انها يجب ان تكون مستقرة الى جانب كونها
مرنة ، اي ان المرونة يجب ان تكون في الحدود التي تقتضيها الضرورة ولما في
مصلحة المنشأة والاقتصاد القومي وتحقيق استخدام افضل للموارد الاقتصادية .

٧ - استمرارية التخطيط : ان ضرورة الاستمرارية في التخطيط تنشق
عن استمرارية العملية الانتاجية او الانمائية بشكل عام . وتنعكس في ظل الادارة
المخططة للنشاط الاقتصادي في اعداد مهام ومؤشرات الخطة في الوقت
المناسب والتأمين المستمر لكل ما يحتاجه العملية الانتاجية من موارد مادية
وبشرية ومالية .

فعملية التخطيط في مفهومها الواسع لا تنتهي بمجرد اعداد الخطة ، وانما
يجب على اجهزة التخطيط ان تمارس عملها بشكل مستمر . فما ان ينتهي
اعداد الخطة لفترة معينة ، تبدأ هذه الاجهزة والاجهزة الاخرى ذات العلاقة
بمتابعة سير التنفيذ ، ثم اتخاذ الخطوات والاجراءات اللازمة لضمان سير تنفيذ
الخطة ، وكذلك ادخال التعديلات والتطويرات التي تفرضها ضرورات العمل
ومقتضيات التنفيذ ، كما اشرنا اعلاه . كما تبدأ بجمع المعلومات واجراء
الدراسات اللازمة لتحضير واعداد الخطة القادمة ، بالارتباط الوثيق مع مجرى
تنفيذ الخطة الحالية ، وعلى ضوء نتائج تقييم الخطة والتنفيذ .
وتستند استمرارية التخطيط ، كذلك الى المقاييس المترابطة للانتاج والتبدل
المستمر في ظروف الانتاج والمعدلات المتسارعة للتقدم التقني الامر الذي
يجعل من غير الممكن اعداد خطة الانتاج والتكنولوجيا والاستثمار والعمل
بدون الحساب الكامل لكل جوانب التطور المقبل سواء على صعيد الاقتصاد
القومي ككل ام على صعيد المشروع الصناعي نفسه .
وتجد استمرارية التخطيط تعبيرها في الربط الوثيق بعين الاعداد الزمنية
المختلفة للتخطيط : التخطيط بعيد المدى ومتوسط المدى وقصير المدى^(١) .

(١) د. محمود الحمصي : التخطيط الاقتصادي ، دار الطليعة - بيروت ، طبعة ثانية موسعة
١٩٦٩ ، ص ٦٣ - ٦٤ .

انواع الخطط في المنشأة الصناعية :

يؤكد التحليل النظري وكذلك التجربة التاريخية على ضرورة وجود انواع مختلفة من الخطط حسب البعد الزمني للتخطيط . وفي واقع الحال فان التمييز بين هذه الانواع من الخطط يجب الا يحجب العلاقة الوثيقة فيما بينها . ومن ابرز انواع الخطط الزمنية التي يجري اعدادها على مستوى المنشأة الصناعية هي الخطط بعيدة المدى والخطط الخمسية والخطط السنوية .

الخطط بعيدة المدى : وتعد هذه الخطط لعشر سنوات فأكثر ان ما تهدف اليه هذه الخطط هو حل التناسبات الاساسية وتحديد الاتجاهات الرئيسة لتتبعه المنشأة الصناعية ، التي تشكل بمثابة الاطار العام لعملية التطور خلال مرحلة طويلة نسبيًا . وبطبيعة الحال لا يمكن ان تتضمن هذه الخطط سوى التطورات والتغيرات الجوهرية المزمع القيام بها خلال فترة الخطة والتي تتعلق بتغيير بنية الانتاج والتوسعات الكبيرة في الطاقة الانتاجية وتطوير الكادر وما الى ذلك .

الخطط الخمسية : وهي اكثر اشكال الخطط متوسطة المدى او حتى الخطط الاقتصادية بشكل عام انتشارًا . ولذا فانها تعتبر الاطار الزمني الاساس للتخطيط على مستوى المنشأة . حيث تبين التجربة التاريخية ، ان وضع الخطط الاقتصادية لمدة خمس سنوات تتيح بصورة كافية عكس مهام البناء الاقتصادي في مرحلة معينة من تطور الاقتصاد ككل او وحداته المختلفة .

ان اعداد الخطط الخمسية لتطور المشاريع الصناعية مع تجزئة المهام الاساسية حسب السنوات يساعد في تحقيق الاهداف الرئيسة للمنشأة في زيادة حجم الانتاج واستيعاب انتاج انواع واصناف جديدة من المنتجات على اساس تعميق التخصص والتعاون الانتاجي ، واستخدام الاساليب الانتاجية والتكنولوجية المتطورة ، واستعمال المواد الاولية ذات النوعية الافضل وتحسين مهارة العاملين الخ ..

ويجب ان يتم اعداد الخطط الخمسية للمنشآت على اساس الدراسة الدقيقة لحاجات الاقتصاد والسكان والتي تنعكس في خطة التنمية القومية ، من ناحية ، والتحليل الفني - الاقتصادي الشامل وامكانيات المنشأة واقسامها المختلفة ، من ناحية اخرى . ويتطلب ذلك اعداد خطة خمسية لاهم الاجراءات في مجال تطوير تكنولوجيا وتنظيم الانتاج الامر الذي يشكل اساسا لاجراء حسابات تخطيطية مهمة تشمل النواحي التالية :

٢ - رفع درجة استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة وتحديد حجم التوسعات المطلوبة فيها .

٢ - تقليل نفقات العمل المبذول في انتاج الوحدة الواحدة من المنتج القائمة والتي يزمع انتاجها خلال فترة الخطة .

٣ - تقليل نفقات المواد بالنسبة للمنتجات القائمة وتحديد معدل مناسبة بالنسبة للمنتجات الجديدة .

ان المناقشة المستفيضة من قبل كل العاملين في المنشأة والاجهزة المختلفة لايبرز الاجراءات الفنية والتنظيمية ، يجعل من الممكن صياغة المؤشرات الاساسية لخطة المنشأة والتي تلخص فيما يلي :

١ - قيمة الانتاج الاجمالي في المنشأة بالتعبير النقدي (بالاسعار الثابتة) .

٢ - كمية انتاج الأنواع الاساسية من المنتجات (بالتعبير العيني) .

٣ - حجم الانتاج لكل وحدة من المعدات الانتاجية .

٤ - استخدام المواد الاساسية مقابل كل وحدة من المنتجات .

٥ - انتاجية العمل لكل عامل او مشغل .

٦ - كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات .

٧ - الزيادة المطلوبة في الطاقات الانتاجية والاستثمارات اللازمة لذلك .

٨ - الكميات المطلوبة من المواد الاولية ونصف المصنعة .

٩ - الاعداد المطلوبة من العاملين على اختلاف اختصاصاتهم ومهاراتهم .

الخطط السنوية : ان الخطط السنوية تستهدف تدقيق مهام الخطة الخمسية للسنوات المعنية على ضوء ما تم تنفيذه في السنوات السابقة واكتشاف الامكانيات الجديدة والمهام الجديدة التي لم يكن بالامكان تحديدها ضمن الخطة الخمسية .

وغني عن البيان ان الخطط السنوية تشكل اطارا مناسبة لتعيين اهداف المنشأة ووسائل بلوغها بدرجة اكبر من التحديد والتفصيل من الخطة الخمسية . ولذا فان مهامها تتميز بالدقة والملموسية وارتباطها الوثيق بالواقع العملي وبكونها اكثر تأثرا به وتأثيرا فيه .

الا ان مداها لا يسمح بتغيير بنية الانتاج بشكل جوهري وانما يتولد التغيير المنشود من الاثر التراكمي لتعاقب الخطط السنوية الجارية في اطار الخطط الخمسية والخطط بعيدة المدى .

ويجب ان يتم وضع الخطط السنوية لا على اساس مجرد تقسيم مهام الخطة الخمسية على سنواتها وانما ايضا استنادا الى مجرى تطور الانتاج عن طريق اجراء التعديلات والاضافات الى المهام السنوية في الخطة الخمسية مع ملاحظة سير تنفيذها في السنوات السابقة وفي ضوء التبدلات في موارد واحتياجات المنشأة ، من جهة ، والاقتصاد القومي ، من جهة اخرى (١) .

ومن اجل جعل الخطط السنوية اكثر فاعلية وقابلية للتنفيذ ، يتم تجزئة هذه الخطط على اجزاء السنة . فتعد خطط نصف سنوية وفصلية وشهرية حتى وجية العمل والساعة في بعض الاحيان (بالسبة لبعض انواع الانتاج الواسع) . والى جانب ذلك يتم توزيع مهام الخطة على اقسام المنشأة وشعبها حتى مكان او محطة العمل .

ان هذه الخطط تجعل الخطط السنوية اكثر دقة ولمسوية وتفصيلا ، وتؤمن بالتالي تنفيذها تنفيذا دقيقا وكاملا . وتدخل هذه الخطط ضمن ما يسمى بالتخطيط العملي او التنفيذي Operative . وينطوي هذا النوع من التخطيط على تناسبات كمية محددة للانتاج في الاقسام المختلفة . ومن اجل ذلك يتم العمل بموجب نظام من الجداول الانتاجية التقويمية .

ومن ابرز مهام الخطط التنفيذية هو ضمان السير المنتظم لعمل المنشأة و انتاج المنتجات حسب الجداول المعدة سلفا .

وتستند الخطط التنفيذية الى حسابات الطاقة الانتاجية في وجية العمل واليوم والشهر . كما تؤخذ في الحسبان نتائج الاجراءات المتخذة لتطور التكنولوجيا وتنظيم العمل والانتاج والمباريات الاشتراكية . وفي سياق التخطيط المذكور يتم ضبط حجم وتشكيلة ونوعية المنتجات التي ينبغي انتاجها في الفترة المعنية على ضوء نتائج التنفيذ والطلبات المستعجلة والواجبات من المستويات الاعلى كما يساعد التخطيط على تحسين التخصص من خلال تركيز انتاج انواع معينة من المنتجات في فصول او اشهر معينة ، ويساعد بالتالي على تحقيق استخدام افضل واكمل للطاقة الانتاجية وتوفير الشروط لاستخدام اساليب انتاجية وتكنولوجية افضل .

(١) د. عبد الحميد محمد القاسم ، دراسات في التنمية والتخطيط الاقتصادي ، ٢٠ دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٣ ، ص ٢٩ - ٣١

وتشمل هذه الخطط اضافة الى تخطيط حجم الانتاج ، تخطيط المؤشرات
الآخري نشاط المنشأة واقسامها المختلفة : القوى العاملة ، الاجور ، استخدام
الطاقات الانتاجية والموارد المادية ، كلف الانتاج وغير ذلك .
ان اعداد الواجبات التخطيطية التنفيذية لا يغير من المحتوى الاساس للخططة
السوية المعدة ، بل يشكل اداة اساسية من اجل ضمان تنفيذها وتطويرها .