

نحو مفهوم شامل للتخطيط الإداري ودوره في نجاح المشروع

للدكتور على السيد الحبيبي (*)

يعتبر التخطيط الإداري أحد المفاهيم العصرية التي لا غنى عنها لأي منشأة حتى تتمكن من تحقيق هدفها .

وقد ساد لفترة طويلة اعتقاد بأن التخطيط عمل يجب أن يستأثر به طبقة معينة من الفنيين تستند في عملها إلى الإدارة العليا في المنشأة أو المشروع ، وصار الجانب الإداري يعاني من جراء هذا التفكير ، وأصبحت الخطط نفسها تعاني من عدم التكامل ووضوح السياسات والاجراءات الإدارية اللازم اتباعها عند إعداد الخطة أو عند التنفيذ . وعدم وضوح التخطيط المالي حتى يمكن مقابلة الامكانيات المتاحة بالاغراض المطلوبة .

لذلك رأيت أن أوضح في هذا البحث مفهوم التخطيط الإداري ودوره في العملية التخطيطية ، وطرحته مثالا لاقامة منشأة سياحية وإدارتها إدارة عليية سليمة لا يبين دور التخطيط الإداري منذ بداية التفكير في المشروع حتى الانتهاء من إقامته وإدارته ، ويثبت أن التخطيط الإداري ضرورة ملحة لا يمكن بدونها تحقيق الهدف على الإطلاق .

ثم عرضت هيكلًا تنظيميًا لإدارة المنشأة السياحية ومنه يتضح أن الجانب الإداري في العملية التخطيطية ذو أهمية قصوى ولا غنى عنه .

ثم ناقشت موضوع المشاركة في وضع الخطة ، وهل يستأثر به مجلس

(*) الاستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال بجامعة بنگازى .

الادارة أو المدير في المنشأة ؟ أم من الضروري أن يشترك في اعدادها المديرون التنفيذيون ؟ وانتهيت الى ضرورة اشراك مديري الادارات ورؤساء الاقسام في المشروع - تلك الفئة التي صهرتها التجربة وصقلتها - في اعداد الخطة حتى تأتي متكاملة وواضحة ومحقة للهدف .

مفهوم التخطيط :

ان لكل منشأة أو منظمة هدفا رئيسيا تعمل من أجله لتعزيز احساسها بأنها صاحبة رسالة تسعى الى تحقيقها .

ولكى يتحقق هذا الهدف ، لا بد من سياسة ترسم وتخطيط يوضع ثم ينفذ باحكام .

والتخطيط هو الاطار المادي للأمال والتطلعات المستقبلية ، ويقوم على التنبؤ بالمستقبل والاعداد لهذا المستقبل ، والمستقبل بالنسبة لاي منشأة أو منظمة انما يعنى تحقيق الهدف الاساسى الذى من أجله قامت ووجدت ، ومن المعلوم أن الهدف النهائى لاي مرفق عام هو تحقيق نوع معين من الخدمات للمجتمع ، والهدف النهائى بالنسبة لاي مشروع تجارى هو تحقيق أكبر قدر من الارباح .

ويقوم التخطيط على التنبؤ forecasting ليوضح لنا الاعمال التى يجب أن نؤديها والطرق التى يجب أن نسلکها لكي نحقق الهدف المنشود الذى نخطط من أجل تنفيذه وجعله حقيقة واقعة كما يحدد لنا الطرق التى ينبغى الابتعاد عنها والاطفاء التى يجب تلافيها حتى لا يؤدي بنا الامر الى الوقوع فى انحرافات قد تضر بصالح المنظمة أو المنشأة .

لذلك كان التخطيط أمرا هاما لا يمكن أن يستغنى عنه ، وبدونه يصير العمل ارتجاليا ويعتبر تجربة معرضة للخطأ يكثر فيها التخبط والاسراف .

وقد أوضح (بيلي جوتز B. GOEIZ) أهمية التخطيط فى كلمات بسيطة فقال « فبدون التخطيط يتخبط العمل فى سيره ونشاطه ولا يتأتى عنه الا الفوضى » .

“ Without plans, action must become merely random activity, producing nothing but chaos ¹. “

ولا يمكن تحقيق الهدف الا باتباع سياسات ناجحة توصل القائمين على أمر المنظمة أو المنشأة الى تحقيقه ^٢ في ضوء الظروف المحيطة بهم وباستخدام الموارد المتاحة لديهم سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية •

والتخطيط ذو أهمية كبيرة ، فهو الطريق لتحقيق الهدف ويمنع الاسراف والازدواج ويوفر الكثير من الجهد والمال •

ويقوم على دراسات واسعة وافتراضات وتنبؤات متعددة تكون في ذهن المخططين عند وضعهم الخطط • فلا يكون العمل ارتجاليا ينساب طبقا لمبدأ التجربة والخطأ بل يقوم على دراسات وأسس علمية • لذلك ترى المخططين يضعون خططا بديلة تتناسب مع الظروف والاحوال ، والادارة الرشيدة في المنظمة أو المنشأة تقوم باختيار أحسن وأنسب الخطط للظروف القائمة وقت التنفيذ •

واختيار البديل Alternative المناسب مهمة شاقة تجابه الادارة ولكنها تتخذ القرار المناسب تمشيا مع الظروف المحيطة التي تؤثر في الخطة ، منها الظروف والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمنشأة وكذلك الظروف والمؤثرات الداخلية التي تنبع من داخلها والتي يكون لها تأثير بالغ على تحقيق أهدافها •

لهذا تقوم الادارة من جانبها بالدراسة والتمحيص قبل أن تتخذ القرار في شأن البدائل المناسبة ، فهي لا تعتمد على مبدأ التجربة والخطأ بل تعتمد على الدراسة والتفكير وحسن الاختيار حتى تضمن النجاح •

وأوجه النشاط التي تتطلبها العملية التخطيطية تقوم على معرفة أمور كثيرة وتوفر بيانات هامة تختلف من حيث النوع أو الكم ، فهي في المرفق العام تختلف

B. E. GOETZ. Management Planning and Control. (Mc Graw-Hill Book Co. 1949) p. 63. (١)

ARTHUR, C. BECK & E. D. HILLMAR. A Practical Approach To Organization Development Through M.B.O. Addison - Wesley Publishing Company. London 1972 p. 87, 88. (٢)

عنها في المنشأة التجارية • ولكن بصفة عامة ، لا بد من توفر بيانات ضرورية لـ
رسم أى سياسة ووضع أى خطة ، وأهم تلك البيانات :

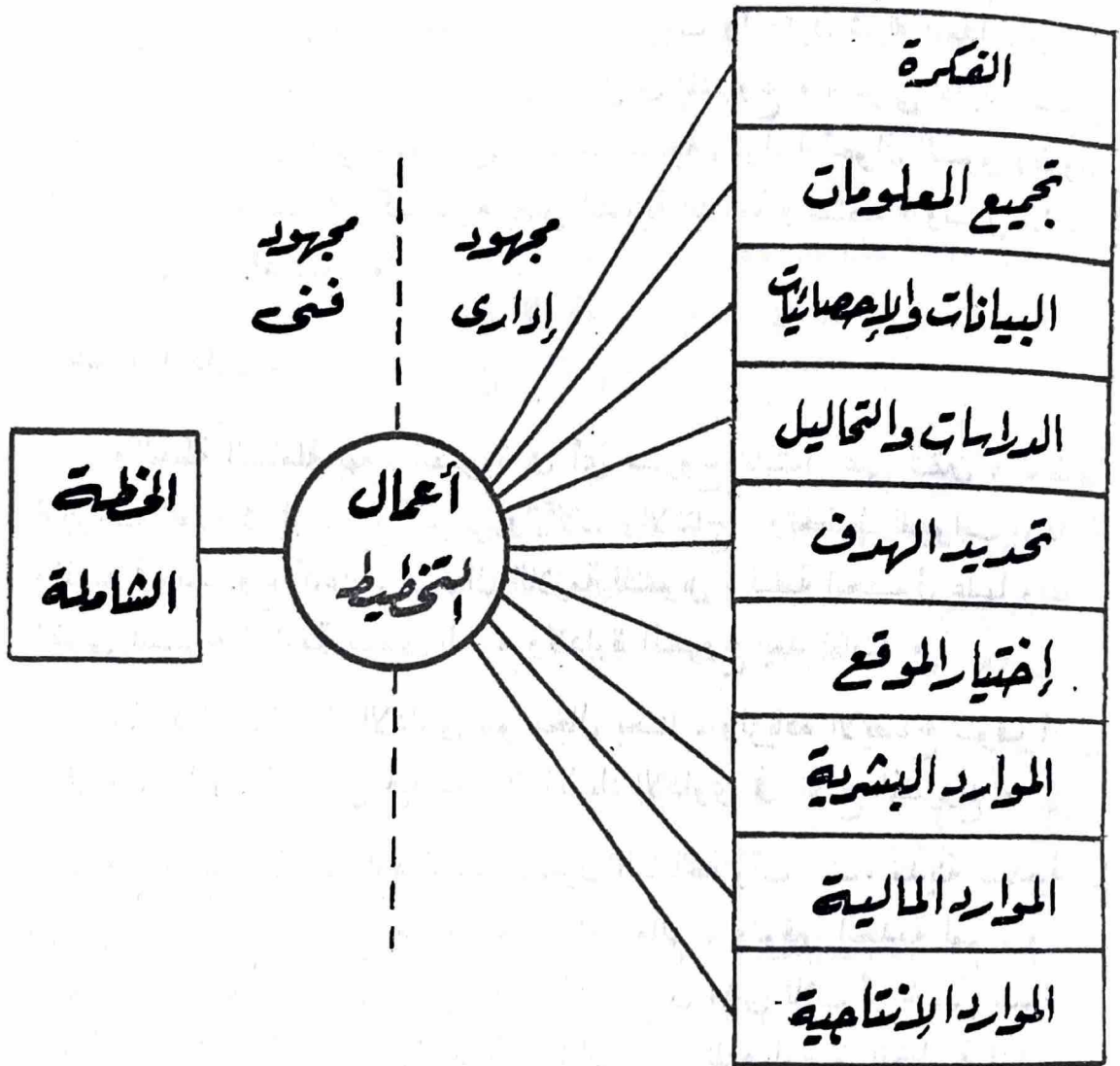
- ١ - معرفة الهدف وتحديده •
 - ٢ - الموارد البشرية والخبرات الفنية والادارية •
 - ٣ - الموارد المالية المتاحة •
 - ٤ - العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في امكانية تحقيق الهدف •
 - ٥ - الاحصائيات والبيانات المختلفة المتعلقة بالموضوع •
- ويتم تجميع هذه البيانات ورصدها وتبويبها وتحليلها حتى يمكن الاستئناس
منها •

أما اذا كانت الخطة متعلقة بمنشأة انتاجية فقد يحتاج الامر الى مزيد من
البيانات عن :

- ١ - الآلات والمعدات والمادة الخام •
 - ٢ - حجم المبيعات الحالية والمتوقعة في المستقبل على أساس الدراسات
التي تقدمها الادارات المتخصصة في المنشأة والمكاتب الاستشارية •
 - ٣ - الارتباطات التي تعاقدت عليها المنشأة •
- ثم تبدأ الدراسات لوضع الخطة مع الاستعانة بكافة الامكانيات المتاحة ،
وعلى أساس التوفيق بين أهداف المنشأة وامكانياتها •
- وتشارك الادارات المختلفة في المنظمة أو المنشأة بدور فعال في اعداد الخطة
بما تقدمه من بيانات واحصائيات وآراء •

فينبغي القيام بالدراسات الواسعة لاختيار الموقع على أسس علمية صحيحة ،
فيؤخذ في الاعتبار القرب من مصادر المادة الخام ومصادر الايدى العاملة
والمواصلات والاسواق الى غير ذلك ، كما يؤخذ في الاعتبار تصميم المباني وتحديد
نوع الآلات والجهة التي تستورد منها ووقت الحصول عليها ، وتحديد الانتاج
وكميته ونوعيته وموعده والاسواق التي يسوق فيها • وتحديد نوعية العاملين

الذين يحتاج اليهم العمل في مراحله المختلفة ، وما يحتاجون اليه من تدريب وترشيد • كذلك تحديد الاموال اللازمة للمشروع وكيفية تدبير هذه الاموال • وعلى ضوء هذه البيانات ، وبلاستعانة بالخبرات في هذا المجال ، يمكن وضع الخطة على أسس علمية سليمة ، والرسم التالي يوضح ذلك • (شكل رقم ١)



شكل رقم (١)

وبعد انتهاء مرحلة التخطيط ، تبدأ مرحلة التنفيذ ، وهذه المرحلة تعتبر مرحلة غاية في الدقة ، ويتحمل الجهاز الإداري مسؤوليته الى جانب الاقسام الفنية التي

تتولى أعمال التنفيذ والتي سيعهد اليها بانشاء المباني وتركيب الآلات ومدها بالمرافق المختلفة لتكون معدة للاستخدام .

وفي نفس الوقت يتولى الجهاز الادارى دوره ، فتعمل ادارة الافراد على اعداد العاملين اللازمين من فنيين واداريين سواء كانوا من الوطنيين أو الاجانب ، ولتدريب العاملين من الوطنيين حتى يستطيعوا الاعتماد على أنفسهم في ادارة المشروع في المستقبل . كما تتولى ادارة المشتريات والمخازن شراء المعدات والمواد الخام والادوات والمهمات اللازمة لسير العمل في المشروع . وتتولى ادارة التسويق البحث عن الاسواق التي تسوق فيها السلعة المنتجة ودراسة أحوال السوق وظروف السلع المنافسة والبديلة ، كما تقوم بعمل الدعاية اللازمة واستخدام وسائل الاعلان المختلفة في هذا المجال .

التخطيط الادارى :

والخطة الشاملة بهذه الصورة في أى مشروع تشتمل على شقين ، تخطيط للجوانب الفنية في المشروع كالمباني والآلات والانتاج ، وتخطيط للجوانب الادارية والمالية في المشروع كاعداد الاموال اللازمة للتمويل وكيفية الحصول عليها واعداد القوى البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة ولادارة المشروع بعد اقامته .

ولما كان التخطيط الادارى هو مجال بحثنا ، ولزيادة الايضاح سوف أعطى مثالا واضحا وحيا نناقش فيه دور التخطيط الادارى في نجاح المشروع .

فلو فرضنا أن الوزارة المعنية بشئون السياحة رأت انشاء مدينة سياحية في موقع معين لجذب السياح من جميع أنحاء العالم ، وتوفير الخدمة لهم ، وتهيئة الجو الملائم لراحتهم ورأت تحقيق هذا المشروع في مدى ثلاث أو خمس سنوات ، ووضع أمام المخططين بالوزارة كافة البيانات التي تلزم لوضع الخطة المناسبة لتحقيق هذا الهدف .

ما هو دور الادارة في العملية التخطيطية ؟
وما دور التخطيط الادارى في نجاح هذا المشروع ؟

ان للادارة دورا رئيسيا وأساسيا في العملية منذ بدايتها ولا بد من تخطيط ادارى سليم لتحقيق الهدف .

فالتخطيط الادارى يعمل على دراسة أهداف المشروع ، وتحديد البناء التنظيمى له ، ويعمل على اعداد القوى البشرية اللازمة لاقامة المشروع ، والقوى البشرية اللازمة لادارته فى المستقبل ، ويعمل على دراسة العلاقات الانسانية التى يجب أن تسود جو المدينة سواء بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين فى المشروع والسائحين ، كما يشمل دراسة لاداء الخدمة وتطويرها لتكون على مستوى رفيع .

فالجهاز الادارى القائم وقتئذ ، والذي سيوكل اليه الاشتراك فى الاعداد لوضع الخطة لتحقيق هذا الهدف يقع على عاتقه مسئوليات جسيمة . فعليه أن يقوم بتجميع البيانات والاحصائيات عن السياحة والسائحين والاماكن التى يرتادونها ومتطلباتهم ومقدار انفاقهم الى غير ذلك ، وعليه تبويب هذه البيانات فى صورة يسهل الاستفادة منها .

ثم يتولى هذا الجهاز الاعداد للاجتماعات واللجان التى تشكل لدراسة شئون المشروع والتخطيط لتنفيذه ، والاتصال بأعضاء هذه اللجان سواء كانوا من العاملين بالوزارة أو خارجها ومدعم بالبيانات والدراسات المبدئية المعدة عن المشروع .

ثم عند وضع الخطة ، يشترك فى اعدادها لفيف من الاداريين ويتم اشتراكهم فى اطار التخطيط الادارى الذى هو جزء من الادارة العلمية .

ان الخطة بطبيعة الحال سوف تشمل أنشطة فنية وأنشطة ادارية ، والانشطة الفنية سوف يتولاها فنيون متخصصون وتشمل اختيار الموقع المناسب من حيث الهدوء وجمال الطبيعة وسهولة المواصلات . كما تشمل التخطيط المعمارى كاختيار موقع المباني ونوعها ^٢ والتى قد تكون فى شكل عمارات أو فيلات ، وكذلك الفن

المعماري نفسه كطراز المباني وشكلها الهندسي من حيث جمال الشكل وملاءمته للغرض الذي أنشئت من أجله ، وموقع الحدائق والمنتزهات وتنسيقها .

ثم التخطيط الهندسي لشبكات المياه والمجارى والكهرباء وشبكة المواصلات اللازمة لخدمة السائحين .

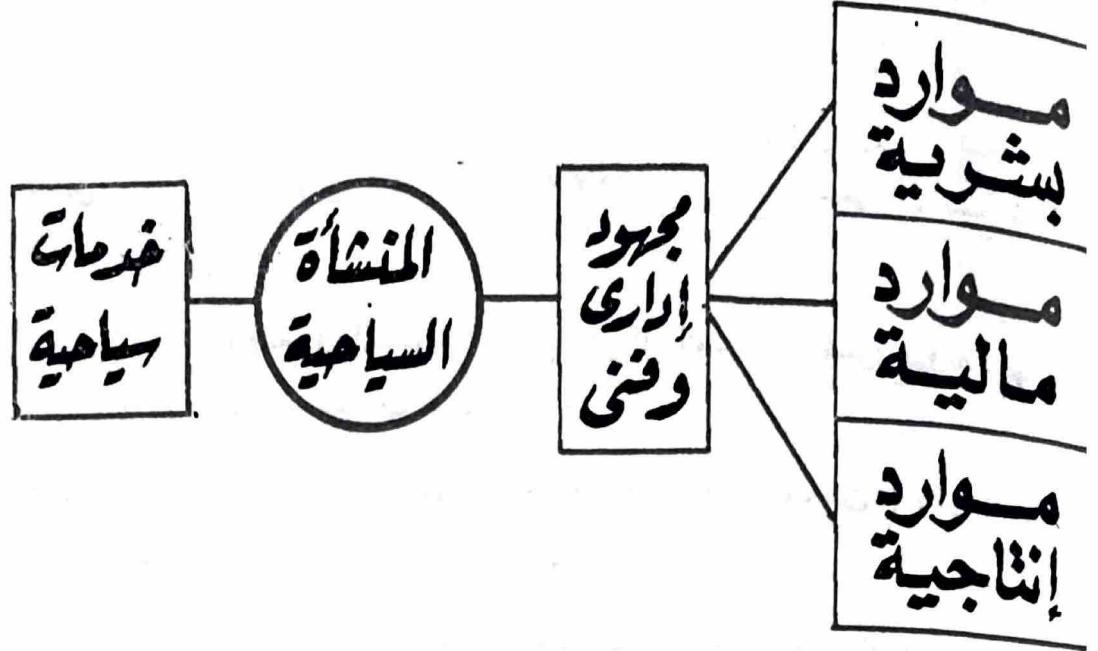
كذلك تشمل الخطة الأنشطة الادارية التي يمارسها المشروع ، فلا بد من تخطيط ادارى شامل لادارة المدينة وتوفير كافة الخدمات لنزلاتها .

ويشمل التخطيط الادارى نواحى متعددة ، فلا بد من تخطيط لاعداد العاملين يتولى اعداد القوى البشرية اللازمة لادارة المشروع من فنيين واداريين والعمل على رفع مستواهم عن طريق ارسال البعثات الى الخارج وعن طريق التدريب حتى يتمكنوا من الارتفاع بمستوى الخدمات التى يقدمونها للنزلاء كذلك لابد من اعداد فئة للاستقبال ، وفئة من المترجمين والمشرفين السياحيين ورؤساء المطاعم والسفريجية ومشرفى الادوار ومشرفى النظافة الى غير ذلك .

وجهاز للعلاقات العامة والدعاية والاعلان الذى يقع عليه عبء كبير في التعريف بالمشروع ومزاياه وكيفية التمتع به والاستفادة منه وعليه اختيار وسائل الاعلان المناسبة . وجهاز لنظافة المباني والحدائق وصيانتها . وجهاز للامن يتولى الحراسة وحل المشاكل الطارئة للنزلاء .

وجهاز مالى يقوم بتحديد الايرادات والمصروفات واعداد الميزانية وتولى اعباء الصرف والمراجعة والرقابة . وجهاز للمشتريات والخازن يتولى أعمال الشراء والتخزين لكافة ما تحتاجه المدينة من أدوات ومهمات وأثاث وأغذية .

كل ذلك يتم فى نطاق تخطيط ادارى محكم يقوم على أسس علمية ودراسات مستفيضة للموارد البشرية والموارد المالية والموارد الانتاجية اللازمة لاقامة المنشأة وتنفيذ المشروع . والشكل رقم (٢) يساعد على ايضاح ذلك .



شكل رقم (٢)

وهكذا نلاحظ أن الجهاز الإداري القائم سيساهم بجهده وخبراته في الاعداد للخطة ، كما سيشارك أيضا في وضع الخططة ذاتها ، ثم عليه أن يشارك في تحمل أعباء تنفيذها .

وعند اعداد الخططة علينا أن ندرك ضرورة تطوير الجهاز الإداري القائم بطريقة تسمح له أن يقوم بدوره الفعال في تحقيق الهدف وبحيث يستطيع هذا الجهاز أن يؤدي ما هو مطلوب منه في هذه المرحلة .

كما علينا أن ندرك أيضا ضرورة تطوير هذا الجهاز ليتحمل مسؤولية ادارة المدينة في المستقبل بالصورة المرجوة .

ان التخطيط الإداري يلعب دورا هاما في هذه الآونة . وقد يرى المخططون أحد أمرين بالنسبة للجهاز الإداري اللازم :

أولهما : الاكتفاء بتطوير الجهاز الإداري القائم وتدعيمه بطريقة تسمح له بأن يتحمل عبء تحقيق الهدف وعبء ادارة المشروع في المستقبل ادارة ناجحة .

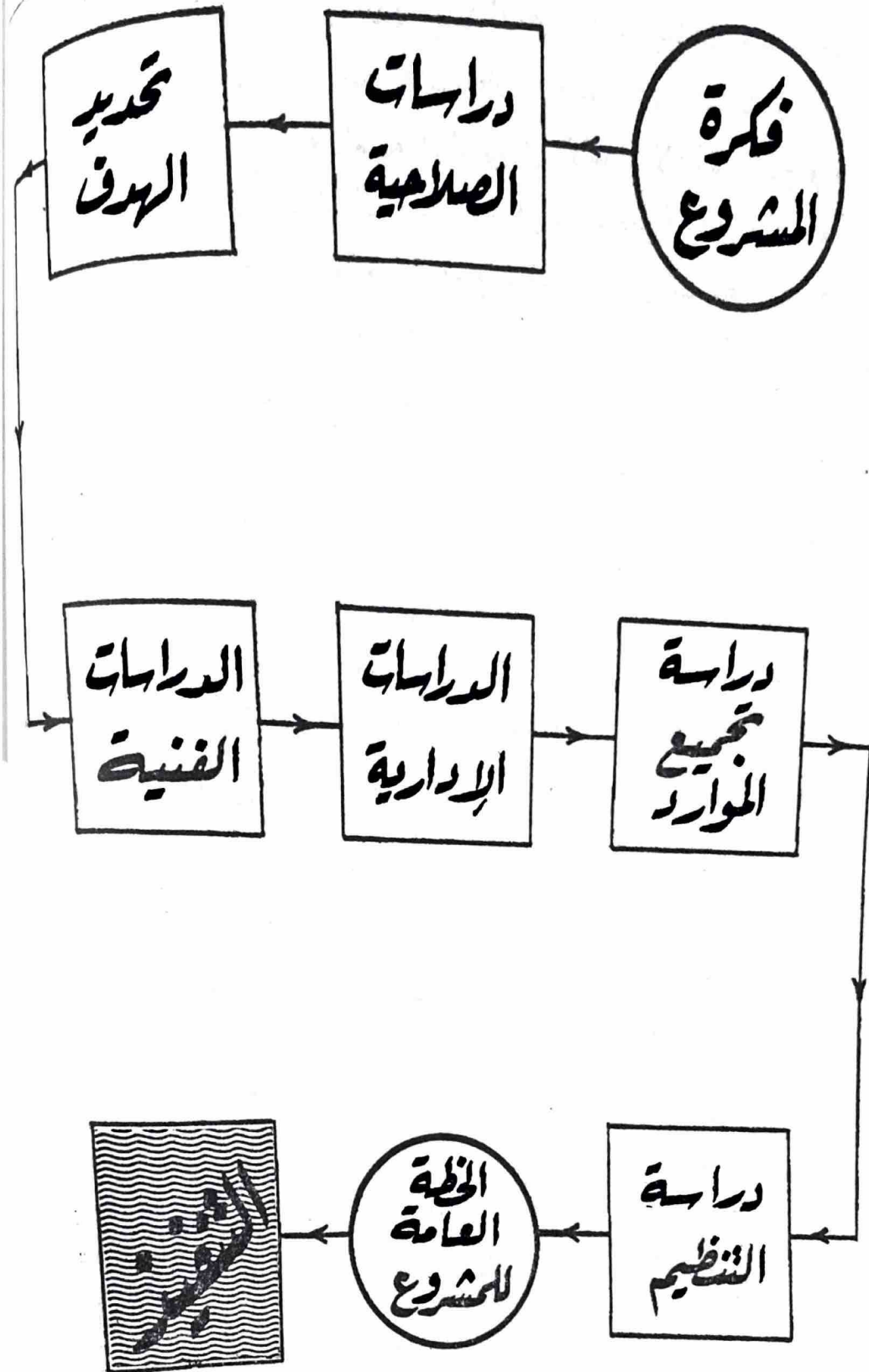
وثانيهما : ضرورة انشاء أجهزة ادارية جديدة ذات مقدرة خاصة بتقدير
بقدرات تخصصية في فروع الادارة المختلفة تتولى ادارة المشروع .

حينئذ ، يجب على ادارة الافراد القائمة ، أن تستعين بمن ترى من المتخصصين
للعمل على اعداد القوى البشرية اللازمة لادارة المشروع وينبغي أن تضع مخطط
كاملا يقوم على :

- ١ - تصوير الوضع في المستقبل وتحديد هيكل العمالة في المشروع وتصنيفها الى
تخصصات ومستويات ومهارات .
 - ٢ - وضع سياسة لتطوير القوى العاملة الحالية (ان وجدت) وفقا لدرجات
المهارة والخبرة المرغوب في تحقيقها .
 - ٣ - تحديد النقص الواجب اعداده بعد تطوير القوى الموجودة وترجمته الى
اعداد وتحديد التخصصات والمهارات المطلوبة ومستوياتها المختلفة .
 - ٤ - تحديد مستوى الاجور لمختلف الفئات والمستويات ومحاولة ربط الاجر
بنوعية العمل .
 - ٥ - وضع نظام للحوافز يضمن الارتفاع بمستوى الكفاءة في الأداء والارتفاع
بمستوى الخدمة وتحقيق الراحة النفسية للعاملين .
 - ٦ - وضع سياسة للتدريب تضمن رفع الكفاءة والمهارة لدى العاملين وارسال
البعثات الى الخارج ، واستقدام الخبراء اذا لزم الامر .
- ولما كانت الخدمات الفندقية تتمثل جانبا هاما في الادارة الجديدة ، فيجب
أن يعد فريق متخصص في ادارة الفنادق يتولى عبء الخدمة الفندقية وفريق
لاستقبال السياح وتوجيههم ، وفريق لحل مشاكلهم والسهر على راحتهم وتوفير
متطلباتهم .

وقد يظهر في البداية أن الجانب الفني في العملية التخطيطية يحظى باهتمام
أكبر الا أننا نستطيع القول بأن الجانب الاداري في العملية التخطيطية يحظى أيضا

بأهمية كبرى منذ البداية • فهو الذي يشترك في اعداد البيانات منذ اللحظة الاولى كما أسلفنا ، وهو الذي يعد للاجتماعات ، وهو الذي يشترك في اعداد الخطة وتنفيذها ، ثم يقع عليه العبء الرئيسى فى الاعداد لادارة المشروع فى المستقبل • فمنذ أن تظهر فكرة المشروع تقوم دراسات لمعرفة مدى صلاحية هذه الفكرة وبلورة الهدف وتحديده • ثم تقوم دراسات للجوانب الفنية والجوانب الادارية وكذلك لتجميع الموارد من بشرية ومالية ونتاجية ، ثم تقوم دراسات لوضع خرائط تنظيمية للمشروع توضح الادارات والاقسام وكيفية سير العمل بها فى المستقبل • والشكل رقم (٣) يوضح الى حد كبير مساهمة التخطيط الإداري فى هذه العمليات •



شكل رقم (٣)

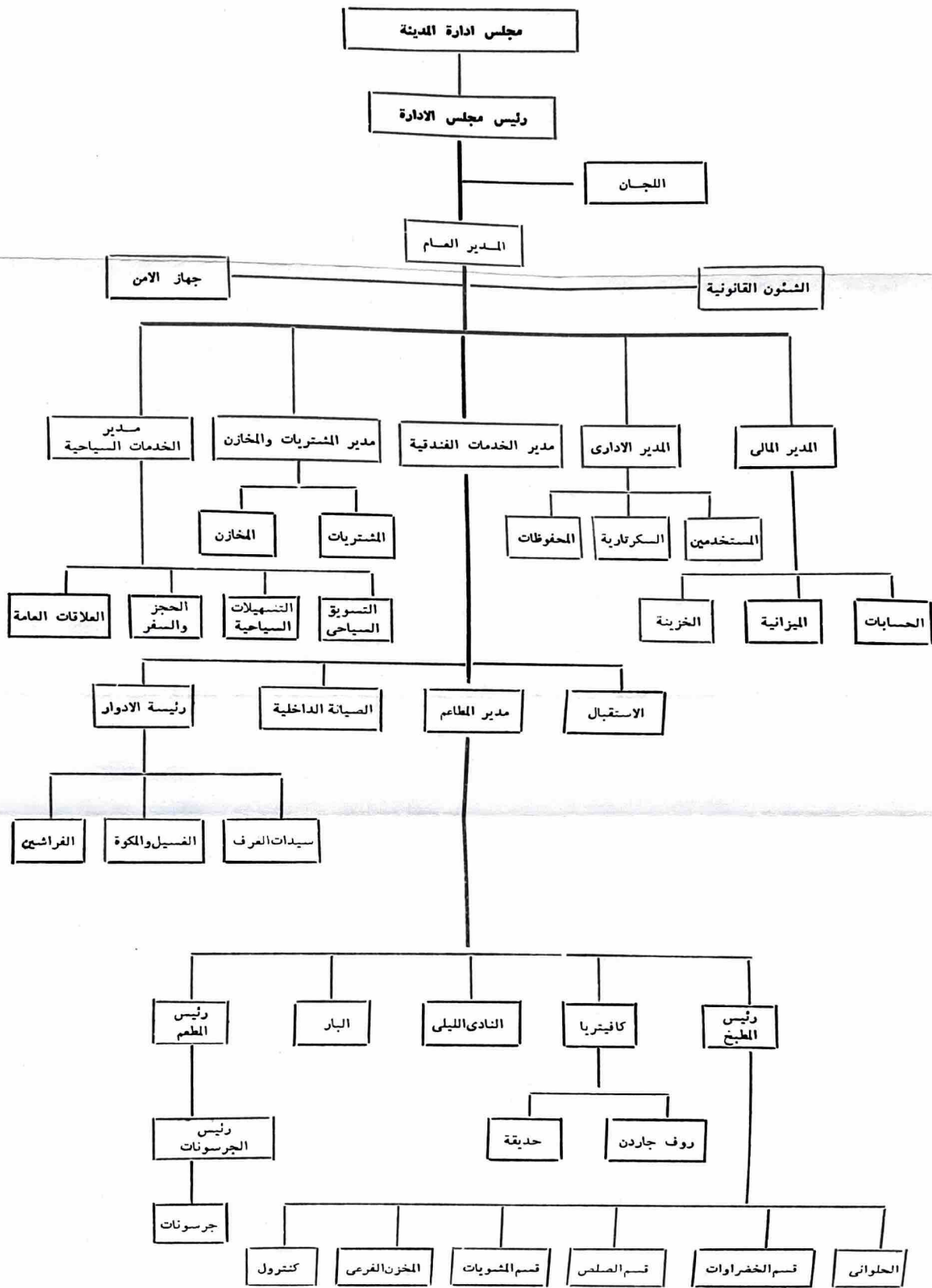
رسم يوضح مساهمة التخطيط الإداري في انشاء المشروع منذ البداية حتى مرحلة التنفيذ ، ثم عليه بعد ذلك الاعداد لادارته

فالتخطيط ينبغي ألا يتم على المستوى الفنى وحده حتى فى مراحلہ الأولى والا فشل وعجز عن تحقيق الهدف ، فلا بد من تخطيط إدارى مماثل ، وليس معنى ذلك أن توضع له خطة منفصلة خاصة به ، بل تشمل الخطة العامة للمشروع خطة إدارية تقوم على أساس توفير الاحتياجات الإدارية اللازمة لتنفيذ الخطة الشاملة بجوانبها المتعددة من ناحية ، ولإدارة المشروع فى المستقبل وضمان نجاحه من ناحية أخرى •

إذن لا بد أن تشمل الخطة العامة كيفية إدارة المشروع فى المستقبل حتى يكون كل شئ معد اعدادا كاملا ومنسقا طبقا لما تقضى به المبادئ الإدارية السليمة . فعلى سبيل المثال ، لا بد أن يوضح ما إذا كان سيعين للمدينة مدير عام لإدارتها يعاونه جهاز إدارى متكامل ، أم تدار بواسطة مجلس إدارة • وعند اختيار المدير العام للمنشأة أو المديرين التنفيذيين ، فيجب العمل على اختيارهم من ذلك النوع الذى يفضل المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ؛ ليكونوا قدوة طيبة للعاملين مما يمكن من تحقيق نجاح المشروع •

وهل سيستعين مجلس الإدارة أو المدير العام بمستشارين دائمين أم يكتفى بمديرى الإدارات المختلفة وكل مدير يعتبر خيرا فى تخصصه الى غير ذلك من الاسس الهامة ، لذلك يجب أن يعد لكل أمر عدته لضمان نجاح المشروع ، ويتم ذلك كله فى اطار التخطيط الإدارى •

وفى رأينا أن يعد هيكل تنظيمى كامل للإدارة بهذه المدينة السياحية فى ضوء تخطيط إدارى شامل يتضمن بيانا بالأجهزة الإدارية التى يقع على عاتقها عبء إدارة المدينة وتوفير الخدمة للسائحين • ونقترح هذا الهيكل فى الشكل الآتى (شكل رقم ٤) :



« هيكل تنظيمى للمدينة السياحية »

شكل رقم (٤)

تنفيذ الخطة :

بعد مرحلة وضع الخطة ، تبدأ مرحلة التنفيذ ، وهذه المرحلة لها أهمية خاصة ويجب توفير العناصر المادية والبشرية لها .

والخطة الشاملة يجب أن تقسم الى خطط تفصيلية فان كانت الخطة موضوعة لتنفيذ خلال خمس سنوات فتوضع في شكل خطط سنوية وكذلك تجزأ الى خطط شهرية . ويلاحظ عندئذ أن تقسم الخطة الى أجزاء متتالية بحيث يأتى تنفيذ المرحلة بعد المرحلة السابقة لها .

والخطة الجيدة كما يراها الاستاذ أرويك URWICK يجب أن تتوفر فيها شروط معينة أهمها أن تقوم على أساس هدف واضح ومحدد وأن تكون متسمة بالبساطة وأن تتسم بالمرونة وتعتمد على الموارد المالية المتاحة قبل التفكير فى البحث عن موارد جديدة .

لذلك ينبغى أن تراعى الاسس التالية قبل بدء مرحلة التنفيذ :

١ - تقسيم الخطة الى أجزاء وذلك يفيد فى امكان تركيز الجهد والانتباه لكل جزء فى وقت واحد . وهذا التقسيم يعتبر اجراء عملى وأكثر افادة اذ نستطيع أن نحدد ما يحتاجه هذا الجزء من أعمال لتنفيذه ، ونوعية هذه الاعمال وكمياتها والنتائج المتوقعة بعد تنفيذ هذا الجزء من العملية .

٢ - تحديد العلاقة بين كل من هذه الاجزاء ولاسيما ان كل جزء من العملية أو من الخطة لا يمكن أن يكون مستقلا عن الآخر بل كل جزء انما يعتمد على الجزء السابق له ويؤثر على الجزء الذى يليه ، فعند التنفيذ نرى كثيرا من العمليات المجزأة يعتمد بعضها على البعض بحيث يبدأ تنفيذه من حيث انتهى الجزء السابق عليه .

٣ - تحديد الشخص المسئول عن تنفيذ كل جزء من الخطة .

فهذا الشخص يكون دارسا لعمله متفهما كل صغيرة وكبيرة حيال الجزء المناط به تنفيذه ، ويكون مسئولا مسئولة مباشرة عن تنفيذه وتحديد المستلزمات اللازمة له فهذه المستلزمات متعددة ومتنوعة ، فمنها الآلات ومنها المادة الخام ومنها الافراد اللازمين للاشتراك في التنفيذ سواء من الفنيين أو الاداريين ومنها كافة الخدمات الضرورية لأعمال التنفيذ . لذلك يجب اعداد العدة لتدبير هذه الاحتياجات جميعها قبل البدء في أعمال التنفيذ ، وقبل تشغيل الآلات •

٤ - تحديد الوقت المتوقع لبدء التنفيذ في كل جزء من أجزاء الخطة ، والوقت الكافي الذي يتوقع أن تستغرقه عملية التنفيذ •

٥ - تحديد وقت الانتهاء من تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة لان تحديد هذا الوقت له أهمية كبرى ، فسوف يترتب عليه أمور كثيرة منها بدء تنفيذ أجزاء أخرى من الخطة ، وقد يكون ذلك متعلقا بأعمال مخطط لتنفيذها بواسطة شركات أخرى تضعها هي في خططها •

من يقوم بأعمال التخطيط ؟

تعددت الآراء فيمن يجب أن يناط به أمر وضع الخطة لتحقيق أهداف المنشأة • فيرى البعض أن يقوم مدير المشروع بأعمال التخطيط يعاونه في ذلك مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام في المنشأة • فالمدير يجب أن يمارس أهم وظائفه وهي التخطيط والتي يتوقف عليها ممارسته لباقي وظائفه الأخرى من تنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة • فالتخطيط يعتبر حجر الزاوية والاساس الذي يبنى عليه اتخاذ القرارات • ويرى هارولد كوتنز H. KOONTZ أن وظائف المدير تعتمد على التخطيط فقال :

Every manager plans and his other functions
depend upon his planning.

كذلك فان مساهمة مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام بما لديهم من خبرة وحكمة اكتسبوها أثناء التنفيذ تفيد الى حد كبير في أعمال التخطيط • لذلك لا ينبغي أن تحرم الفئات التي تقوم بالتنفيذ من المشاركة في أعمال التخطيط • ولا

ينبغي أن تعزل هذه الفئة التي صهرتها التجربة عن الاشتراك في وضع الخطط تجنباً للوقوع في أخطاء مرة أخرى وتمكيناً للتغلب على العوائق التي يصادفونها وقت تنفيذ الخطة ، لذلك يجب ألا يحرم المنفذون^٦ من الاشتراك في اعداد الخطة في المنظمة أو المنشأة ليقدموا ما لديهم من مقترحات مفيدة في ضوء تجاربهم وخبراتهم . وقد ذهب البعض في رأيهم الى أن التخطيط يعتبر من المهام الرئيسية لفئة التنفيذ ، فقد ذكر رتشارد أ. جونسون R. JOHNSON وآخرون من أساتذة جامعة واشنطن ما يلي^٧ :

“ Theoretically, planning is one of the major functions of line executives”.

وقالوا ان التخطيط ما زال ينمو وتكثر احتياجاته ومتطلباته من اعداد للبحوث وتجميع للاحصائيات وتحليلها ودراساتها حتى صار يحتاج لاجهزة مستقلة بأمور التخطيط .

وأوضح ر. بويس R. BOYCE^٨ بأن التخطيط لا يتم على مستوى الادارة العليا فقط وانما يتم أيضا على مستوى الانشطة المختلفة في المشروع . فقال :

“ The planning element of management applies with equal force, not only in the purely top management areas, but also in all the major activities of the enterprise”.

وبطبيعة الحال فان هذه الانشطة تتمثل في ادارة الافراد وادارة المشتريات والمخازن وادارة الانتاج وادارة التسويق وغيرها من الادارات في أى مشروع .

وقد يكون المخططون من العاملين في المنظمة أو المنشأة وقد لا يكونون ومن

H. KOONTZ & C. O'DONNELL. Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions. (fourth edition 1968, Mc. Graw-Hill Book Company, New York 1968) p. 81. (٦)

P. E. HOLDEN & others. Top Management Organization And Control. (New York, 1951) part B. sec. 3.

R. A. JOHNSON & Others. The Theory And Management of Systems. (second edition, 1967. Mc. Graw-Hill Book Company. New York.) p. 36. (٧)

R. O. BOYCE. Integrated Managerial Controls. (Longmans, Green and Co. Ltd. 1967.) p. 4, 5. (٨)

البديهي أنهم اذا كانوا من خارجها فعليهم أن يتعرفوا ويزودوا بالمعلومات الوفيرة عن المنظمة أو المنشأة والاضاع القائمة فيها وامكانياتها والموارد المتاحة لها وهذا ما يحتاج لمزيد من الوقت والجهد .

وقد تعرض جون أرجنتي J. ARGENTI لذلك في قوله :

“ The corporate planner may or may not be brought into the company from outside. If he is, he will need to know a good deal about its past ⁹ .

فالمخططون أساسا يفضل أن يكونوا من داخل المنظمة أو المنشأة ولا بأس من الاستعانة بالكفاءات من الخبراء والمستشارين من خارجها لبدء الرأى في بعض الامور اذا ما تطلب الامر ذلك .

وفي رأينا أن الخطة يجب أن يشترك في وضعها كل من الادارة العليا بما لديها من مقدرة وتفهم للهدف المراد تحقيقه والادارة التنفيذية بما لديها من خبرات وتجارب اكتسبوها من ماضيهم الطويل مع الاستعانة بالخبراء والمستشارين أينما كانوا .

اذن ليس من الحكمة أن يتشبت مجلس الادارة أو المدير العام بالانفراد بالتخطيط دون الاستفادة من خبرة المنفذين من المديرين ورؤساء الاقسام مهما فكروا في الاستعانة بخبرات من خارج المنظمة أو المنشأة .

مبدأ المشاركة في التخطيط :

كمبدأ عام فاننا نفضل عند اعداد الخطة اشراك أكبر عدد من المديرين فسي اعدادها ، وينبغي اشراك المستويات المختلفة في المنشأة في العملية التخطيطية حيث أن المشاركة الواسعة في التخطيط هي احدى الاساليب القيمة في جعل الاعمال

(٩) J. ARGENTI. Corporate Planning. A Practical Guide. (G. Allen & Unwin Ltd, Edinburgh 1968) p. 74.

ذات فعالية ، وتكون الخطة أكثر فعالية بحق عندما يساهم كل من المشتركين في تحمل المسؤولية في اعداد تلك الخطة وتفهم دقائقها مما يفيد عند التنفيذ .

وكمبدأ عام أيضا يجب أن يطلع كل مدير مسئول على الخطط التي لها علاقة بعمله ومسئوليته اذ أن ذلك سيتيح له أن يتفهم بعمق الخطة التي سيشارك في تنفيذها ويستطيع اذا ما عنت له فكرة تمس جوهر الخطة الرئيسية أو إحدى الخطط الفرعية أن يتقدم باقتراحاته لرئيس مجلس الادارة أو المدير العام اذ أن شعوره بالمسئولية تجاه ضرورة نجاح الخطة الرئيسية يحتم عليه ذلك مما يلقي على سائر المديرين مسؤولية ابداء الرأي وتقديم الاقتراحات لتكون الخطة سليمة ، وتنفيذها ميسور ، وقد يتطلب ذلك أن يرجع بعض المديرين الى رؤساء الاقسام على مستوى الادارة المباشرة لمناقشتهم ومعرفة آرائهم لخبراتهم الطويلة في مجال التنفيذ ، وهذا أمر هام ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار .

حقيقة قد يتعذر حدوث ذلك - رغم أهميته في المشروعات الكبيرة - لان الامر يحتاج الى استشارة مئات من المديرين ورؤساء الاقسام في المشروع كما هو الحال في المنشآت الكبرى .

وبالرغم من ذلك فلا يمكن التسليم بالعجز والاخذ ببدا عدم اشراك المديرين ورؤساء الاقسام في أعمال التخطيط ووصول رأيهم الى الاجهزة التي تتولى رسم السياسة ووضع الخطط .

فان تعذر اتصال الادارة العليا بهم لكبر حجم المشروع وكثرة العاملين فيه

(١٠) ذكر هارولد كونتز H. KOONTZ بأنه لا يمكن لاحد أن يتصور أن الادارة العليا لشركة فورد للسيارات تستطيع أن تتباحث مع آلاف المديرين في خطط لانتاج طراز جديد من السيارات ، فليسوء الحظ أن اتساع نطاق المشاركة في مثل هذه الشركات الكبرى غير ممكن بقدر ما هو مرغوب فيه .

One cannot imagine the top managers of the Ford Motor Company, for instance, consulting with their thousands of subordinate managers on plans for a new line of cars. Unfortunately, in such companies, this extent of participation is impossible as much as it might be desirable. >

راجع ذلك في :

Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions. (op. cit.) p. 202.

كما ذكر الاستاذ كوتنز KOONTZ في مثاله الذي أشرنا اليه ، فلا ينبغي التوسع والتسليم من جانب الادارة العليا اذ أن هناك بعض الاساليب التي يمكن عن طريقها الاستفادة برأى وخبرة مديري التنفيذ ورؤساء الاقسام فيها واشراكهم بطريق مباشر أو غير مباشر في العملية التخطيطية ، اذ في اعتقادي أن المعلومات التي حصل عليها هؤلاء الافراد عند تنفيذهم العمليات المختلفة وما صادفهم خلال ذلك من عقبات وكيف أمكن التغلب عليها تجعل لديهم من الخبرات ما ندعو بالاطلاع الى ضرورة وضعها في الاعتبار والاستفادة منها عند وضع أى خطة ، ان هذه الخبرات قد تمكن من صقل الخطط الجديدة ، على ضوء تجارب الماضي واتساع نطاق المعرفة في المستقبل وتأتى بها متماسكة متكاملة متمشية مع الامكانيات المتاحة التي تمتلكها المنشأة .

ويمكن التغلب على مشكلة ضخامة عدد المديرين المنفذين ورؤساء الاقسام في المشروعات الكبيرة عن طريق اتباع أساليب يمكن الاخذ ببعض منها .
فللاستفادة من خبرة تلك الفئة التي صقلت التجربة يمكن الاستعانة بأى من الاساليب الآتية :

١ - أن يتقدم كل قسم من أقسام المنشأة بتوصياته بالنسبة للخطة الى الادارة التي تتبعها ، وهذه الادارة تتقدم الى الادارة العليا بخطة فرعية عن دورها وامكانياتها في تنفيذ الخطة . ومن مجموعة هذه الخطط الفرعية تستطيع لجنة وضع الخطة بما تحوى من كبار المتخصصين والخبراء الوقوف على رأى المديرين ورؤساء الاقسام وتوصياتهم ، ولا بأس من استدعاء اللجنة لبعضهم لمناقشتهم ولاستيضاح ما يعن لها من آراء وأفكار .

٢ - وهناك أسلوب آخر وهو أسلوب تأليف اللجان التي تشكل على مستويات مختلفة من التنظيم الادارى لجمع المعلومات والمقترحات ودراستها، وتسلم هذه اللجان ما جمعته من معلومات ومقترحات بشأن العملية التخطيطية المزمع وضع خطة بشأنها الى لجنة خاصة لرصد المعلومات والبيانات وتبويبها واستخلاص النتائج وعرضها على الادارة العليا لتؤخذ في الاعتبار عند وضع الخطة .

٣ - وهناك أسلوب ثالث وهو أسلوب الميزانيات التقديرية • فالميزانية التقديرية تعتبر خطة مالية تفصيلية تغطي جميع أوجه النشاط بالمشروع وتساعد على وضع الخطط الإدارية بدقة ووضوح ، فهي تمثل أهدافاً فرعية للأنشطة المختلفة في المشروع • وتقوم على التنبؤ بالمصروفات والإيرادات ، وتقدير المصروفات والإيرادات التي تساعد على بيان الأرباح والخسائر لفترة قادمة لم تكن بعد • وتقوم التنبؤات الأساسية للتقدير المالي على أساس تقدير حجم تكلفة إقامة المشروع والفوائد المستحقة على الاستثمارات وحجم أجور العاملين وأوجه الاتفاق الأخرى وكذلك تقدير حجم السياحة وعدد السائحين ومدة إقامتهم ومتوسط اتفاق الفرد منهم ، تلك الأمور التي تحكمها خبرة المخططين ومدى دراستهم لنواحي المشروع مستعينين في ذلك بآراء المسؤولين عن الشؤون المالية والإدارية الذين يقدمون لهم مختلف البيانات •

والميزانية التقديرية بصفة عامة تعتبر من الأمور الهامة التي تخدم العملية التخطيطية من بدايتها حتى نهايتها • هذا غير كونها تعتبر من أفضل الطرق لوضع الخطة في وضوح لا يكتنفه غموض أو إبهام وتوضح تسلسل العمل في زمن مقبل • لذلك فإن الميزانيات التقديرية ، إلى جانب كونها تساعد عند وضع الخطة ، فإنها تعتبر أداة فعالة في الإشراف على التخطيط فهي تمكن من تطبيق الخطة على الواقع واستخدام كافة الموارد من بشرية ومالية وإنتاجية في كل مرحلة من مراحل الخطة وفي كل جزء من أجزائها • كما تعمل على التحقق من أن الأداء الفعلي يطابق الخطة بصفة مستمرة مما يساعد على اكتشاف أي خطأ أو انحراف وقت حدوثه فيسهل علاجه وإصلاحه في الوقت المناسب •

وفي ختام بحثنا نود أن نركز على النقاط التالية :

- ١ - أن التخطيط الإداري ضرورة ملحة في كل عملية تخطيطية •
 - ٢ - عند وضع الخطة يجب على المخططين أن يلتزموا بأحد أمرين :
- (أ) • أما تطوير الجهاز الإداري القائم بطريقة تسمح له بأن يتحمل عبء تحقيق الهدف •

(ب) انشاء أجهزة ادارية جديدة ذات مقدرة خاصة تتمتع بقدر كبير
تخصصية في فروع الادارة المختلفة تتولى ادارة المشروع .

٣ - ينبغي أن يتم التخطيط على المستوى الفنى والادارى معا ومنذ مراحله الاولى
أى مراحل الاعداد ، وليس معنى ذلك أن توضع خطة منفصلة للامور الفنية
وخطة منفصلة للامور الادارية وانما تشمل الخطة العامة للمشروع الجوانب
الفنية والجوانب الادارية معا ، فالخطة الادارية بصفة عامة ستتناول توفير
الاحتياجات الادارية اللازمة لتحقيق الهدف من قوى عاملة فنية وادارية ،
ومن شراء للمعدات والآلات وكافة المتطلبات الاخرى .

٤ - وضع هيكل تنظيمى لادارة المنشأة السياحية لتوضيح انسياب السلطة من
أعلى الى أسفل وبيان الادارات والاقسام المختلفة وتحديد اختصاص كل
منها وتنظيم العمل بها ، وتنسيق العمل بينها لتلافى أى ازدواج .

٥ - عدم قصر عملية التخطيط على الادارة العليا فى المشروع بل يجب اشراك
الخبراء والمنفذين فى اعداد الخطة ، لذلك يجب اشراك مديرو الادارات
ورؤساء الاقسام فى عملية اعداد الخطة حيث أن هذه الفئة يكون لديها من
الخبرة والدراية ما يجعلنا نصر على ضرورة اشراكها فى اعداد الخطة سواء
بطريق مباشر أو غير مباشر .

٦ - للتغلب على مشكلة اتساع المشروع وكثرة عدد المديرين ورؤساء الاقسام
فيه ، يمكن الاخذ بأسلوب الخطط الفرعية واللجان وأسلوب الميزانيات
التقديرية .

وفى الختام يتضح لنا أن التخطيط ضرورة ملحة لكل عمل وكل مشروع ،
واعداد الخطة ليس عملية قاصرة على مجموعة من الفنيين بالمنشأة يستأثرون بها
وانما هى عملية يقوم بها خليط من الفنيين المتخصصين والاداريين ذوى الخبرة
والدراية .

والتخطيط الادارى يلعب دورا رئيسيا فى العملية التخطيطية منذ بداية

التفكير في إقامة المشروع حتى يكتمل بناؤه ويتم تنظيمه وإدارته ، فهو يشارك في دراسة أهداف المشروع واعداد القوى البشرية التي تشارك بجهداها في الاعداد لوضع الخطة بجمع البيانات والمعلومات والاحصائيات وتحليلها ليسهل الاستفادة منها ، كما يساهم مساهمة فعالة في اعداد الخطة نفسها .

ويهتم بتكاملها ووضوحها ومرونتها بحيث يمكن ادخال أى تعديلات عليها وقت الضرورة كما يهتم بتحليل أجزاء الخطة وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها والتكاليف والميزانيات التقديرية والرقابة الادارية والمالية . وكذلك بتحديد البناء التنظيمي للمنشأة وتنظيم العمل بمختلف الادارات والاقسام وبيان اختصاصاتها وتنسيق العلاقات التي تربط بينهما لضمان التوفيق بين الامكانيات المتاحة وبين الاغراض المطلوبة .

كذلك يهتم التخطيط الإداري بوضع الاسس التي ستتبع في الادارة لضمان تحقيق الاهداف بالصورة المطلوبة باعداد القوى البشرية اللازمة لادارة المشروع ودراسة العلاقات الانسانية التي يجب أن تسود بين الرؤساء والمرؤوسين والادارة والعاملين لضمان حسن الادارة .

واستخلصنا في النهاية ضرورة اشراك المديرين ورؤساء الاقسام في اعداد الخطة لما لديهم من خبرة ودراية لا يجب اغفالها ولانهم الفئة التي ستقوم بتنفيذ الخطة ويجب أن يكونوا على علم كامل بتفاصيلها ، وأوضحنا أنه يمكن الاخذ بأسلوب الخطط الفرعية واللجان والميزانيات التقديرية كوسائل للتغلب على مشكلة اتساع المشروع وكثرة عدد المديرين ورؤساء الاقسام فيه . وكل ذلك يتم في نطاق تخطيط اداري محكم يعمل لتحقيق أهداف المشروع .