

تمثل بشكل ما إجماعاً من المشاركين على قبولها، بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها. فالقرار نادراً ما يكون حصيلة مبادرة المدير الواحد، ومن طرف واحد، دون أخذ مصالح الأطراف الأخرى بنظر الاعتبار. وتضع المجموعة المتنوعة من المصالح الداخلية في المنظمة، والقوى الخارجية القيود على اختيار المدير للأهداف. إذ أنه من غير الواقعي تصور المدير في المنشأة وكأنه يضع الأهداف لصالح المالكين فقط. بل عليه كذلك الاهتمام بمصالح الأفراد والزبائن والموردين. وتلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الأهداف الرئيسية، وذلك بعد التوفيق بين الأهداف والمصالح المتنوعة للمشاركين في المنظمة، وتحقيق التوازن بينها، أي أنها توفق بين الضغوط التي يسلطها أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة.

الهدف

سابعاً - الإدارة بالأهداف (Management by Objectives MBO):

ابتدع هذا الأسلوب سنة 1954 بيتر دركر (P. Drucker) وهو يستعمل اليوم في الكثير من المنظمات المعاصرة، بغض النظر عن حجمها وأغراضها، وعلى الرغم من تطبيق الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط، فإنه كذلك يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى (كما سيشار لذلك فيما بعد). ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف، وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبه المدراء في المستويات الإدارية العليا الأهداف ويلزمون الرؤوسين بها.

1 - عملية الإدارة بالأهداف: تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية هي:

1 - لقاءات المدير والرؤوسين لمناقشة الرؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف تقسيماتها: تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف، وتتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة، بين المدراء والرؤوسين. فالأهداف التي تجري مناقشتها يجب أن لا تكون لصالح المنظمة حسب بل تسهم كذلك في تحقيق الأهداف المهنية للرؤوسين. وفي إطار مدخل المنظومات، فإن أهداف الفرد هي منظومة فرعية من أهداف وحدته، والأخيرة منظومة فرعية من أهداف القسم الأعلى، وهكذا وصولاً إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة. وهذا يعني أن على المدير أن يناقش الإدارة العليا في وضع تصور أولي للأهداف الأساسية للمنظمة خلال المدة القادمة المحددة (فهي أولية لأنها قد تحور بعد الخوض بعملية صياغة الأهداف الفرعية وبعد استكمال الدراسات التخطيطية اللازمة). وفي ضوء ذلك، تجري اللقاءات المذكورة بين المدير والرؤوسين لتحديد أهدافهم. كما يرى بعض الباحثين بأن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن عمل المدراء والرؤوسين كفريق في صياغة الأهداف الجمعية، ثم الأهداف الفردية، لغرض زيادة التعاون وبلوغ السلوك المتناسق لجميع أفراد المنظمة.

2 - اشترك المدير مع الرؤوس في وضع أهداف لهم قابلة للتطبيق: قد تغطي أهداف الرؤوس أجلاً أمده ستة أشهر أو سنة أو أن تكون مرتبطة بإنجاز مشروع معين. ومهما كان الأفق الزمني، فإن «الإدارة بالأهداف» تؤكد على تحديد النتائج النهائية المرغوبة، وهذا يتعدى مجرد وصف وظيفة كل مرؤوس. وفي منظمات أخرى، يتم تطوير الخطط الرسمية لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، ولا بد أن تكون الأهداف مصاغة بوضوح، وأن لا تكون صعبة المنال أو سهلة البلوغ جداً، فالمغالة في وضع مستويات الأهداف تولد الإحباط لدى المرؤوسين، في حين أن المستويات الدنيا منها لا تثير الدوافع لدى الأفراد أو خلق الشعور بالإنجاز عند تحقيق الأهداف بالفعل. أي أن هناك تأكيداً خاصاً على ضرورة تقييم الهدف قدر المستطاع، إذ يحدد لكل هدف وزن خاص به، أو أسبقية معينة. من جهة أخرى، لا بد أن يكون الهدف قابلاً للقياس، وبالتالي الإجابة عما إذا كان الهدف قد تحقق بالفعل أم لا. أي أن الهدف يجب أن يصاغ بدقة (مثلاً، زيادة المبيعات للسته أشهر القادمة بنسبة 5%) ومن الضروري جداً أن تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين.

لأن الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرؤوسين، ولا يلتزم المرؤوس بتنفيذها. كما أن ضعف أو انعدام مشاركة المرؤوسين في صياغة الأهداف يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قابليات المرؤوس.

3 - تحديد مجالات النتائج الأساسية (Key Results Areas K.R.A.S): النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات إدارة المنظمة. ويتطلب تحقيق النتائج مجموعة من الفعاليات التي يقوم بها المدير والمرؤوسين ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات (موارد) وعمليات التحويل، وصولاً إلى المخرجات. ولا بد من تحويل المدخلات والعمليات والمخرجات لكي تنسجم مع الأهداف. وفي مجال تحديد النتائج والفعاليات المؤدية لها، لا بد من التركيز على مجالات النتائج الأساسية، والمهمة التي يعول عليها في بلوغ الأهداف. ومما لا شك فيه أن تحديد النتائج الأساسية، والمهمة التي يعول عليها في بلوغ الأهداف، ومما لا شك فيه أن تحديد النتائج الأساسية، بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة، وبشكل قابل للقياس، يؤدي إلى تسهيل عملية صياغة الأهداف. وهناك نوع من التداخل أو الإعتماية بين النتائج، كما قد يكون تحقيق نتائج معينة على حساب نتائج أخرى، مما يتطلب الدراسة التقصي.

4 - توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات: لا بد من تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف وذلك من خلال وصف وظيفته مستنداً إلى المشاركة مع المدير. وقد تظهر أثناء العملية مجالات غامضة في هيكل المنظمة لا بد من توضيحها. ثم تجري عملية وضع الخطة التفصيلية لأداء كل مرؤوس، في ضوء الأهداف الفرعية. وتستمد من الخطط الفرعية معايير للأداء، أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق أهدافه،

وذلك بمشاركة المدير والرؤوسين أيضاً. ويضيف أسلوب الإدارة بالأهداف أعباء جديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث تنظيم المستندات والسجلات والكشوفات لغرض تسجيل الأداء.

5 - لقاءات المدير والرؤوس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح الرؤوس في بلوغ تلك الأهداف: إذا أمكن تحديد الأهداف بشكل مشترك، (على النحو المطروح أعلاه)، وكانت قابلة للقياس وللتحقق، ثم وضع معايير قياسها، فإن المدير والرؤوس سوف لا يجدوا صعوبة مهمة في تقييم نجاح الرؤوس في بلوغها. وتجري عملية التقييم في جلسة بناءً وليس بلقاء غرضه توجيه اللوم للرؤوس أو تسليط الضوء على أخطائه.

فالتوكيد ينصب على التوجيه الذاتي، والرقابة الذاتية. كما تقود الجلسة في النهاية إلى وضع الأهداف للمرحلة القادمة. وقد يؤدي بعض التغييرات البيئية إلى جعل بعض الأهداف غير قابلة للتنفيذ، مما يعني ضرورة تغييرها بمشاركة المدير والرؤوس قبل التقييم، فالتقييم يقوم على أساس بلوغ الأهداف الواقعية أو القابلة للتنفيذ.

ب - إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:

1 - الإيجابيات: يتمتع هذا الأسلوب بمجموعة من الإيجابيات من أهمها تحسين ممارسة وظيفة التخطيط، والمشاركة في وضع الأهداف، وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وإمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة وتحديد معالم الهيكل التنظيمي، وتطوير نظم رقابة فعالة، وزيادة المساعدة التي يقدمها المدير إلى الرؤوسين. وإلى جانب ذلك هناك مزايا أخرى، منها التزام الفرد بالأهداف، وتطوير الفرد في المنظمة، وتشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد، والإسهام في جمع وخزن المعلومات لغرض التصرف الإداري في المستقبل.

ب - السلبيات: تثار مقابل الإيجابيات المذكورة مجموعة من السلبيات التي تنشأ في الغالب من سوء تطبيق الأسلوب، مما يعني أنه بالإمكان تفاديها لو أحسن ذلك التطبيق. ومن بين أهم تلك السلبيات الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة، وضعف التوجيه وعدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف، أو التوكيد على قصير الأجل منها قياساً بطويل الأجل. كما تضاف لذلك مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها، والمغالاة في تقييم الأهداف بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ بها، أو الإفراط في تطبيق الثواب والعقاب، وكثرة الإجراءات في تطبيق الأسلوب المذكور، واحتمال بروز حالات ردود الفعل المعاكس له من قبل الرؤوسين.

الفصل الخامس الخطط التشغيلية

المبحث الأول

عملية التخطيط وأنواع الخطط

عن هنا

أولاً - طبيعة التخطيط :

سبق أن أشير في الفصل الرابع إلى أن التخطيط هو التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مقترح للعمل في المستقبل. وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل من بين بدائل ممكنة ومختلفة. فهو إذن عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها... كما أنه فعالية إدارية مستمرة، لأن الإدارة لا تصل إلى نقطة معينة لا تحتاج بعدها إلى التخطيط. ولا يعني ذلك أن الإدارة لا تكمل إعدادها لخطط معينة، بل أن إعداد أية خطة لا ينهي الوظيفة التخطيطية، بل يعيد توجيهها نحو الخطط الفرعية المنبثقة عنها، وكذلك يخلق الاستعداد للخطط اللاحقة زمنياً مع الاستفادة من معلومات التغذية العكسية.

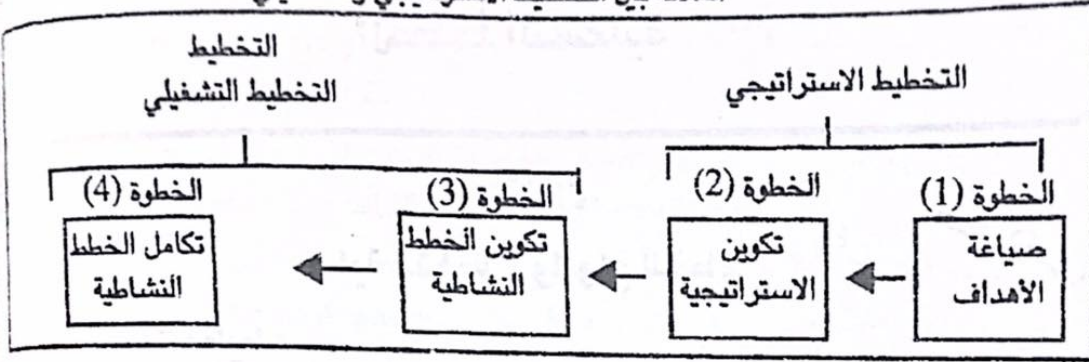
وتتطلب الخطط اتخاذ القرار، لأن اختيار مسار عمل مقترح يتطلب قرار في صالح هذا التوجه، ورفضنا للمسارات الأخرى البديلة. غير أن اتخاذ القرار هو ليس مرادفاً لتخطيط، لسببين أساسيين أولهما، أنه يرتبط كذلك بأداء الوظائف الإدارية الأخرى، وثانيهما لأن عملية اتخاذ القرار تتعدى التخطيط إلى تنفيذ التخطيط إلى تنفيذ القرار وتقييم نتائجه.

وتتوجه الخطط نحو تحقيق أهداف محددة أو لحل مشكلات معينة في طرق بلوغ تلك الأهداف. ويستند التخطيط الشامل أو الكلي (Overall Planning) إلى أهداف المنظمة واستراتيجياتها.. أما التخطيط حسب الأنشطة أو التقسيمات (Functional and Divisonal Planning) فيوجه نحو تحقيق الأهداف الفرعية، التي تسهم في تحقيق الأهداف الأساسية. وهكذا فالتخطيط يحصل في كل مستوى تنظيمي، وينبثق عن حصة التقسيم المعني من رسالة المنظمة، وكذلك من أهدافه الفرعية.

ويشير الشكل (1-5) إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي. فالأول يُعنى (كما سبقت الإشارة لذلك) بصياغة الأهداف، وتكوين (أو تحديد) الاستراتيجية. أما الثاني فينصب على تكوين الخطط النشاطية (أي بحسب الأنشطة). وبحسب التقسيمات، ثم تحقيق تكاملها.

شكل (1-5)

عملية التخطيط في المنظمة
العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.



ثانياً - اتجاهات الإدارة نحو التخطيط:

أدت سرعة التغيير البيئي إلى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة إعداد التوقعات حول المستقبل والتخطيط لمواجهةها. فمدراء المنشآت يواجهون اليوم أسواقاً ومواقفاً متعاظمة في التقبل للتغيير والحركة، مما يتطلب سرعة الاستجابة لها. وفي سعيهم لتحقيق النجاح (الفاعلية والكفاءة) على المحافظة على البقاء في السوق، فإن المدراء اليوم يعملون على تقدير المستقبل وعلى مواجهة الجزء بشكل مدروس. وهكذا تتراد أهمية التخطيط بتعاظم حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة. وعليه فإن معظم الشركات الكبيرة تضطلع بالتخطيط لأجال مختلفة. ومما يدفع بهذا الاتجاه أن الخلل في التخطيط ينعكس على بقية الوظائف الإدارية وعلى أنشطة المنشأة ككل. من جهة أخرى فإن هناك احتمال انغماس الإدارة بالعمل اليومي التشغيلي وضغوطه وأسبقيات، مما قد يقلل من الاهتمام بالتخطيط لأجال مختلفة.

ثالثاً - أنواع الخطط التشغيلية النشاطية (Functional Operating Plans)

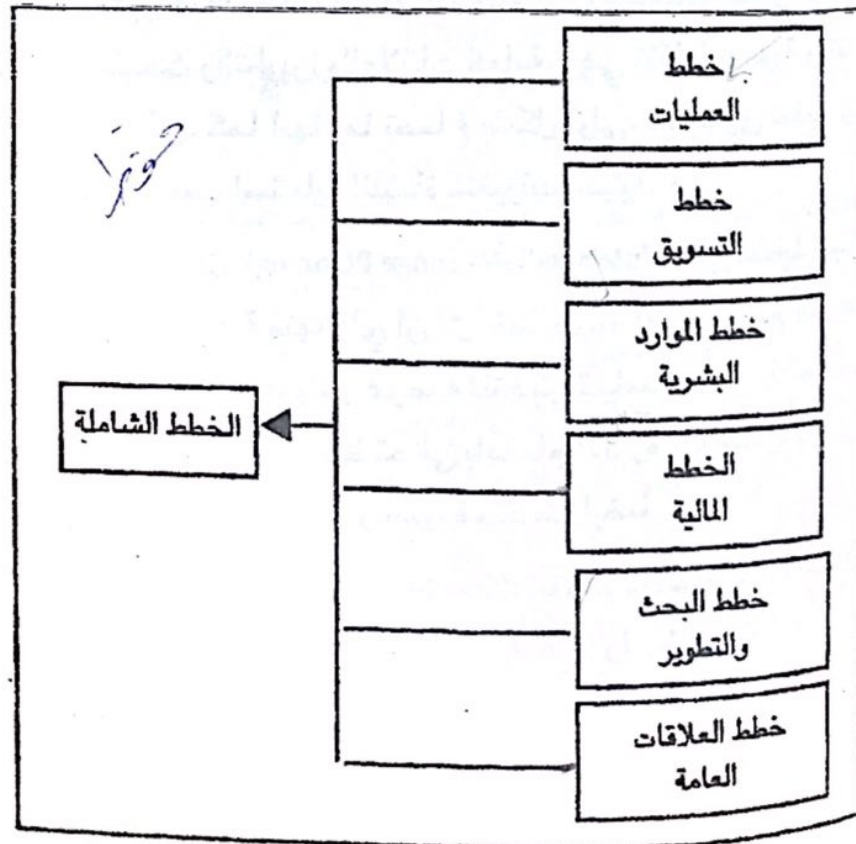
تزداد الخطط تفصيلاً عند ما تجزأ بحسب أنشطة المنشأة: العمليات، التسويق، الموارد البشرية (الأفراد) والمالية، البحث والتطوير، العلاقات العامة. فلو نظرنا إلى الأنشطة المذكورة وربطت سوية بالخطط الشاملة للمنشأة، لظهرت العلاقات بينهما كما في الشكل (1-5). تنبثق الأهداف الفرعية لكل نشاط من الأهداف الكلية للمنشأة، في حين تتكامل وتتجمع الخطط النشاطية، هرمياً، في خطة متناسقة هي الخطة الشاملة. وتصاغ للأنشطة الثانوية المتفرعة لاحقاً، خططها، وهكذا وصولاً إلى المستويات الأدنى. وتزداد الخطط تفصيلاً وكثافة بالبيانات كلما كان النشاط الذي تغطيه ضيقاً وفي مستوى إداري أدنى، ولأجل زمني أقصر، مثال ذلك الجداول اليومية أو الأسبوعية لورشة في معمل. ويظهر أن تفصيل الخطط وتكاملها، يتم في إطار مدخل المنظومة المفتوحة لأن الأنشطة الفرعية، والثانوية..... هي منظومات فرعية من المنشأة، تتكامل في منظومة المنشأة، وعليه فدور الإدارة في صياغة الخطة

مزيج: تفصيل الخطط هرمياً (التخصص)، ثم تحقيق التكامل (التنسيق) ، وهو ما يتناسب كذلك مع تفريغ الأهداف هرمياً، وتكاملها في الأهداف الرئيسية (الكلية) للمنشأة ، كما أن التكامل يعني تناسق الخطط، من حيث أثر خطة كل نشاط (أو فرع منه) في خطط الأنشطة الأخرى، بحيث تتوازن حركة المنشأة أثناء تنفيذ الخطط.

الأيضاح
 وثمة ملاحظة أخرى تتعلق بسعي المنشأة لتحقيق الأمثلية في أدائها (Optimization) أي الحصول على أمثل المخرجات من المدخلات. فالهدف المهم هو الأمثلية للمنشأة ككل، ولكن ذلك قد يعني تضحية بعض التقسيمات بجزء من أمثلتها لغرض تحقيق أمثلية المنشأة، وهو ما يسمى بالأمثلة الجزئية (أو الأدنى) (Suboptimization) على مستوى التقسيمات. وبعبارة أخرى، فإن سعي كل تقسيم لتحقيق الأمثلة لوحدة (بما في ذلك الحصول على جزء من موارد المنشأة في تنافس مع التقسيمات الأخرى) قد يؤدي إلى عدم اقتدار تقسيمات أخرى على تحقيق الأمثلية فيها. وتحل هذه المسألة في إطار مدخل المنظومات المفتوحة من خلال التوكيد على الأمثلية الكلية للمنشأة ، حتى ولو أدى تحقيقها إلى التضحية بالأمثلية النشاطية أو الجزئية.

شكل (2-5)

العلاقة بين الخطط النشاطية والشاملة في المنشأة.



رابعاً - أنواع الخطط التشغيلية الزمانية (Time Span in Planning):

يمتد الأفق الزمني (Time Span) للخطط من أقل من سنة إلى أكثر من (20) سنة، وفي حين أن هناك اتفاقاً على الخطط الممتدة من أقل من سنة فأقل هي قصيرة الأجل، وأن الخطط متوسطة الأجل تزيد على السنة الواحدة، وتمتد حتى تصل (3) سنوات، أو حتى (5) سنوات في بعض الصناعات والقطاعات الثقيلة فإن هناك من يرى أن مدة (5) سنوات هي أجل طويل وأن الخطط متوسطة الأجل يجب أن تقل عن ذلك. ولا حدود عليا لأفق التخطيط طويل الأجل ويزداد أجل الخطط كلما إرتفع المستوى الإداري، بحيث أن التخطيط طويل الأجل يلازم الإدارة العليا، ويقل توكيدها النسبي على الخطط متوسطة الأجل، ويوجه خاص الفصلية والشهرية والأسبوعية واليومية. أما الإدارة الوسطى فتقع بين المستويين السابقين من حيث الاهتمام أو التوجه نحو الأفق الزمني في وضع الخطط.

أ- الخطط طويلة أو بعيدة المدى (Long-range Plans): الخطط طويلة الأجل هي خطط استراتيجية منظور إليها من البعد الزمني، وتواجه المنشآت ذات البيئات المتقلبة ضرورة الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل، على الرغم من صعوبات إعداد هكذا خطط. وفي إطار مدخل المنظومة المفتوحة، فإن هناك خططاً نشاطية طويلة الأجل: للعمليات، وللتسويق، وللموارد البشرية، وللمالية، وللبحث والتطوير، وللعلاقات العامة. وهي تتكامل سوية وتتناسق في خطة طويلة الأجل للمنشأة ككل. كما أنها إما تصاغ بشكل أولي، ثم يجرى تنقيحها، أو تعديلها جزئياً بمرور الوقت، وبحسب استجابة المنشأة للتغيرات البيئية.

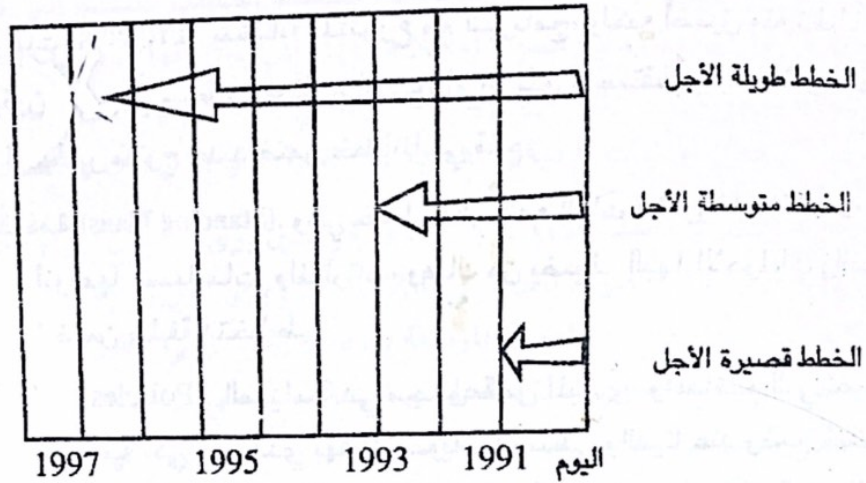
ب - الخطط متوسطة الأجل (Intermediate-range Planning) وهي خطط تنبثق عن الخطط طويلة الأجل، كمنظومات فرعية منها (أي أن كل خطة طويلة الأجل تقسم إلى عدد من الخطط متوسطة الأجل) وهي أكثر دقة، وأقل عرضة للتغير قياساً بطويلة الأجل. وبسبب توافر البيانات بشكل أفضل، فإن هذه الخطط تحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد، وهي تصاغ للمنشأة ككل، وكذلك لأنشطتها، وبصورة متكاملة أيضاً.

ج - الخطط قصيرة الأجل (Short-range Planning): تنقسم كل خطة متوسطة الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل، ابتداء بالخطط السنوية، فأجزائها الزمنية، وصولاً إلى جداول العمل اليومي. ولذلك فإن أثر الخطط قصيرة الأجل كبير في الفعاليات اليومية للمنشأة. وهي توضع للمنشأة ككل (سنوياً، نصف سنوي، فصلياً، شهرياً،...) ولأنشطتها وفروعها كذلك ولأجال زمنية أقصر.

ويوضح الشكل (3-5) كيف أن الخطط الزمانية ترتبط وتتكامل سوية، وكيف أنها تغطي سنين عمل المنشآت، بحسب الأفق الزمني لكل خطة.

شكل (3-5)

تكامل الخطط الزمانية في المنشأة



خامساً- أنواع الخطط بحسب فعلها (Action Plans)

تنقسم الخطط كذلك، بحسب فعلها، إلى ثلاث مجموعات هي: التكتيكية، وأحادية الاستعمال والقائمة.

- الخطط التكتيكية (Tactical Plans): هي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وتتضمن الخطة التكتيكية عدد من الأهداف الفرعية التي تقود للأهداف الاستراتيجية. وفي حين أن الاستراتيجية تركز على الموارد، والبيئة، ورسالة المنظمة مصاغة بشكل عمومي، فإن التكتيك يعالج القيود التي تفرضها كل من الموارد والوقت، مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة، ويجري إعداد الخطط التكتيكية في جميع مستويات الإدارة، وفي أنشطة المنشأة وتقسيماتها.

ب- الخطط أحادية الاستعمال (Single-use Plans) هي خطط تصاغ لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره في المستقبل. ويوجد نوعان أساسيان منها هما: البرامج والمشروعات.

1- البرامج (Programs): البرنامج هو خطة أحادية الاستعمال تغطي مجموعة كبيرة من الفعاليات. فقد تشمل أساليب مناسبة لإدخال جديد للمنتجات، أو إقامة تسهيلات إنتاجية

جديدة، أو تغيير رسالة المنظمة. وتتم صياغة البرنامج على الوجه الآتي: (1) تقسيم إنجاز
الفعاليات إلى خطوات معينة. (2) دراسة العلاقة بين الخطوات، مع ملاحظة التعاقب المطلوب
فيها. (3) تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة في كل خطوة. (4) تقدير تواريخ بدء وإكمال كل
خطوة، (5) تعيين تواريخ مستهدفة لإكمال كل خطوة.

2- المشروعات (Projects): يتشابه المشروع مع البرنامج، ولكنه أضيق منه نطاقاً وأقل
تعقيداً. وقد يكون المشروع جزءاً من برنامج أوسع، أو أن يكون مستقلاً بذاته، مثال ذلك بناء
مصنع جديد، أو تطوير منتج جديد ضمن خط إنتاجي قائم.

ج - الخطط القائمة (Standing Plans): وهي خطط تغطي الفعاليات المتكررة أو المنتظمة عبر
الوقت، ومن أهم أنواعها السياسات، والموازنات، وهناك من يضيف إليها الإجراءات والقواعد
فيما لو كتم تبويبها ضمن وظيفة التخطيط.

1- السياسات (Policies): السياسة هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها
الإدارة العليا في المنظمة لكي تستهدي بها المستويات الوسطى والدينا عند وضع خططها
ويسترشد بها المدراء عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم التشغيلي. فالسياسة هي الإطار
الدائم الذي تتم في نطاقه جميع التصرفات، ويدور في فلكه النشاط في جميع مستويات
الإدارة، في انسجام وتوافق وصولاً إلى الأهداف المنشودة. ومن أهم صفاتها الثبات النسبي
ولو أنها تعدل إذا تقدمت أو تخلفت أو أصبحت غير قابلة للتطبيق. ومن أهم ما تحققه من
مزايا للمنظمة هي:

- (1) الاقتصاد في الجهد والوقت.
- (2) الإسراع بتحقيق الأهداف.
- (3) المعاونة في وضع الخطط الفرعية.
- (4) ربط الوحدات داخل المنظمة ببعضها.
- (5) تكوين صورة ذهنية طيبة للمنظمة لأنها تتميز عن غيرها بسياساتها المقررة. وقد تكذب
السياسات أساسية أو فرعية. ومن بين أهم الشروط المطلوب توافرها في السياسة:

- (1) أن تكون مستوحاة من الهدف وتؤدي إلى تحقيقه عند تنفيذه.
- (2) أن تكون مقنعة في حقل التنفيذ للتقسيمات والأفراد.
- (3) أن تكون ممكنة التطبيق عملياً أو واقعية من حيث أخذها بنظر الاعتبار الموارد
المتاحة، والمتوقعة اعتيادياً.

الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner

(4) أن تتصف بالمرونة لمواجهة احتمالات التعديل في المستقبل.

(5) أن تتربط السياسات الفرعية مع بعضها للوصول إلى الأهداف.

2- الموازنات (Budgets): الموازنة هي خطة مصاغة بشكل رقمي، تأخذ شكل الموارد والاستخدامات أو المدخلات والمخرجات، مفصلة بحسب النتائج التي تسفر عنها أعمال المنظمة، خلال مدة زمنية معينة (مثلاً سنة). والموازنات أنواع، منها المادية (الآلات، معدات، مواد، منتوجات،...) والبشرية (عدد الأفراد في المنظمة بتبويبات معينة، واستخداماتهم)، ومالية (ترجمة الموازنات المادية والبشرية بلغة نقدية، مثل الإيرادات والنفقات).

3- الإجراءات أو السياقات (Procedures): في حين يرى البعض أن الإجراءات هي جزء من وظيفة التنظيم (التي سوف تبحث في الباب الثالث) يرى آخرون أنها جزء من وظيفة التخطيط. والإجراء هو سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنياً وهي الطرق التفصيلية المعتمدة للعمل الواجب تنفيذه، جوهرها التسلسل أو التعاقب الزمني. وهي تحدد كيفية إنجاز العمل والمسؤول عنه في كل مرحلة. والتصرف بالإجراءات محدودة فهي أميل للثبات، ولرأها قابلة للتطوير.

4- القواعد (Rules): يثار حولها نفس ماورد أعلاه (في مجال الإجراءات) من حيث تبويبها ضمن وظيفة التنظيم أو التخطيط. والقاعدة هي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات، وهي تتخذ شكل أوامر أو تعليمات، مرتبطة بجزاءات للمخالفين.

الباب الثاني

تنظيم وظيفية التخطيط

لا بد من تنظيم وظيفية التخطيط، وبخاصة مكانتها في الهيكل التنظيمي. والتخطيط وظيفية يؤديها كل المدراء، ومع ذلك هناك مكونات تنظيمية لا بد من تخصيص الإشارة إليها. كما أن التخطيط عملية تقوم على التفاعل بين مستويات الإدارة، وتتم بدرجة معينة من المركزية أو اللامركزية.

أولاً- التخطيط وظيفية كل مدير:

يجب أن يؤدي كل مدير في المنظمة وظيفية التخطيط، باعتبارها واحدة من وظائفه الأساسية، وتؤلف جزءاً من صلب مهماته، غير أن هناك تفاوتاً في درجة الاهتمام بالتخطيط بين مستويات الإدارة. فالإدارة العليا تلعب دوراً أكبر وأكثر تمايزاً في أداء وظيفية التخطيط.