

❖ خصائص الأهداف Goals Characteristics

لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتساهم في نجاح المنظمة من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتتسم بالصفات التالية:

- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق Specific and Measurable

يفضل دائماً أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي أو محددة بأرقام دقيقة مثل زيادة المبيعات بنسبة 15% أو تقليل التالف بنسبة 5% أو إضافة منتج واحد جديد أو خلق 50 فرصة عمل إضافية. وبالطبع فإن هناك من يعتقد أن الأهداف يمكن أن تكون غير كمية خصوصاً على مستوى الإدارة العليا وتعطى الحرية الكافية للأقسام والمجاميع لتحديد الأرقام والقياسات الكمية ولكن المهم هو أن تكون لدى الإدارة مقاييس أداء مطورة للتأكد من تحقيق نتائج مطابقة للأهداف.

- يجب أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل

Cover Key Results Areas

❖ مجالات الأداء الأساسية
Key Result Areas
هي الأنشطة والمجالات التي
تساهم بشكل كبير في أداء
المنظمة

لا يمكن تحديد أهداف لجميع جوانب سلوك العاملين وأقسام المنظمة بكل تفاصيلها لأن ذلك يجعل عملية الإدارة معقدة جداً. لذلك يتم التركيز من قبل الإدارة على الجوانب الأساسية للعمل والتي من الضروري النجاح فيها لغرض البقاء في السوق ومنافسة الآخرين.

- تثير التحدي لكنها واقعية Challenging But Realistic

يجب أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي وتبعث على الإحساس بالقدرة على الوصول إليها بفخر واعتزاز ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون واقعية وليست خيالية. إن إيجاد الموازنة بين هذين الجانبين هو من مسؤولية الإدارة، لأن عدم ضبط هذه الموازنة يؤدي إلى الإحباط وانخفاض المعنويات لدى العاملين أو تحقيق نتائج متواضعة جداً.

- محددة بفترة زمنية للإنجاز Defined Time Period

إن الهدف الجيد هو الذي يربط بجدول زمني لتنفيذه لا أن يترك مفتوحاً. وهناك بعض الأهداف التي يحدد لها مدى زمني طويل قد يصل إلى 3 أو 5 سنوات في حين هناك أهداف تنجز بمدى زمني قد يصل إلى ساعات أو أيام.

- مرتبطة بالمكافآت Linked to Rewards

إن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى تحقق زيادة في مكافآت العاملين وترقيتهم حيث يجب أن يرتبط الإنجاز بمكافآت مجزية للعاملين تتناسب مع مستوى الإنجاز والجهود المبذولة والإضافة النوعية المتحققة. ومن المفيد أن نشير هنا إلى أهم المجالات التي توضع لها أهداف كما أشار إليها الباحث Drucker وهي:

1. الموقف في السوق **Market Position**: تصاغ أهداف ذات علاقة بموقف الشركة في السوق مقابل المنافسين.
2. الإبداع **Innovation**: يجب أن تحدد مجموعة من الأهداف تؤشر الالتزام بإدخال منتجات وعمليات جديدة أو إجراء تحسينات عليها.
3. الإنتاجية **Productivity**: تحديد مؤشرات أو أهداف لقياس تطور مستوى الإنتاجية والإنتاج خلال فترات زمنية معلومة.
4. الموارد المالية والمادية **Physical and Financial Resources**: على الإدارة أن تصوغ أهداف لضبط استخدام الموارد المالية والمادية وصيانتها والحصول عليها.
5. الأداء الإداري وتنميته **Managerial Performance and Development**: وضع أهداف معدلات الأداء المرغوبة لزيادة فاعلية الإدارة وتنمية قدراتها.
6. أداء العاملين وسلوكهم **Workers Performance and Attitude**: مؤشرات واضحة لما هو مطلوب من العاملين من إنجاز للأعمال وأساليب للتصرف في المنظمة.
7. الربحية **Profitability**: أهداف مرتبطة بالأرباح التي تتوقع المنظمة تحقيقها خلال الفترات الزمنية المختلفة.
8. المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**: هنا يجب وضع أهداف تتعلق بمساهمة المنظمة في الارتقاء برفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة لمختلف أصحاب المصالح.
9. التكنولوجيا **Technology**: صياغة أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي الذي تطمح المنظمة أن تستفيد منه وتدخله إلى عملياتها.

❖ الإدارة بالأهداف

Management By Objectives (MBO)

❖ الإدارة بالأهداف

Management By Objectives (MBO)

اعتماد أهداف الأقسام والأفراد كدليل عمل لمنظمة الأعمال بحيث يتم وضع الأهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والإدارة.

هو أسلوب إدارة يقوم بواسطته المديرون والعاملون بتحديد أهداف دقيقة لكل الأقسام والبرامج والمشاريع والأفراد العاملين وتستخدم للرقابة على الأداء والإنجاز بشكل مستمر. ومراحل الإدارة بالأهداف يمكن إجمالها بأربعة خطوات رئيسية:

1. وضع الأهداف **Goal Setting**: وهي أصعب مرحلة لكونها تشترك جميع العاملين في مختلف المستويات آخذين بنظر الاعتبار أنشطتهم اليومية. وهنا يثار السؤال الحاسم: ماذا يفترض أن ننجز؟ كما أشرنا سابقاً فإن مراجعة خصائص الهدف الجيد تساعد في تحديد الأهداف. ولكن الاتفاق

بين العاملين والمشرفين أو المدراء يخلق التزاماً عالياً وعقداً لإنجاز هذه الأهداف وهذا هو المهم في هذا الأسلوب.

2. تطوير خطط العمل **Developing Action Plans** : تحدد هذه الخطط

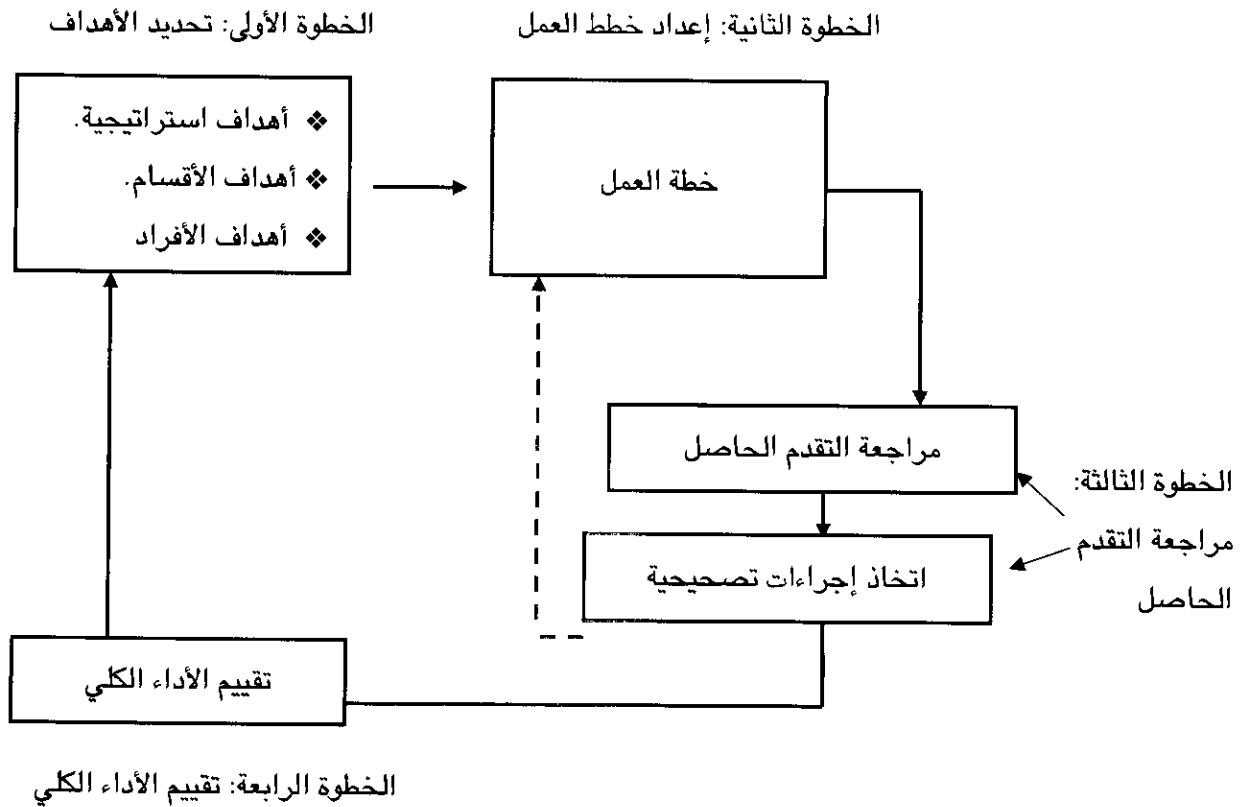
أساليب الوصول للأهداف والخطوات الواضحة المتسلسلة لتحقيق الأهداف المرغوبة وهي خطط توضع للأقسام والأفراد على حد سواء.

3. مراجعة التقدم الحاصل **Review Progress**: بمجرد بدء تنفيذ الخطط

يجب أن تكون هناك مراجعة للتطبيق الفعلي واتخاذ إجراءات تصحيحية عند حصول انحرافات عن ما هو مخطط. وعادة ما تجري المراجعة خلال فترات زمنية محددة يتفق عليها بين العاملين والمشرفين والإدارة.

4. تقييم الأداء الكلي **Overall Performance Appraisal** : وهي المرحلة

الأخيرة حيث يتم تقييم مدى إنجاز الأهداف بأجمعها للأقسام والأفراد والمجموعات. ونتيجة التقييم تساعد الإدارة على تعديل نظام المكافآت على أساس النجاح أو الفشل الذي تحقق في مجال إنجاز الأهداف. والشكل التالي يوضح أسلوب الإدارة بالأهداف.



شكل (8-7): نموذج يوضح الإدارة بالأهداف

وكأي نظام إداري فإن أسلوب الإدارة بالأهداف إذا ما اعتمد بشكل صحيح يعطي نتائج إيجابية والعكس صحيح. ويمكن أن نلخص أهم المزايا والإشكالات أو العيوب المرتبطة بهذا الأسلوب في الجدول التالي:

عيوب ومشاكل MBO	مزايا نظام MBO
<ul style="list-style-type: none"> يحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات. عندما تكون العلاقة بين صاحب العمل والعاملين غير جيدة فإن فاعلية هذا النظام تقل كثيراً. يمكن أن تفقد الأهداف الاستراتيجية أهميتها لصالح الأهداف التشغيلية. يمكن أن توجد في بعض المنظمات الآلية (الميكانيكية) قيم سلبية تجاه المشاركة تؤثر سلباً في النظام. ينتج عن النظام أعمال ورقية تقلل من الحماس للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> تتركز جهود المدراء والعاملين على الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف. يمكن تحسين الأداء في جميع مستويات العمل في المنظمة. يحفز العاملين. أهداف الأقسام والأفراد ترتبط بشكل كبير بأهداف المنظمة.

شكل (9-7): مزايا وعيوب نظام MBO

ثالثاً: أنواع الخطط Plans Types

يتعامل المديرون مع أنواع عديدة من الخطط وذلك بسبب طبيعة العمل والتحديات التي تواجه المنظمة حيث إن البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة تتسم أحياناً بالاستقرار وأحياناً أخرى بالديناميكية وعدم التأكد العالي وهذا ينعكس على نوع الخطط التي يضعها المديرون في سبيل الوصول إلى أهدافهم. إن هذا يعني أن الخطط أنواع عديدة وتختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة للتصنيف.

- ❖ حسب مستوى الشمولية والتفضيل **Comprehensiveness**: يمكن أن تضع إدارة المنظمة ثلاث أنواع من الخطط تدرج في مستوى شموليتها: الخطة الاستراتيجية والخطة التكتيكية والخطة التشغيلية (العملياتية) وقد أشرنا إلى مفهوم كل منها سابقاً.
- ❖ حسب المدى الزمني **Time Horizon**: فإن الخطط يمكن أن تكون خطة بعيدة المدى **Long Range Plan** وتغطي ثلاث سنوات أو أكثر وتحمل التوجهات العامة وتقابل الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وعادة ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من التخطيط باعتبار أنه يتعلق بوضع المنظمة الشامل وطبيعة المنافسة وصورة المنظمة المستقبلية. وهناك أيضاً خطة متوسطة المدى **Intermediate Range Plan** وهذه في العادة تغطي فترة زمنية أكثر من سنة إلى ثلاث سنوات.
- ❖ خطة بعيدة المدى **Long Range Plan**: خطة تغطي مدى زمني يتراوح بين ثلاث سنوات فأكثر.
- ❖ خطة متوسطة المدى **Intermediate Range Plan**: خطة تغطي مدى زمني أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات.

وعادة ما تكون الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن هذا النمط من الخطط وفي إطار التوجهات العامة للخطة بعيدة المدى. وعادة ما تمثل الخطة متوسطة الأمد تركيزاً على أنشطة التخطيط في مجالات مهمة لتحسين الإنتاجية والربحية فيها. أما النوع الثالث فهو خطة قصيرة المدى Short Range Plan وتغطي فترة زمنية أمدها سنة أو أقل وبشكل عام فإن الخطة قصيرة الأمد تؤثر بشكل كبير على الأنشطة اليومية للمدير وفي هذا النوع من الخطط يمكن أن تجد خطة عمل Action Plan لتفعيل أي خطة ثانية. وخطة رد الفعل Reaction Plan والتي توجه في الأساس لمواجهة ردود الفعل والظروف غير المتوقعة.

❖ خطة قصيرة المدى
Short Range Plan
خطة تغطي مدى زمني سنة أو أقل من سنة واحدة.

❖ خطة العمل
Action Plan
خطة قصيرة المدى تعد لتفعيل أي نوع آخر من الخطط.

❖ خطة رد الفعل
Reaction Plan
هي خطة قصيرة المدى تصمم لمساعدة المنظمة بمواجهة الظروف وردود الفعل غير المتوقعة أو المحسوبة.

❖ خطة قائمة
Standing Plan
خطة تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تحديثها وتغييرها.

❖ السياسة Policy
هي خطة قائمة تعطي إطار عام لعملية اتخاذ القرارات والأفعال.

❖ القواعد Rules
وصف دقيق لكيفية القيام بأنشطة بذاتها أو التصرف في مواقف معينة.

❖ الإجراءات Procedures
خطة قائمة توضح سلسلة خطوات تتبع للوصول إلى هدف معين في مواقف محددة.

❖ خطة أحادية الاستخدام
Single-Use Plan
خطة يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً.

❖ حسب الاستخدام Use: فهناك خطط تستخدم بشكل دائم ومستمر مع إمكانية تغييرها وتحديثها تسمى الخطط القائمة Standing Plan وهذه الخطط تشمل السياسات Policies والإجراءات Procedures والقواعد Rules. فالسياسة عبارة عن خطة قائمة ذات توجهات عامة تقع في إطارها القرارات والأفعال مثال ذلك أن بعض المصارف تعتمد سياسة دائمة تتسم بالحفظ في الاقراض. أما القواعد فإنها تصف ما يجب عمله بالضبط في مواقف معينة، مثال ذلك وضع الكمامات أو ارتداء القبعات المعدنية أو النظارات الواقية في بعض الأعمال الخطرة. وبالنسبة للإجراءات فإنها عبارة عن خطوات يجب أن تتبع للوصول إلى هدف معين مثال ذلك الإجراءات الخاصة بالتعامل مع شكاوى العاملين.

أما النوع الثاني فهو الخطط أحادية الاستخدام Single-Use Plan وهذه الخطط يتم تطويرها لإنجاز أهداف معينة ولا يحتمل تكرارها مستقبلاً، ويشمل هذا النوع من الخطط البرامج Programs والمشاريع Projects.

فالبرنامج هو خطة أحادية الاستخدام لمجموعة كبيرة من الأنشطة المتباينة في طبيعتها وضخامتها فمثلاً برنامج إدخال خط إنتاجي جديد أو افتتاح مصانع جديدة للشركة أو برنامج تطوير مناهج تدريس الرياضيات في دولة معينة أو غير ذلك. أما المشروع فهو مشابه للبرنامج ولكنه أقل منه مدى وتعقيداً وقد يكون المشروع جزء من برنامج واسع مثال ذلك إدخال منتج جديد في خط إنتاجي قائم أو تطوير منتج قائم وإجراء تحسينات فيه وغيره من الأمثلة.

كذلك تعتبر الموازنة Budget خطة أحادية الاستخدام التي تحشد الموارد للأنشطة والمشاريع والبرامج. وهي أداة تعنى بتخصيص الموارد النادرة للاستخدامات المتنافسة والمتعددة في المنظمة. وتتجلى مهارة المدير بقدرته على المساومة والحوار للحصول على موازنة كافية تدعم مختلف احتياجات إدارته وفرق

العمل فيها. والموازنة الثابتة Fixed Budget تحدد موارد ثابتة لإنجاز أهداف محددة مثال ذلك يخصص للمدير مبلغ 25000 دينار سنوياً لشراء مستلزمات معينة. أما الموازنة المرنة Flexible Budget فهي الموازنة التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الأنشطة وبمرونة مثال ذلك أن تكون لدى المدير مرونة باستخدام عمال مؤقتين إضافيين لمواجهة الطلب. ويرتبط باستخدام الموازنات المرنة والثابتة مشكلة تتمثل في تدوير الموارد المخصصة لميزانية في فترة معينة إلى فترات لاحقة دون الأخذ في الاعتبار مراجعة مستفيضة ودقيقة للأداء أو ليتم صرف المبالغ في نهاية مدة الميزانية بسرعة وبدون أي إنجاز حقيقي بهدف طلب ميزانية جديدة وقد تمت معالجة هذه الإشكاليات من خلال أسلوب الموازنة الصفرية Zero-Based Budget. وهذا النمط يتعامل مع المشاكل المذكورة من خلال اعتبار فترة كل موازنة بداية جديدة لا تدور لها المبالغ السابقة وإنما تبدأ دورة الميزانية دائماً من الصفر.

❖ أنواع أخرى من الخطط Other Plan Types

❖ الموازنة الصفرية Zero-Based Budget

تخصيص الموارد بحيث تكون كل موازنة ذات بداية جديدة من الصفر.

هناك أنواع أخرى ذات خصوصية معينة ندرجها هنا مستعرضين أهم جوانبها المتميزة عن غيرها من الخطط:

- الخطة الوقفية Contingency Plan

❖ الموازنة الوقفية
Contingency Plan
خطة تحدد خيارات المنظمة استجابة لمواقف محددة أو أحداث غير متوقعة.

وهي ناتج عملية تخطيط موقفي Contingency Planning لتحديد خيارات بديلة تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعية الأخرى عديمة الجدوى أو تتقاطع مع أحداث أو ظروف لم تؤخذ في الحسبان، أي يتم الصرف حسب الموقف الجديد في إعداد هذا النوع من الخطط.

- خطة لأحداث طارئة Emergent Events-Plan

❖ خطة أحداث طارئة
Emergent-Events Plan
خطة تعد للاستفادة من حدث طارئ مستقبلي يتطلب الخروج من الخطة الرئيسية.

وهي تعد لحدث طارئ مستقبلي يقتضي الخروج من الخطة الرئيسية وذلك لتحقيق فائدة من الحدث أو تجنب ضرر محتمل. مثال ذلك، أن الكثير من الشركات تحسب حساب إقامة دورة الألعاب الأولمبية فتضع خطاً للاستفادة منه مثال ذلك الشركات المتخصصة بالملابس الرياضية أو الفنادق أو شركات النقل أو الصناعات الحرفية.

- خطة طوارئ Emergency Plan

وهي خطة تعد لمواجهة أحداث خطيرة ومحتملة الحدوث حسب طبيعة عمل المنظمة بحيث يستطيع العاملون التصرف عند حصولها لتكون الخسارة في أدنى

حدها. مثال ذلك الخطط التي تعد لمواجهة الحريق أو مواجهة السرقة أو مواجهة
❖ خطة طوارئ
Emergency Plan
 خطة لمواجهة أحداث خطيرة
 ومحتملة الحدوث وحسب
 طبيعة عمل المنظمة بحيث
 يستطيع العاملون التصرف في
 ظلها لتقليل الخسارة إلى أدنى
 حد ممكن.

- خطة إدارة الأزمات Crisis Management Plan

نوع خاص من التخطيط الموقفي، تحتاجه المنظمة للتعامل مع أزمات تحصل
 بسرعة وذات تأثير كبير وتتطلب استجابة أنية وسريعة من المنظمة. والأزمة تحصل
 عندما تمر المنظمة بوضع خطير ومربك ويحتاج إلى تعامل حكيم لاجتيازه ومن أمثلة
 هذه الأوضاع حدوث حالة تسمم واسع النطاق بسبب استهلاك منتج معين أو
 سقوط بعض الطائرات بسبب خلل فني غير محدد حيث تتعرض الشركة وسمعتها
 إلى مخاطر كبيرة. وتختلف الأزمات في حدتها وتأثيرها من حالة إلى أخرى ولكن
 هناك خطوات (خطة) للتعامل معها بشكل عام وكالاتي:

1. الوقاية Prevention

إن هذه الخطوة أو المرحلة الأولى من مراحل التعامل مع الأزمة تتضمن بناء العلاقات مع أصحاب المصالح
 المهمين للمنظمة مثل الزبائن والمجهزين والحكومة والنقابات من خلال الحوار المفتوح وهذا يساعد على تشخيص
 الأزمة مبكراً والتشخيص المبكر يساعد في العلاج قبل أن يصبح الوضع كارثياً. كذلك يساعد الاتصال المفتوح
 النقاط المؤشرات الخاصة بالأزمة مبكراً وبالتالي إمكانية تفادي الكثير من الآثار – علماً أن الأزمة تأتي بعد
 حصول أحداث معينة لم تتمكن المنظمة من منع وقوعها.

2. التهيؤ والتحضير Preparation

تشكيل فريق للأزمة وتحديد منحدث باسم هذا الفريق لكي لا يحصل مزيد من التدهور والتشويش وهذا
 الفريق يجب عليه تفعيل نظام الاتصالات مع الأطراف المختلفة وعادة ما يكون متكوناً من أفراد من مختلف
 الإدارات والوظائف ويضع خطة لإدارة الأزمة تتسم بالتفصيل وتتعامل مع مختلف جوانب الأزمة.

3. احتواء الأزمة Containment

يبدأ فريق إدارة الأزمة بتفعيل خطته التي صاغها وأبعاد الجوانب أو الحقائق المخيفة بالأزمة والتحدث من
 خلال ناطق واحد باسم الفريق حتى لا تكون هناك رؤى متعارضة لدى الأطراف المتابعة للأزمة وطريقة إدارتها.
 ويجب اعتماد الحقائق والإحصاءات لدعم وجهات نظر الفريق الذي يتولى إدارة الأزمة، ومحاولة الرجوع قليلاً
 قليلاً إلى الوضع الطبيعي خلال بضعة أيام أو أقصر وقت ممكن بعد حصول الأزمة.

رابعاً: أدوات وأساليب التخطيط Planning Tools and Techniques

لغرض أن يكون التخطيط فاعلاً والخطط متكاملة لا بد من اعتماد أساليب وأدوات مختلفة وقادرة على دعم القائمين بعملية التخطيط ومن هذه الأدوات ما سوف نستعرضه في الفقرات التالية:

❖ التنبؤ Forecasting

❖ التنبؤ Forecasting

تقدير حصول أحداث مستقبلية بناءً على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية

عبارة عن حزر أو تقدير حصول أحداث مستقبلية وجميع الخطط تتضمن نوعاً من التنبؤ بشكل أو بآخر. وكثيراً ما تقوم بعض الجهات المتخصصة بإصدار تنبؤات حول التوجهات الاقتصادية وتحلل الظواهر الاقتصادية مثل أسعار الفائدة والتضخم ومعدلات البطالة وغيرها وهذا يسمى التنبؤ الاقتصادي Economic Forecasting. وكذلك هناك تنبؤ يتخصص بمعرفة مدى التطور التكنولوجي الذي سيحصل في صناعة معينة مثل صناعة البتروكيماويات أو الطباعة أو غيرها وهذا يسمى التنبؤ التكنولوجي Technological Forecasting. وأخيراً هناك التنبؤ بالطلب على السلع أو الخدمات التي تنتجها الشركات ويسمى التنبؤ بالطلب Demand Forecasting وهو الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في إعداد خططها المختلفة سواء ما يتعلق منها بالمبيعات أو المواد الأولية أو الأجور أو غيرها. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من التنبؤات تعتمد الأساليب الإحصائية والرياضية والاقتصاد القياسي وتعتبر أكثر التنبؤات دقة. أما النوع الآخر فهو تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء للتنبؤ بالطلب على المنتجات ومن أمثلة الطرق النوعية طريقة دلفي وغيرها.

❖ كتابة السيناريوهات Scenario Writing

❖ التخطيط بالسيناريو Scenario Planning

تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة.

هو أسلوب يأخذ بنظر الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة، أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو على سبيل المثال كيف ستصرف الدول النفطية في حالة نضوب النفط؟ هنا يجب وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة هذه الحالة بخطط متعددة للتعامل مع قضايا كثيرة بحيث تكون الدولة مهياً بشكل أفضل للمواجهة المستقبلية. ومثال آخر على ذلك عندما يسأل الطالب نفسه ما الذي سأفعله بعد الحصول على الشهادة؟ توجد هنا سيناريوهات متعددة أهمها العمل لصالح الغير

أو إقامة مشروع صغير أو إكمال الدراسة العليا ويحتاج الأمر هنا إعداد خطة لكل سيناريو ومن ثم اختيار السيناريو المفضل.

❖ المقارنة المرجعية Benchmarking

❖ المقارنة المرجعية

Benchmarking

اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال الاختصاص والمقارنة معها.

❖ أفضل الممارسات

Best Practice

جميع الممارسات التي تؤدي إلى أداء متميز.

تقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة أو بعبارة أخرى عدم اعتماد المؤشرات التاريخية الخاصة بالمنظمة كمعيار للمقارنة بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص والمقارنة معه. وتبحث المنظمات اليوم عن أفضل الممارسات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأمور ووضع خططها وأهدافها مقارنة بهؤلاء. إن هذا الأمر يساعد المنظمات على التعلم من المنظمات الأخرى وخاصة المنظمات المتميزة واستخدام أفضل التطبيقات لديها لمساعدة القائمين على التخطيط في المنظمة.

❖ استخدام الكوادر التخطيطية Use of Staff Planners

كلما تضخم حجم المنظمة وانتشرت فروعها في مختلف المناطق تعقد نظامها التخطيطي وفي بعض الحالات تشكل المنظمة كادر تخطيطي متخصص بمسميات مختلفة مثل هيئة التخطيط أو لجنة التخطيط المشتركة أو غيرها. ومهمة هؤلاء الرئيسية هو متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو لأحد أقسامها الكبيرة، وهؤلاء عادة ما يكونون مؤهلين ولديهم خبرة ومهارة في جميع مراحل العملية التخطيطية. والمشكلة التي قد تحصل هي احتمال حصول فجوة في الاتصالات والتفكير بين كادر التخطيط ومدراء التنفيذ المباشرين لذا يفترض أن يعملوا بشكل مشترك وأن تكون بينهم اتصالات مستمرة للتغلب على هذه المشكلة....

❖ المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية

Participation and Involvement

❖ التخطيط التشاركي

Participatory Planning

هي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثر أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة.

إن المشاركة قضية مهمة في مجال العمليات التخطيطية حيث أن المشاركة هذه تنتج تخطيطاً تشاركياً Participatory Planning وهو تخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثر أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة. يخلق هذا النوع التزاماً عالياً ويزيد القدرة الإبداعية ويوفر مزيد من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب الأمر وقتاً أطول، فهو يفيد كثيراً أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج.