

الفصل السادس

التخطيط على مستوى الوحدة

أو المشروع

obeikandi.com

أولاً: صياغة الأهداف الاستراتيجية

للوحدات والمنظمات

(انتاجية، خدمية، وغيرها)

مقدمة:

تجابه الدول النامية حالياً تغيرات عديدة ومستجدات، كما فى العالم أيضاً، وهذه المتغيرات والمستجدات تتضمن الإصلاحات الهيكلية، والتحرير الاقتصادى، وحرية السوق، والانفتاح العالمى، واتفاقيات تحرير التجارة.. كل هذه التغيرات والمستجدات تتطلب ولاشك اجراءات وأساليب وتغييرات فى ممارسات تلك المجتمعات وفى أدواتها حتى يمكنها أن تتواءم مع تلك المتغيرات وأن يعمل المجتمع بكفاءة من خلال كافة أجهزته ومؤسساته. ومن ثم يجب تغيير وتعديل بعض الجوانب والاجراءات والتشريعات والأدوات السائدة فى المجتمع من فترة سابقة وفى ظل نظام اقتصادى واجتماعى مختلف مع تجديد وتغيير عديد من النظم واللوائح والتشريعات والأدوات.

إن تغيير النظم والأدوات التى يعمل المجتمع من خلالها يتطلب استراتيجيات معينة، ليس هذا فحسب بل أن على كافة المؤسسات والوحدات والمشاريع أن يكون لها استراتيجياتها التى تعمل من خلالها لتحقيق أهدافها. ومن ثم يجب على تلك المؤسسات أن تضع استراتيجية ذات مدى زمنى معين وتتضمن أهداف معينة مقسمة على فترات زمنية ومراحل، كذلك أدوات تنفيذ تلك الاستراتيجية، وفى هذا المجال سوف نستعرض مراحل وأدوات تلك الاستراتيجية، والتى يمكن أن يستفاد بها لدى أى مؤسسة أو منظمة حكومية أو أهلية، انتاجية أو خدمية..

الإستراتيجية

هى فكر عام (مأخوذ من الفكر العسكرى) وهى الاطار الفكرى - الذى على أساسه ودخله يتم بناء الخطة (أو الخطط). حيث ان الاستراتيجية هى الطريق والخطة

هـى كىففة أو أسلوب السفر فى هذا الطرىق؁ وأدواتها استءءاءم مءءلف العلوم والفنون لءءقق غاية معفنة.

وءءءءء مسوءفءاء الإسءراءففة وفعاً للمءوءوءاء الواضعه لها. فعناك إسءراءففة قومفة للمءءمع ككل (كءءقق معءل نمو 6% سنوفاً؁ افعاء مصادر طاقاء بءفلة؁ ءءقق أمن عءائف؁ ءءقق أمن قومى..)؁ كما أن هناك إسءراءففاء للمءوءوءاء والفئات المءءءءة والصغفرة ءاءل المءءمع؁ من الضرورى أن ءءوافق ءلك الإسءراءففاء مع الإسءراءففة العامة للمءءمع (أى أن الإسءراءففة ءاء أهداف عامة).

وللإسءراءففاء الفرعة كءلك أهداف عامة ءضعها المءوءوءاء الصغفرة وءءوافق مع الأهداف العامة لإسءراءففة المءوءع أو المءءمع. والمءى الزمنى للإسءراءففة مءوسط أو طوفل نسبياً (عن المءى الزمنى للءطة) - من عشر الى عشرين سنة - ءءى فمكن أن ءءقق أهدافها.

فى أى مءءمع وبالنسبة لأى قضية أو موضوع؁ فنعسم الناس إلى:

- مع
- ضء
- لا رأى (السلبى).

فمءلاً عءءما أعلن عن مشروع ءنوب الواءى وبءاء المءاقشات اءضح أن هناك من يؤفء المشروع؁ ومن هو ضء المشروع أو لافؤفءه؁ كءلك فإن هناك فرفق من الناس لا رأى لهم وغر مءءاءلفن فى الموضوع (سلبففن).

وأى ءفففر فى المءءمع؁ أو أى ءفء فى المءءمع فمءل صراع بفن أفراده (اءفاقفة السلام المصرية الاسراءفلفة 1977).

والعمل الاسءراءففى هنا فقوم على كىففة أن فكسب من لا رأى لهم؁ واضعاف موفف الصصوم بالأسائف والمبررات العلمفة المنطقفة؁ ولءا ءوضع اسءراءففة لءلك (الأءزاب والاءءخابات).

وأى تنظيم فى المجتمع (المؤسسات والإتحادات والمنظمات) تمثل مجموعات مصالح، لابد أن يكون لديها مثل تلك الإستراتيجيات لتحقيق أهداف أعضائها - بما يتفق أو لايتعارض أو لا يضر بالمجموع.

التخطيط الاستراتيجى:-

والمقصود به كيف يمكن وضع (أو تصميم) إستراتيجية تحقق أهداف مبتغاه لتنظيم أو جماعة أو مجتمع أو مؤسسة أو مشروع. ولوضع إستراتيجية ممكنة التنفيذ أو التحقيق لابد من المرور بالمراحل التالية:

1- تحديد الهدف :

وقد يكون تحديد الهدف فى تلك المرحلة أولى ويتم فيما بعد - بعد الدراسة - موافقة هذا الهدف للنتائج والتحليل المتحصل عليه.

فمن أمثلة الاستراتيجية المبتغاه للمجتمع " تحقيق مضاعفه الدخل القومى حتى عام 2017" - مثلاً - وفى هذا الهدف يتضح نوعية وكمية الهدف ومداه الزمنى (خمس عشرة سنة).

وقد تكون الإستراتيجية لتنظيم معين (التنظيم التعاونى مثلاً) " هو تعظيم الدور التعاونى فى تنمية المجتمع حتى عام 2017" وإن كان هذا هدف إستراتيجى عام الا انه يتضمن أهداف جزئية ومرحلية " كأصدار قانون موحد للحركة التعاونية" يتواءم مع التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية.

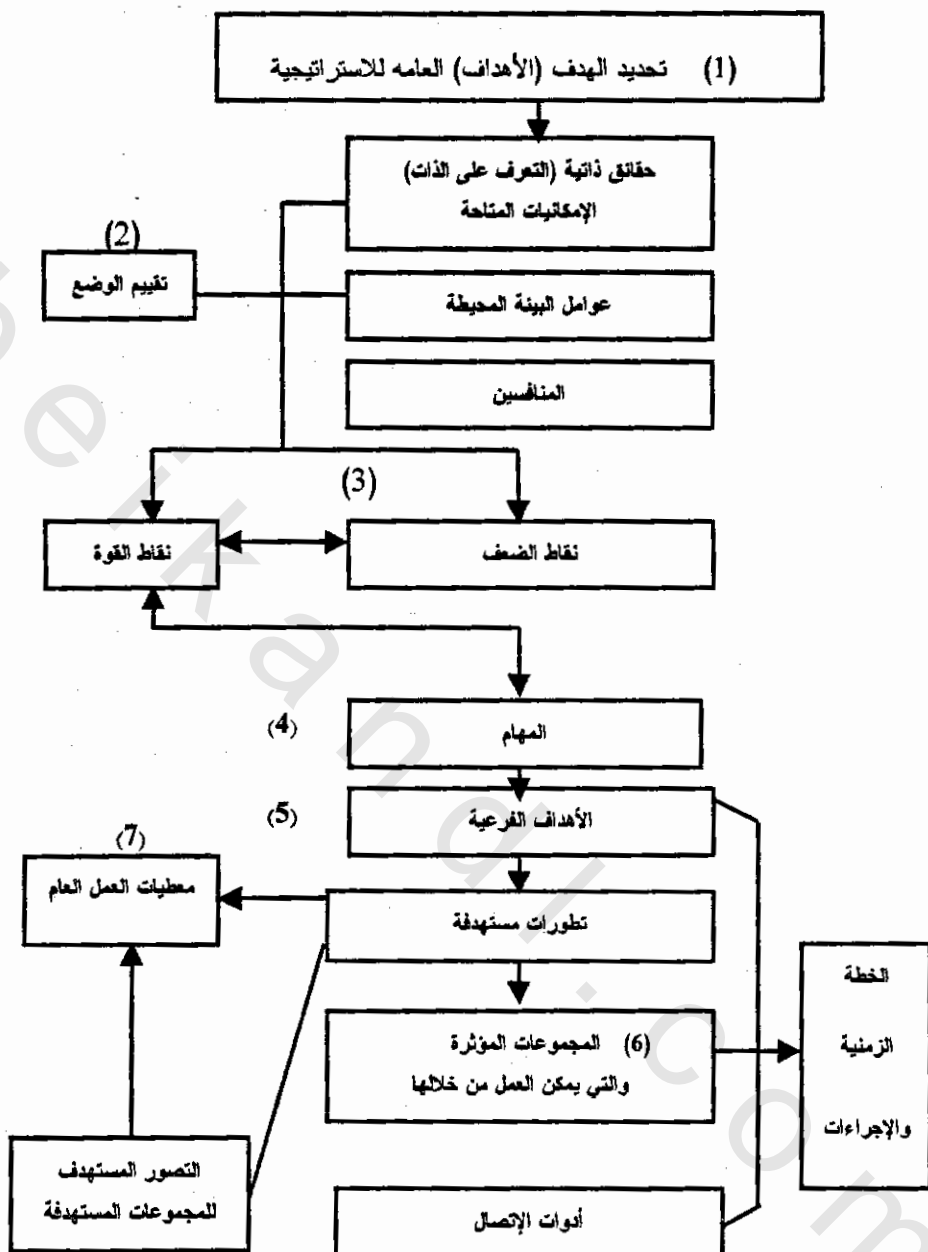
وقد تكون الإستراتيجية لحزب سياسى معين، هو " الوصول للحكم خلال عشر سنوات"، وهذا الهدف الإستراتيجى ممكن تجزئته إلى أهداف فرعية ومرحلية، ولكل من هذه الأهداف الإستراتيجية الأدوات والوسائل التى تمكن من تحقيق تلك الأهداف. وقد يكون الهدف الإستراتيجى لمشروع معين، هو السيطرة على 25% من سوق السلعة (سوق السيارات مثلاً) - مما يستلزم انتاج 10.000 (عشرة آلاف وحده) سنوياً. ثم يتم تجزئته هذا الهدف إلى أهداف فرعية وهي أهداف الادارات والأقسام

- المكونة للمشروع وعلى فترات زمنية إسبوع، شهر، ربع سنة...).
- ومن ثم يمكن إيجاز النقاط المتعلقة بالهدف - أو الأهداف الاستراتيجية فيما يلي:
- الاستراتيجية لمن ،
 - هدف عام واحد، أم أهداف متعددة ؟
 - هدف نمطى، أم هدف جديد ؟
 - المدى الزمنى للهدف.
- 2- مرحلة تقييم الوضع :

وذلك للتعرف على طبيعة الأرض التى نقف عليها - والمجتمع المحيط بها) وتشتمل هذه العملية على عمليات ثلاث:

- أ - التعرف على الذات / أو الحقائق عن النفس، عن الامكانيات والموارد، مواطن القوة، ومواطن الضعف.
- فإذا كانت المؤسسة التى يتم وضع استراتيجيتها مؤسسة انتاجية مثلاً، فإنه لابد من التعرف على:

- المنتج / الحقائق المميزه له.
 - الأفراد/ الكفاءات والقدرات/ التنظيم/ التدريب.
 - الترويج (التسويق).
 - التكلفة.
 - الموارد/ التمويل
 - الهيكل/ الادارات/ المشاكل
- وإذا كان تنظيم - غير انتاجى - فبالإضافة الى بعض النواحي السابقة



" نموذج للتخطيط الاستراتيجي "

- وإذا كان تنظيم - غير انتاجى - فبالإضافة الى بعض النواحي السابقة فإنه يلزم التعرف على:
- العلاقة بالحكومة.
 - مجالس الإدارة/ ورؤساء الإدارات / ومستوى الإدارة.
 - وضوح الأهداف.
 - الاتصالات.
 - العلاقات الداخلية والخارجية.
- كل تلك النواحي تحدد القدرة الذاتية - للمؤسسة أو التنظيم الذى يعمل على وضع استراتيجية تحقق أهدافه.
- ب - عوامل البيئة المحيطة: بمعنى التعرف على العوامل الخارجية عن المؤسسة والموجودة فى المجتمع المحيط، حيث أنها ولاشك لها كبير الأثر على استراتيجية المؤسسة التى تقوم بوضعها، ومن هذه العوامل:
- الهيكل الاجتماعى والثقافى والسكانى: حيث يجمع بين القديم والجديد (الازدواجية) فى (نمط الحياة، وفى التعليم، وفى الثقافة..)، هناك قدر من التخلف فى المجتمع، والريف أكثر تخلفا من المدنية، تنتشر به الامية - سهل الانقياد. تزايد سكانى، بطالة، اختلال الهرم السكانى - عادات وتقاليد فى المجتمع ذات آثار اجتماعية واقتصادية.
 - الهيكل الاقتصادى، انخفاض مستويات الدخل/ سوء توزيع الدخل مكانيا وفنويا، وانخفاض مستويات المعيشة، والقدرة الشرائية.
 - هيكل سياسى، مازال فى طور التنشئة، محدود الديمقراطية، سلبى المشاركة الجماهيرية.
 - هيكل مؤسسى، ضعف المؤسسات، تسلط الدولة عليها، روتينى الحركة.
 - هيكل قانونى وتشريعى، متخلف، بطيء فى اجراءاته.
- ج - المنافسين: يلى ذلك التعرف على المنافسين، سواء كانت مؤسسات انتاجية، أو أحزاب متنافسة، أو أصحاب مصالح، أو غير ذلك. حيث يؤدى التعرف عليهم الى تحديد امكانية الحركة ومدى نجاح الإستراتيجية الموضوعه. ومن النواحي التى يلزم التعرف عليها من المنافسين مايلى:

- المنتج المنافس، الخصائص المميزة له.
- ما يقدمه المنافسين للناس وللمجتمع، وأسباب الأقبال على هذا المنتج، أو الانضمام لتنظيمهم هذا.
- الكفاءات والقدرات المتاحة لهم.
- كيفية الترويج (التسويق).
- مصادرهم، التمويل.
- الهيكل، العاملون، القواعد، نظم الاتصال.. وغير ذلك.

3- مرحلة التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة

وكليهما يتأتى من الداخل ومن الخارج، فهناك نقاط ضعف من الداخل (داخل المؤسسة) ونقاط ضعف من الخارج.

أ - نقاط الضعف الخارجية، وهى التى تصيب المؤسسة من خارجها وتوهن من قدرتها - ومن أمثلتها التى تنطبق على أى مؤسسة أو تنظيم عمالى أو سياسى أو تعاونى، مايلى:

- عدم تبنى الأعضاء لسياسة وأهداف المؤسسة.
- ضعف التأييد الرسمى.
- تجاهل أجهزة الإعلام ووسائله للمؤسسة.
- تعدد جهات الإشراف الإدارى، وأجهزة الرقابة.
- زيادة قوة المنافسين.
- عدم وجود قنوات اتصال سليمة مع باقى المنظمات فى المجتمع.
- ضعف تأثير المؤسسة (أو التنظيم) فى صنع القرار داخل المجتمع.
- فكرة المجتمع عن المؤسسة غير جيدة لأسباب عديدة، و/ أو خلال فترات زمنية مختلفة.
- التعارض والتنافر والتصارع بين المؤسسات المتماثلة.
- ب - نقاط الضعف الداخلية: وهى التى تنتج داخل المؤسسة ذاتها، ومنها:
- الصراع بين القيادات داخل المؤسسة (أو التنظيم) مما ينعكس على قدرة المؤسسة، وسمعتها فى المجتمع.

- عدم اعمال الديمقراطية داخل المؤسسة، بما ينعكس على كفاءة ادائها ومصداقيتها في المجتمع.

- المستجدات المحلية والعالمية عنيفة وسريعة، مما نتج عنه عدم قدرة معظم القيادات القائمة على التكيف مع الأوضاع الجديدة، وبالتالي قدرتها على العمل، هذا بالإضافة الى خوف بعض القيادات من الجديد.

- عدم قدرة القيادة (للمؤسسة أو التنظيم) على التأثير في دوائر اتخاذ القرار، أو القدرة على فرض وجهة نظرها، هذا بالإضافة الى رضوخ بعض القيادات لإرادة الحكومة.

- احتكار القيادة وعدم إتاحة الفرصة للكوادر الشابة للمشاركة والتجديد في إدارة المؤسسة.

ج - نقاط القوة الداخلية: وهي التي ترجع الى قدرة وامكانيات المنظمة أو المؤسسة، مثل:

- نوعية وكفاءة الكادر.

- الانتشار الجغرافي.

- الامكانيات الاقتصادية.

د - نقاط القوة الخارجية: وترجع لعوامل من خارج المنظمة، مثل:

- مصداقية المنظمة في المجتمع.

- المؤيدين للمنظمة.

- السمعة التاريخية للمنظمة.

4- المهام :

ويعنى ذلك الأدوار المطلوب القيام بها من كل طرف وعلى كل مستوى تحقيق الهدف النهائي للاستراتيجية فإذا كان الهدف الاستراتيجي هو " مضاعفة الدخل القومي في عشر سنوات" أو " خفض معدل النمو السكاني" أو " تعديل تشريع معين" فإن أى من هذه الأهداف الاستراتيجية يتطلب مهام محددة لتحقيقه - مثلاً:

- اعداد خطة (أو اعداد التشريع الجديد) تتضمن آليات مضاعفة الدخل مثلاً.

- مناقشة الخطة على كافة المستويات (في المنظمة أو المؤسسة).

- كسب التأييد للخطة خارج المنظمة.
- الاعلام بالخطة الجديدة، أهميتها، وضرورتها للمجتمع (مثلا خفض النمو السكاني).
- اقرار الخطة على المستوى القانونى أو التشريعى.
- أى من هذه المهام قد ينقسم إلى فرعيات ومهام أخرى يجب العمل على انجازها حتى تصل فى النهاية الى تحقيق الهدف الاستراتيجى. والنقاط السابقة عبارة عن أمثلة سريعة، ولكن لكل حالة مهامها التفصيلية.

5- الأهداف الفرعية للاستراتيجية :

- الهدف الرئيسى (أو الاجمالى أو النهائى) للاستراتيجية، لا يتم تحقيقه جملة واحدة، ولكن بالطبع يتم تجزئته هذا الهدف الى أهداف جزئية ، أو فرعية، أو مرحلية، بتحقيقها يتحقق الهدف النهائى للاستراتيجية، مثال ذلك الهدف الإستراتيجى هو ، مضاعفة الدخل القومى فى 10 سنوات، يتم تجزئته هذا الهدف الى أهداف فرعية أو مرحلية مثل:
- مضاعفة الانتاج الصناعى ثلاث مرات.
- زيادة الصادرات بمعدل 10% سنوياً.
- زيادة الرقعة المزروعة بمقدار مليون ونصف مليون فدان.
- مضاعفة الانتاجية الزراعية من المحاصيل الرئيسية.
- خفض الواردات بمعدل 15% سنوياً.
- توفير 750 ألف فرصة عمل.
- كل هذه الأهداف السابقة إذا تم تحقيقها فإنها تؤدي الى تحقيق الهدف الإستراتيجى فى المدى الزمنى المحدد له. وهذا يعنى ان كل هدف جزئى أو مرحلى محدد أيضاً بفترة زمنية معينة.
- كذلك إذا كان الهدف الإستراتيجى لحزب سياسى معين هو الوصول الى الحكم خلال عشر سنوات، فإن هذا الهدف الاستراتيجى يتم تجزئته الى أهداف فرعية مرحلية مثل:
- 1- العمل على زيادة ممثلى الحزب فى البرلمان الى نحو 30-35%.
- 2- كسب التأييد فى المجالس المحلية بما نسبته 50% من هذه المجالس.

- 3- زيادة التأثير الاعلامى للحزب بإصدار جريدتين يومية وأسبوعية.
- 4- تطوير برنامج الحزب بما يتلائم مع حاجة الجماهير وتطلعاتها.
- 5- إعمال الديمقراطية وتأكيداها فى كافة مستويات الحزب.
- 6- التجديد المستمر فى قيادات الحزب.

وإذا كان الهدف الاستراتيجى لتنظيم معين أو جماعة معينه هو إستصدار تشريع جديد أو قانون جديد يأخذ فى الاعتبار كافة المستجدات والمتغيرات، فإن هذا الهدف يمكن تجزئته الى الأهداف التالية خلال فترة زمنية محددة:

- 1- خلق مناخ عام لتقبل التغيير فى التشريع.
- 2- تكوين مجموعة فنية لاعداد وصياغة التشريع الجديد.
- 3- مناقشة التشريع الجديد على كافة مستويات التنظيم.
- 4- اعادة صياغة التشريع الجديد وفقا لما تسفر عنه المناقشات.
- 5- كسب مؤيدين للتشريع الجديد فى مراكز اتخاذ القرار والمؤسسات التشريعية.
- 6- الاعلام بالتشريع الجديد.
- 7- اصدار التشريع الجديد.

6- المجموعات المؤثرة والتي يمكن العمل من خلالها :

وهى تلك المجموعات التى من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق استراتيجيتها، لاسيما إذا كانت تلك الاستراتيجية تتعلق بالعمل العام، أو ذات صلة بحركة المجتمع وذات تأثير وارتباط به، وتشمل تلك المجموعات:

- مجموعات منظمة، احزاب - نقابات - مؤسسات - قطاع خاص - قطاع عام - قطاع مشترك - جمعيات أهلية - النقابات.
- مجموعات اجتماعية ، سكان الريف، سكان الحضر العمال وتجمعاتهم، الفلاحين فى قرأهم، مثقفين متنوعين.

- مجموعات اعلامية، اعلام حكومى، اعلام حزبى، اعلام خاص.

وعلى مدى كفاءة المنظمة يتوقف مدى قدرتها على اقناع تلك المجموعات باستراتيجيتها والاستفادة من وجهة نظر تلك المجموعات ورأيها فى استراتيجيات المنظمة - وادخال ماتراه مناسبا من تلك الآراء على الإستراتيجية.

7- معطيات العمل العام :

- والمقصود بها تلك العوامل الموجودة في المجتمع وتؤثر على العمل العام للمنظمة في المجتمع - أى تؤثر على حركة المنظمة في المجتمع - سواء كان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، ومن ثم يلزم التعرف على تلك المعطيات - التى تسود في المجتمع - حتى يمكن للمنظمة أن تتعامل في ضوءها وأن توائم نفسها للعمل في ظلها طالما لا تستطيع تغيير تلك المعطيات أو التأثير عليها، ومن تلك المعطيات مايلي:
- حرية السوق: حيث يسود مناخ الحرية الاقتصادية، وتلك الحرية تفترض ان ليس هناك تدخل في السوق من قبل أى جهة ، وأن قوى العرض والطلب هي المحركة للنشاط الاقتصادي.
 - التدخل الحكومي في النشاط الإقتصادي: حيث قد يكون هناك تدخلا حكوميا في النشاط، مما يؤثر على حركة المنظمة وتوجهاتها، وفي ذات الوقت مع سيادة قدر من حرية السوق.
 - المشكلات الاقتصادية في المجتمع: حيث قد يتصف المجتمع بوجود بعض المشاكل الاقتصادية المؤثرة على حركة المنظمة مثل البطالة، ارتفاع معدل النمو السكاني، التضخم، والتي يلزم أن تلم بها المنظمة وتتعامل معها.
 - وجود هامش ديمقراطي: بمعنى وجود قدر محدود من الديمقراطية في المجتمع يلزم معرفة حدوده حتى لا يتسبب ذلك في مشاكل للمنظمة، وأيضا امكانية استعادة المنظمة من ذلك الهامش.
 - القيادات غير ممثلة للقواعد: وهذا قد يكون على مستويات عديدة مما يؤثر على واقعية العمل العام وجديته وأولوياته، ومن ثم على المنظمة التى تضع استراتيجيتها التعرف على تلك النواحي وتعديل مايمكنها تعديله منها.
 - سلبية المشاركة السياسية: حيث تقل المشاركة الجماهيرية في العمل السياسى لأسباب عديدة في مقدمتها محدودية الهامش الديمقراطى مما يؤثر على اختيار القيادات وبالتالي على أنشطة المنظمة وعلاقتها في المجتمع.

ثانياً : إعداد خطة المشروع أو الوحدة

وقد يطلق عليها البعض " التخطيط على مستوى المشروع"، أو " التخطيط على مستوى الوحدة"، ونعني بها المستوى الأصغر في الإقتصاد القومي والذي يتم التخطيط له. وتتم خطة المشروع أو الوحدة بنفس المراحل والعمليات التي تمر بها إعداد الخطة القومية، بدءاً من تحديد وإختيار الأهداف مروراً بالتنفيذ ثم المتابعة والتقييم.

ويقوم إختيار ونحديد الأهداف للوحدة على مجموعة من الأسس والقواعد، منها:

- إستغلال كافة الموارد المتاحة الإستغلال الأمثل.

(سواء موارد مادية (طبيعية)، مالية ، أو بشرية ، وذلك لتلبية الطلب).

- المحافظة على الموارد وصيانتها.

- العمل على تنمية الموارد وزيادتها (إضافة موارد جديدة أو زيادة طاقة وكفاءة وقدرة الموارد المتاحة) مثل التوسع الأفقي والرأسي في الزراعة، رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب.

وبناءً على المرتكزات السابقة يتم تحديد الأهداف (الأهداف الإنتاجية أو الخدمية للوحدة حسب طبيعتها)، وذلك بما يتواءم مع الإحتياجات أي الطلب . ومن ثم فإن التعرف على الطلب ذو أهمية أساسية وسابق لتحديد الأهداف - لأنه وبمعنى مباشر " لاداعي لإنتاج سلع أو تقديم خدمات ليس عليها طلب ". ومن ثم فإنه يلزم التعرف على الطلب من حيث:-

- حجم أو مقدار أو كمية الطلب.

- نوعية الطلب.

- موسمية (توقيات) الطلب.

ويتأتى ذلك عن طريق دراسات السوق وتقدير الطلب على السلعة أو الخدمة

موضوع النشاط . فمثلاً إذا كانت الوحدة (أو المشروع) ينتج سلعة معينة، فإنه يلزم:-

- تحديد حجم الإنتاج المطلوب خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها، خلال سنة،

أو خمس سنوات ، أو أكثر.

- ثم، تحديد النوعيات المطلوبة ، بمعنى عدد الوحدات المطلوبة من النوعية أ، عدد الوحدات المطلوبة من النوعية ب ، وهكذا...

- ثم توقيات الطلب ، بمعنى المواعيد، التي تطلب فيها كميات ونوعيات معينة من السلعة.

ومن ذلك نصل إلى الجدول التالي :

جدول الطلب على السلعة

النوعية			الكمية المطلوبة	التوقيت
ج	ب	أ		
200	300	500	1000 وحدة	15 يناير
--	200	600	800 وحدة	20 يناير
200	800	1000	2000 وحدة	1 فبراير
				وهكذا ...
1000	3000	6000	10000	الإجمالي خلال السنة

هذا بالنسبة للوحدات أو المشروعات التي تقدم سلع ومنتجات للسوق. أما بالنسبة للوحدات التي تقدم خدمات فإنه يتم أيضاً دراسة السوق وتقدير الطلب على تلك الخدمات على نحو مشابه لما تم سابقاً.

ولنفرض أن الوحدة هي مستشفى تقدم خدمات صحية للجمهور فيتم تقدير كمية الخدمة وفقاً للفرات الزمنية (المواسم) التي تزداد أو تتناقص فيها (الأمراض) بناءً على خبرة ومعرفة القائمين على المشروع (أمراض الصيف مثلاً ..).

"جدول الطلب على الخدمات " (مستشفى)

التوقيت	الخدمات المطلوبة (عدد / أو كمية .. أو نوعية					
	عدد المترددين	كشف عام	باطني	عيون	جراحة	كلى ومسالك أخرى
يناير	1000	500	300	200	100	100
فبراير	800	400	200	50	50	100
مارس	1200	700	200	100	100	100
هكذا..						
الإجمالي	50000	15000	10000	5000	10000	5000

أما إذا كانت الوحدة المطلوب التخطيط لها هي إدارة من إدارات المؤسسة (أو الوزارة) مثلاً إدارة شئون العاملين ، أو إدارة المشتريات والمخازن أو غيرها من الإدارات. ولتحديد الطلب على ما تؤديه هذه الإدارة من مهام فإنه يلزم الآتي:-

1- التعرف على نشاط الإدارة (نوعية النشاط).

2- الكمية المطلوب إنجازها - وكفائتها.

3- توقيتات الإنجاز.

ومن ثم نصل إلى الجدول التالي :-

" جدول طلب على نشاط إدارة المشتريات "

التوقيت	النشاط المطلوب إنجازه	نوعية النشاط		
		إستمارة ج مشتريات	إستمارة (د) مخازن	إستمارة (أ)
15-1 يناير	100 إستمارة	75 إستمارة	25 إستمارة	---
16-31 يناير	125 إستمارة	75 إستمارة	50 إستمارة	--
1-3 فبراير	مراجعة الإستمارات التي تم إعدادها	150 إستمارة	75 إستمارة	--
4-28 فبراير	150 إستمارة	50 إستمارة	50 إستمارة	50 إستمارة عهدة مستديمة

هذا مع العلم - أو الأخذ في الاعتبار - أنه قد يكون هناك أكثر من بديل لتلك الأهداف - أو لبعض الأهداف. فإنه يتم المفاضلة بينها أو الاختيار من بينها وفقاً لعدة معايير أهمها :-

- التكلفة أو الوقت.

- نسب النوعيات أو الدرجات المختلفة من كل نوعية في المنتج النهائي.

(الدرجة الأولى 50%، الثانية 30 %، الثالثة 20% مثلاً).

بعد أن يتم تقدير الطلب على المنتج (سلعة أو خدمة)، من حيث الكمية، النوعية، التوقيت، ينتقل المخطط بعد ذلك إلى تقدير الاحتياجات أو المستلزمات اللازمة لتحقيق المنتج المستهدف وذلك من حيث:-

- المستلزمات المالية (وهي الأموال التي تقابل المستلزمات المادية والبشرية).

- المستلزمات المادية (المواد الخام / العدد / الآلات /....).

- المستلزمات البشرية (العمالة / بأنواعها ...).

فمثلاً ، لإنتاج 100000 متر من الأقمشة القطنية يلزم:-

1- كمية 100 طن من غزل القطن.

2- 50 عامل نسيج / 2مهندس نسيج / 1مهندس ميكانيكي، ولمدة 40يوم عمل.

3- تشغيل 10 ماكينات نسيج لمدة 40 يوم 8 ساعات يومياً.

4- التكلفة الإستثمارية المقابلة (ثمن الغزل / أجور العمال والمهندسين/ تكلفة

تشغيل وصيانة الماكينات).

ومن ذلك نصل إلى جدول مستلزمات تحقيق الأهداف (أهداف الإنتاج / أو

أهداف الخدمات).

جدول مستلزمات تحقيق أهداف الإنتاج (جدول المستلزمات)

النوعية المطلوبة من المستلزمات	الكمية المطلوبة	التكلفة المالية
غزل قطن	100 طن	50 ألف جنيه
<u>عمالة:</u>		(100 × 500 جنيه)
- عمال نسيج	50 عامل 40 يوم عمل	50 ألف جنيه
		(40×25×50)
- مهندس نسيج	2 مهندس 40 يوم عمل	4000 جنيه
		(40×50×2)
- مهندس ميكانيكي	1 مهندس 40 يوم عمل	2400 جنيه
		(40×60×1)
<u>الآلات ومعدات :</u>		
- آلات (ماكينات) نسيج	10 ماكينات تشغيل	32 ألف جنيه
	40 يوم × 8 ساعات يومياً	(10×8×40×10)
التكلفة الإجمالية		
<u>يضاف إليها :</u>		
- نثریات		138400 جنيه
- إهلاكات		--
- فوائد على رأس المال		--
وخلافه		--
إجمالي تكلفة إنتاج 100		-----
ألف متر أقمشة		

ونفس الشيء بالنسبة للخدمات ، ولكن تختلف من حيث نوعية الخدمة المقدمة ونوعية القائم بها.