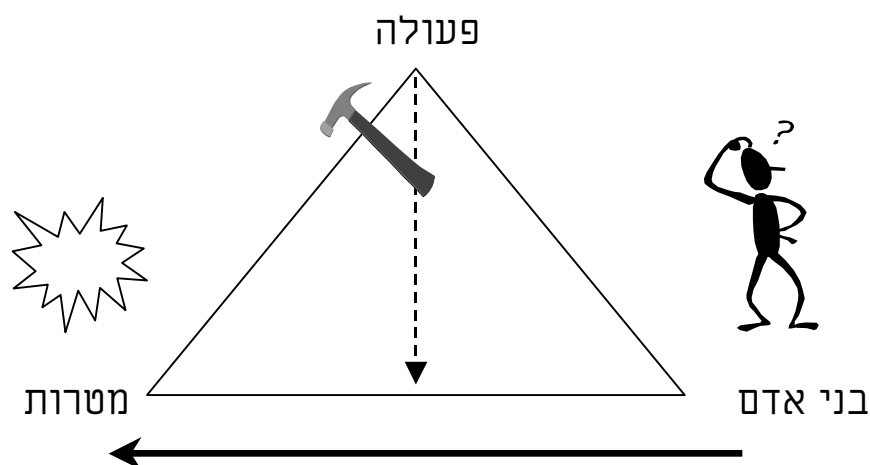




תכנון ותכנון "מתאם" עוד אמצעים להשגת מטרות בניהול – דודי שלום (התפרסם במשאבי אנוש, אוגוסט 2000)

התכנון הוא חלק משגרת החיים הניהוליים. זהו מרכיב בסיסי בתפקודם של ארגונים ומהווה שלב מרכזי בתהליך הניהול. מנהלים נדרשים לתכנן ברמות שונות: מהרמה האסטרטגית, המנווטת את הארגון בטווח הארוך, ועד לרמה התפעולית, הקשורה בביצוע שוטף ויום-יומי בטווח הקצר. נמצא סוגי תכנון שונים וברמות ארגוניות (היררכיות) שונות, כגון: תכנון לאומי, תכנון כלכלי (תקציב), תכנון אזורי (פיתוח הנגב, למשל), תכנון ערים, תכנון אסטרטגי, תכנון טקטי, תכנון לטווח ארוך, תכנון לטווח קצר, תכנון פרויקט, תכנון מבצע צבאי, תכנון לוגיסטי, תכנון מלאי וכך הלאה.

ממגוון ההגדרות בתיאוריה, ניתן להגדיר את המושג "ניהול" כ - "שיזור (חיבור) של בני אדם בארגונים הפועלים במשותף להשגתן של מטרות משותפות". ממגוון ההגדרות, ניתן להבחין בשלושה מרכיבים עיקריים במושג "ניהול": בני אדם, פעולה, מטרות.



מובן, על כן, שהניהול קשור בפעולה שמבצעים בני אדם בכדי להשיג מטרה או מטרות כלשהן. המטרה צריכה להיות מושגת באפקטיביות (קרוב ככל האפשר להגדרתה "ייעודיות" השגת התוצאה המבוקשת) וביעילות (ניצול נכון של המשאבים "נצילות" פעולה בדרך נכונה).

המנהל מוגדר כמי "שצריך להחליט מה צריך להיעשות ומביא את האחרים (כפיפים ועמיתים) לעשות זאת".

הפעולה הניהולית והדרך שבאמצעותה מביא המנהל את האחרים להשיג מטרות, קשורות במאמץ מחשבתי מקצועי ובהיערכות מקדימה. היערכות זו היא התכנון. התכנון מוגדר כ"היערכות לקראת העתיד". זוהי פעילות מחשבתית שנועדה להשיג בעתיד את הרצוי - לקבוע ולשלוט בתוצאות מעשינו. "סוף מעשה במחשבה תחילה" היא הגדרה קולעת לעניין זה. אנסה להגדיר את המושג גם כ "גיבוש תבנית לביצוע".

לפי פרופ' י. דרור, התכנון הוא: "תהליך הכנה של מערכות החלטות ביחס לפעולה בעתיד, על סמך עיון ומחשבה שיטתיים".

ולפי פרופ' ג. שפר, התכנון הוא: "תהליך של חשיבה מסודרת, לצורך הכנת מערכים של החלטות, לביצוע פעולות המכוונות להשיג מטרות באמצעים מועדפים".

אנסה למקד את הגדרת המושג ואגדיר את התכנון כ:

"תהליך תרגום ההחלטות למסגרת של ביצוע". הגדרה זו כוללת בתוכה את המרכיבים הבאים:

תהליך - המאופיין במאפיינים ייחודיים (ראה להלן)

תרגום - המאופיין בחשיבה מסודרת ושיטתית

ההחלטות - התכנון בא בהמשך להחלטה עקרונית ולהצבתה של מטרה מחייבת לביצוע

למסגרת - תבנית מסודרת, אשר תקבע אמצעים מועדפים (אופטימליים)

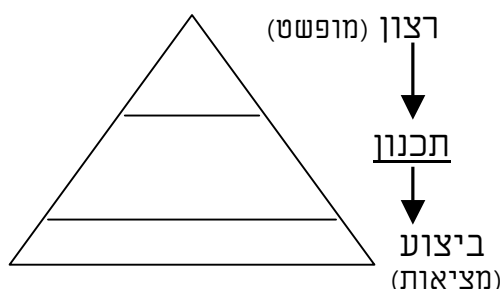
ביצוע - יישום עתידי של ההחלטה ושל הרצוי

לתכנון המנהלי מספר מאפיינים עיקריים, אשר דורשים את תשומת הלב של המנהל בגישתו לתכנון.

מאפייני התכנון:

תהליך מדובר בפעילות דינמית וגמישה, הדורשת מהמתכנן ערנות ואקטיביות. מדובר בתהליך המתעצב ומתעדכן בנתונים, כחלק מתהליך הלמידה הארגונית.

להשגת הרצוי זהו תהליך שנועד להשיג את הרצוי. במובן זה, התכנון מקשר בין רצון (מופשט לעתים) לביצוע (הקשור במציאות ברורה).



אמצעי ארגוני -- מדובר בתהליך המאופיין בפעילות ארגונית, הדורשת זמן, כוח-אדם, תקציב ומשאבים נוספים. פעילות זו קשורה בהעברת תקשורת בארגון בין בעלי אחריות וסמכות. זוהי פעולה המחייבת עבודת מטה ועבודת צוות, תוך שיתוף פעולה מלא. תהליך זה בארגון מחייב הפריה הדדית בין מגוון תחומי פעולה ופונקציות ארגוניות.

חשיבה יעילה מדובר בתהליך רציונאלי, שצריך לדחוק את התחושות והרגשות. זהו תהליך אנליטי ולא אינטואיטיבי, המתבסס על ניתוח כלכלי, ניתוחי עלות-תועלת, ניתוח כדאיות, ניתוח מערכות, חקר ביצועים, וכל ההיבטים המקצועיים האחרים הרלוונטיים, תוך מודעות מלאה לאילוצים חיצוניים ופנימיים בארגון.

באמצעים מועדפים צורך לקבוע אמצעים יעילים ואפקטיביים, האופטימליים לביצוע. זהו תהליך התלוי במשאבים ונדרש לקבוע אותם בצורה ראויה.

לפעולה בעתיד התהליך נעשה בהווה למען ביצוע בעתיד. המחשבה הנעשית היום עשויה להשתנות בעתיד, נוכח שינוי בנתוני הפתיחה ושינויים במציאות המתפתחת. כל תכנית, לכן היא גם בסיס לשינוי.

שיטתיות מדובר בפעילות שיטתית (כלל לא אקראית) המתבצעת במסגרת מוגדרת. השיטתיות באה לידי ביטוי מהגדרת היעדים, איסוף המידע ועד להסקת המסקנות. זוהי פעילות המתבצעת על-פי מרשמים בדוקים ולפי תבניות ברורות. אולם, למרות התבנית בתהליך, הרי עוגות לא מצליחות לעתים באפייתן גם אם פעלנו לפי אותו מרשם והשתמשנו באותה תבנית.

תיאום התהליך מחייב תיאום בין מרכיביו בין הגורמים המבצעים את התהליך (ראה אובדן חללית של נאס"א לחקר אקלים המאדים, אשר אבדה בספטמבר 1999. אובדן זה נבע מחוסר תיאום בין צוות אחד בפרויקט שחישב את מבנה הלווין באינצ'יים, בעוד עמיתו מחשב בס"מ). על התכנון לקבוע תיאום בין מרכיבי הביצוע בעתיד ועל המתכנן גם לקבוע תיאום בין הדרג המחליט (הרצון) לבין הדרג המבצע בשטח. התכנון, הנעשה בדרגי המטה, צריך לתאם בין קובעי המדיניות בארגון לבין הקו ובין המבצעים בקו לבין עצמם.

בקרה על המתכננים לקבוע בשלבי עבודתם את אמצעי הבקרה, את שיטות הבקרה, את מועדי הבקרה, מבצעי הבקרה וכך הלאה.

כאשר ניגשים לתהליך התכנון, צריכים להתממש מספר תנאים הכרחיים. תנאים אלה יאפשרו תכנון תקין ומקובל.

תנאים לתכנון

1. החלטה/מחויבות קשה יהיה לגשת לתכנון, כאשר אין החלטה עקרונית ומחייבת לממש משימה כלשהי. מתכנן שיתחיל בעבודתו בלי שתהיה לפניו החלטה המהווה "צ'יק" עם כיסוי להמשך דרכו, יבזבז את זמנו, ישקיע מאמץ נפשי וארגוני מיותר ויותר בסופו של תהליך עם תכנית מצוינת אולי, אך חסרת כוונות מימוש.

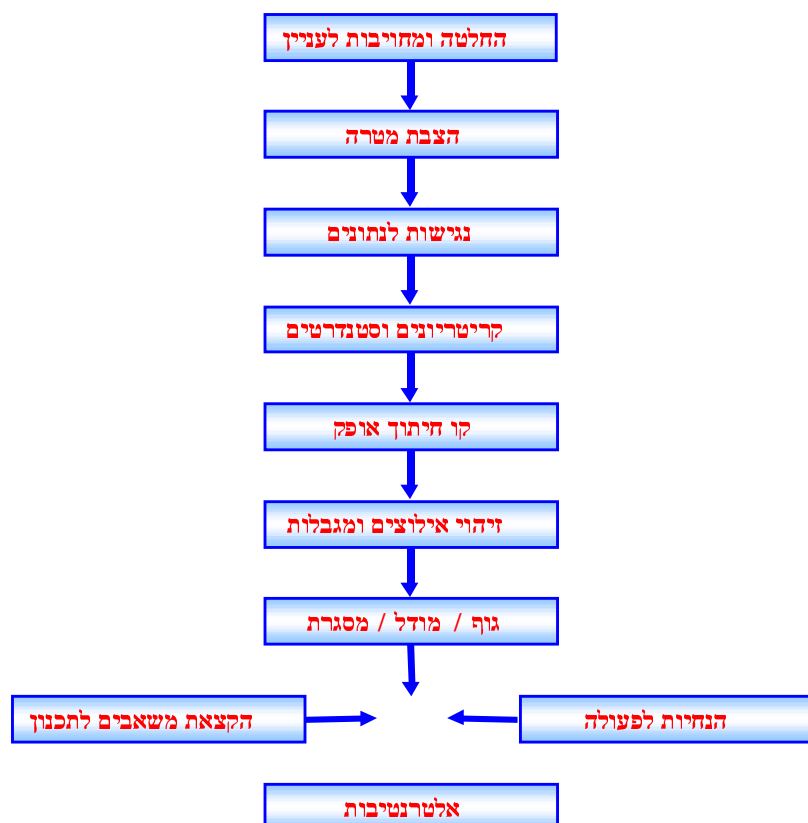
2. הצבת מטרה -- המתכנן צריך להבין במדויק את המטרה הניצבת בפניו. עליו להבין את כוונותיו של הדרג המחליט, להבין את צרכיו ולהיות מתואם אתו באשר למטרה המבוקשת. תנאי זה, אם איננו מתממש, עלול להביא את המתכנן להכין תכנית ראויה אולי, אך שאיננה קולעת למבוקש.

3. נגישות לנתונים למתכנן צריכה להיות נגישות מלאה לנתונים הכרחיים לעבודתו. הסתרת נתונים מהמתכנן, העברה סלקטיבית של נתונים, מסירת נתונים חסרים ומגמתיים, נתונים כוזבים וכך הלאה, תמנע מהמתכנן לבצע את עבודתו בצורה יסודית ומלאה. איסוף המידע, כשלב מרכזי בתהליך התכנון (ראה להלן) צריך להתבצע ע"י המתכנן בלי מעצורים ועיכובים ארגוניים.

4. קריטריונים וסטנדרטים -- הקריטריון מוגדר כמדד שמאפשר לצלם מציאות מסוימת בנקודת זמן. והסטנדרט מוגדר כמדד המאפשר להעריך את הקריטריון על-פי תקנים והנחיות. הסטנדרט הוא האפיון של הקריטריון. בתכנון תכנית הדרכה, למשל, ניתן לקבוע קריטריונים, כדלקמן: הדרכה יוקרתית וברמה גבוהה בתנאי בית מלון. הסטנדרטים שייקבעו יהיו: מלון חמישה כוכבים ומרצים ברמת פרופסור. ללא תנאים אלה, יתקשה המתכנן להמשיך בדרכו ולהשיג את המבוקש ממנו.

5. קו חיתוך אופק מתכנן איננו יכול לפעול, בלי שיקבע לא האופק "הגג", המסגרת, הגבול לעבודתו. מתכנן צריך לדעת מהו הגג התקציבי העומד לרשותו כמתכנן, הן לתכנון והן לביצוע. עליו לדעת לוח זמנים מתחם לעבודתו ולביצוע, משאבים ככוח-אדם וציוד, וכך הלאה.
6. זיהוי אילוצים ומגבלות זהו תנאי חשוב, אשר רבים נוטים לדלג עליו או להתעלם ממנו. מתכנן צריך, לפני תחילת עבודתו, לזהות אילוצים פנימיים (בארגון) וחיצוניים (בסביבת הארגון), אשר יכולים לטרפד ולהפריע לעבודתו, או גם בעתיד במהלך הביצוע. אילוצים פנימיים, כגון: חוסר שיתוף פעולה בין פונקציות ארגוניות, היעדר כוח אדם מקצועי, היעדר טכנולוגיה הכרחית וכדומה. אילוצים חיצוניים, כגון: מתחרים בתנופה, ריגול תעשייתי, תקנות חדשות וכדומה.
7. מודל/מסגרת לתכנון תנאי זה קשור ביצירת תבנית לביצוע התכנון. זוהי מסגרת עבודה מסודרת, הקובעת גורמים הקשורים לתהליך התכנון, לוחות זמנים לעבודה, סדרי עבודה בתהליך התכנון, חלוקת עבודה, תחומי אחריות, אבני דרך וכדומה. תהליך הקפ"קים בצבא (קבוצת הפקודות לפני מבצע צבאי), הוא דוגמא טובה למודל תכנון, המהווה תנאי הכרחי להצלחת התכנון. ועדת היגוי בתהליכי תכנון במגזר הציבורי, למשל, מהווה גם היא דוגמה מתאימה לתנאי זה.
8. הקצאת משאבים לתכנון -- זהו תנאי, בלעדיו יתקשה המתכנן לבצע את משימתו. יש להקצות לו זמן נדרש, תקציב, כוח-אדם, מקום, ציוד הכרחי וכך הלאה. תכנון דורש מאמץ ניכר לעתים, אשר בלי גיבוי מתאים לא יצלח.
9. הנחיות לפעולה לפני תחילת תהליך התכנון רצוי ואף נדרש תנאי זה, בו מנחה הרמה המחליטה את המתכנן / את קבוצת התכנון באשר לדגשים עיקריים, עקרונות פעולה, העדפות מרכזיות וכך הלאה.
10. אלטרנטיבות זהו תנאי שולי לכאורה, אך מתבקש. לעתים קרובות "נועלים" את המתכנן על חלופה אחת, אשר נקבעה לו מראש, ואותה עליו לבחון ולגבש היערכות ליישומה בעתיד. למתכנן צריכה להינתן האפשרות לבחון מספר חלופות ועליו גם לקבל חופש פעולה לבוא לרמה הממונה ולדחות לפעמים חלופה שהוצבה לו כאחת שאין לה תחליף אחר.

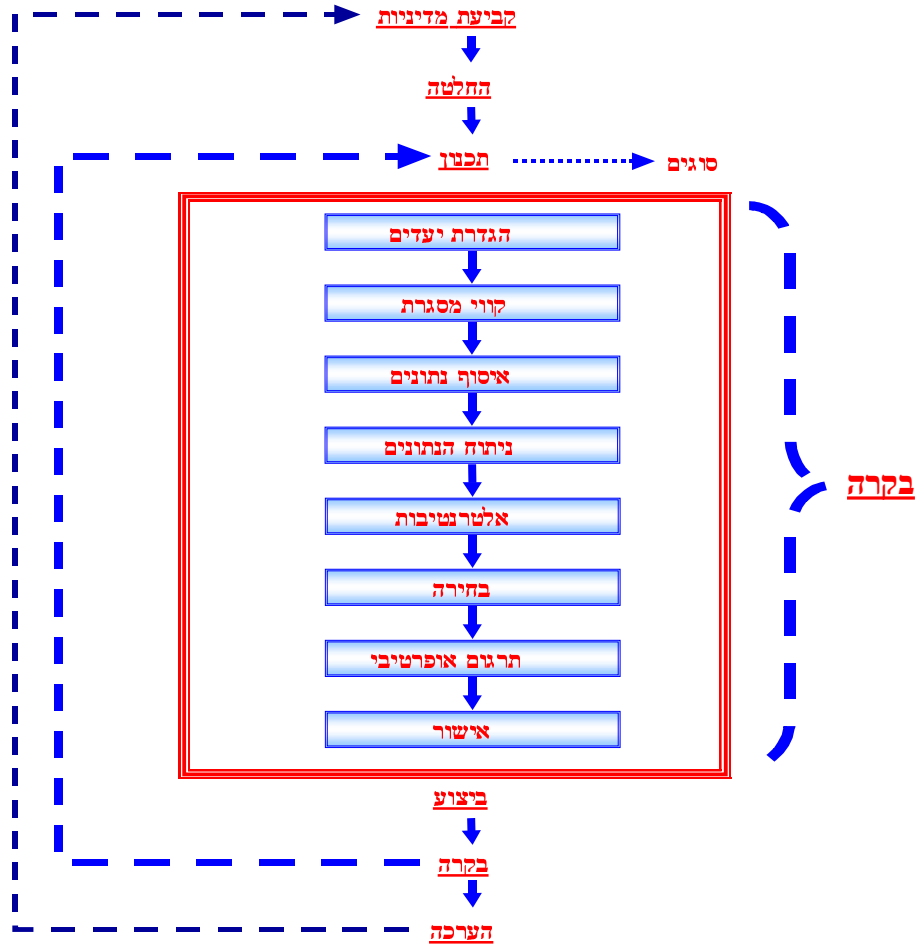
תנאים לתכנון (קדם תכנון)



שלבים בתכנון:

- בגישה לתהליך התכנון (על סוגיו השונים), נמצא מספר שלבים עיקריים, אשר באים בהמשך להחלטה, ליעדים ולמדיניות הארגון.
1. הגדרת יעדים בשלב ראשון זה על המתכנן להבהיר לעצמו את היעדים ולהגדירם במדויק, כקו ההתחלה להמשך דרכו. עליו להבין במדויק את המטרה שעומדת לפניו ולהגדיר עם הדרג הממונה - מקבל ההחלטות את הרצוי. זהו שלב של תיאום ציפיות בין הדרג המחליט למתכנן.
 2. קווי מסגרת בשלב זה נקבעת מסגרת העבודה, שתכוון את המתכנן. יקבעו הקריטריונים והסטנדרטים, קו חיתוך האופק, האילוצים ומודל ומסגרת לתכנון, בכל הקשור לגורמים משתתפים, לוחות זמנים, אמצעים וכדומה.
 3. איסוף נתונים על המתכנן לאסוף את מירב הנתונים הנדרשים לעבודתו. רצוי לא לחסוך במאמץ לאיתור נתונים הכרחיים. מאמץ יתר איננו יעיל אמנם לעתים, אולם זהו מאמץ כדאי לרוב, אשר מבהיר את המציאות העתידית המבוקשת ומצביע על בעיות אפשריות בעתיד, תוך הארה של דרכים להתמודד איתן.
 4. ניתוח הנתונים עיבוד הנתונים והבהרת משמעותם, זהו שלב שלעיתים נוטים לדלג עליו. ריבוי נתונים ורשימות סטטיסטיות יכולים רק לבלבל ולהפריע. צריך להבהיר את משמעות הנתונים ולהפוך את הנתון למידע מוצק, אשר מהווה בסיס לתכנון. המידע הוא הסבר הנתונים. נתונים טכניים על גודל מכונה אינם מספיקים. משמעותם יכולה להיות שהכנסת המכונה לשטח המפעל מחייבת הריסת קיר. תוספת עלויות, הקשורה בפעילות כזו, יכולה להיות משמעותית בתכנון הפרויקט ובקבלת החלטה על סוג המכונה שתירכש.
 5. אלטרנטיבות כעת ניתן להצביע על חלופות לביצוע. על תכניות אפשריות למימוש היעדים והמטרה. כאן כבר ניגשים לבחינת דרכי היישום ולהסברת תהליכי היישום האפשריים. בשלב זה נבחנים מודלים אפשריים לביצוע ונבחנת משמעותם.
 6. בחירה הבחירה בחלופה הנבחרת, העדיפה ביותר, נעשית עפ"י מדדים שונים ורלוונטיים לנושא הנבדק, תוך בחינת היתרונות והחסרונות של כל אחת מהחלופות האפשריות, ותוך בחינת ההשלכות של כל חלופה לעתיד. שלב זה צריך להיעשות בתיאום מלא עם הדרג הממונה. עם מקבלי ההחלטה. זוהי החלטה בפני עצמה, של המתכננים אמנם, אך צריכה להיעשות בתיאום ובשיתוף עם הדרג הממונה / המזמין.
 7. תרגום אופרטיבי כאן נבנית תכנית עבודה מפורטת, המגדירה לפרטי פרטים את תכנית הביצוע. כאן נקבע תמהיל המשאבים הנדרש, תחומי האחריות, לוחות הזמנים, תקציבים, אבני דרך, אמצעי הבקרה ושיטות הבקרה בהם נשתמש, תרשימי זרימה של פעולות וכך הלאה. תכניות "גאנט", PERT וכדומה מתאימות להבהרת שלב זה. האלטרנטיבה הנבחרת מתורגמת למרכיבי ביצוע מפורטים, המשלימים למעשה את ה"פאזל" המתבקש. זהו תכנון "נטו", אשר צריך להיות מקצועי, מדוקדק וקפדן בכל פרט ועניין.
 8. אישור תכנית העבודה המפורטת מובאת לאישור הדרג הממונה ומועברת לביצוע.
- בבחינת שלבי התכנון, ניתן להבחין שהבקרה מלווה את התהליך לכל אורכו. המתכנן מבוקר ע"י הדרג הממונה / המזמין/ מקבל ההחלטה בשלבי התכנון העיקריים: הגדרת היעדים, קווי המסגרת, ניתוח הנתונים, אלטרנטיבות, בחירה ואישור. על המתכנן גם לקבוע את אמצעי הבקרה, האחראים לבקרה, מועדי הבקרה ושיטות הבקרה אשר ילוו את מהלך הביצוע.

השלבים בתהליך התכנון:



סוגי תכנון

בבואנו לבצע תכנית אופרטיבית מפורטת, נמצא סוגים שונים לתכנון, אשר נועדים לענות על צרכים שונים.

תכנון "דלפי", אשר הונהג בארה"ב בסוף שנות ה-60, מבוסס על חשיבה אינטלקטואלית-אינטואיטיבית, שנועדה לסייע בחיזוי וניבוי של בעיות בלתי מובנות שקשה להגדירן. בעיות, אשר חסר לגביהן ידע קודם או ניסיון תגובה, נבחנות ע"י צוות של מומחים, המנותקים זה מזה (בלי שיוכלו להשפיע האחד על השני), במחזוריים של חשיבה ואינטראקציה מובנית. מחזורי (סיבובי) החשיבה בין המומחים מביאים לסעור מוחות ולהפריה הדדית, המשיגה בסופו של תהליך מובנה - "ידע מכללה". ידע זה בנושא חדש, שלא היה מוכר בתחילת הדרך, ממקד את הבעיה ומאפשר גישה טובה יותר לתכנון. צמצום אי ההסכמה בין המומחים מאפשר בהמשך התהליך התעמקות בפרטי מרכיבי הביצוע.

תכנון "גאנט" הוא שיטה פשוטה ונפוצה, אשר פותחה בראשית המאה ה-20 ע"י הנרי גאנט בארה"ב. זוהי הבעה גרפית בה נבחנות פעולות מתבקשות מול זמנים. הפעולות מסודרות לפי סדר ביצוען (עד כמה שאפשר) ונבחנות מול זמנים, לפי דרגת הפירוט הנדרשת (חודשים, שבועות, ימים).

תרשים גאנט - אירוע פתיחה (דוגמא פשוטה)

זמן (יום)	1	2	3	4	5	6	7
רכש ציוד					←		
הכנת שלוט והצבתו				←			
הדרכת כ"א						←	
סידור מקום						←	

תכנון גאנט פשוט וקל להכנה. הוא מובן וברור ומאפשר תמונה גרפית של מהלכי הביצוע המתוכננים. אך בפשטותו גם חסרוננו. הוא חסר היבטים מהותיים, כנתיב קריטי, קשרים בין פעולות, אחראי ביצוע וכדומה.

תכנון "פרט" **PERT** (טכניקת בקרה על הערכת תכניות) - הוא כבר אמצעי מתוחכם יותר. זוהי שיטה שפותחה בארה"ב בסוף שנות ה-50, לתכנון, לביצוע ולמעקב במבצעים מסובכים ומורכבים. השיטה פותחה במסגרת נאס"א (סוכנות החלל האמריקאית) והצי האמריקאי. השיטה מגדירה את מטרות הפעולה, קובעת לוחות זמנים ותכניות פעולה, קובעת שלבי התקדמות ומפתחת רשת "פרט", המספקת תמונה חזותית של סך הפעולות והאירועים שיש לבצע, בהתאם לסדר מסוים הקבוע בתכנית. התרשים מראה פעולות בנתיבים, לוחות זמנים לכל פעולה ונתיב, אירועים המסמנים תחילה וסיום פעילות ואת הנתיב הקריטי, אשר מהווה את הנתיב החשוב ביותר בכל הפרוייקט. זהו הנתיב הארוך ביותר, כשכל פיגור באחת מהפעילויות לאורכו, עלול לגרום לדחיית גמר הביצוע של הפרוייקט כולו. שיטה זו מקיפה בצורה מאוזנת את מירב תחומי הניהול בתכנון הפרוייקט ומאפשרת בקרה רצופה והתעדכנות תוך כדי מהלך הביצוע. חסרונות השיטה בזמן הרב הנדרש לתכנון וברמה מקצועית גבוהה הנדרשת אצל המתכננים. השיטה איננה מדגישה מספיק את הגורמים האחראים לביצוע, את האחריות והסמכות ואת התיאום בין המבצעים.

תכנון "מתאם" זוהי שיטה פשוטה, בה השתמשתי כמנהל בעבר, אשר משמשת כלי ניהולי פשוט ונוח לתכנון פעולות וזמנים, אך שונה מ"גאנט". כמנהל הפריעה לי העובדה שלעיתים קרובות תכנון טוב לא התבצע כמבוקש, בעיקר כתוצאה מחוסר תיאום בין המבצעים ואחראי הביצוע השונים ומאי עמידה של אחראי ביצוע במטלות מתוכננות באחריותם. בספרם של גלוברזון ושטוב ניהול פרוייקטים ניתן למצוא אחריות פונקציונאלית מול שלבי ביצוע בתכנון פרוייקט (עמודים 72-73), אולם חסרים מספר מרכיבים חשובים. התכנון המתאם עונה על חוסר זה, כדלקמן:

שלב התכנון המתאם:

1. קביעת גורמים אחראים לתכנון בשלב זה נקבעים הגורמים הרלוונטיים לתהליך התכנון והקשורים גם בביצוע, על-פי חשיבותם ותרומתם המקצועית והארגונית.
2. הבהרת מטרות כינוס הפורום המקצועי, שנקבע במחשבה ראויה, והבהרת מטרות התכנון ומטרות הפעולה, בזווית ראייה של הרמה הממונה. לכל גורם משתתף נמסרים דגשים אישיים לעבודתו בתכנון תחום אחריותו. נקבע מועד למפגש משותף, אליו מגיע כל גורם עם תכנית עבודה בתחומו. (גאנט, למשל)
3. הצגת תכניות עבודה פונקציונאליות ובניית תכנית מתאמת -- כל גורם מציג את תכניתו. במהלך הצגתו נבחנת התכנית ע"י עמיתיו ונבחנת שאלת התיאום ביניהם בתכנון הכולל.
4. בנייה גרפית של תכנית פעולה נבנית טבלה המתארת את גורמי הביצוע מול זמנים. בטבלה (ראה להלן) מופיעות הפעולות, באחריותו של כל גורם ביצוע, מול זמנים. מופיע התיאום (בקו מקווקו או בצבעים) בין הגורמים השונים ונבנה הזמן הכולל הנדרש לתכנון. נתן לקבוע בתכנית אבני דרך ונתיב קריטי.

תכנון מתגאם (הקמת סניף בחבריה)

[illegible]

התכנון המתאם מאפשר בקרה פשוטה. מדי שבוע נפגשים גורמי התכנון והביצוע השונים ומבצעים חיתוך מצב של הביצוע. תקלות וסטיות מהתכנון מאפשרות התערבות ופתרון מיידי. בכל התהליך מודגשת אחריות הביצוע של כל גורם ועולות בעיות של חוסר תיאום בין הגורמים השונים. השיטה מדגישה את התכנון הניהולי בארגון ומתאימה להיבטי פעולה רבים. ברור שלכל גורם יש ברשותו תכנית מפורטת בתחומו, כשלמנהל הפרוייקט או למנכ"ל יש גם ראייה כוללת של כלל התכניות של כל הגורמים גם יחד.

יתרונות השיטה:

- קביעת אחראי ביצוע ועבודה עתידית מולם.
- הדגשת משימות ופעולות באחריות כל גורם.
- הדגשת התיאום בין הגורמים השונים.
- בניית לוחות זמנים לפעולות ואיתור הזמן הנדרש לביצוע הפרוייקט כולו.
- בניה משותפת של התכנית, תוך כדי הפריה הדדית.
- עבודה מול מטרות ברורות.
- ראייה כוללת של מהלכי הביצוע.
- בקרה יעילה על הביצוע והתקדמות הפרוייקט.

התכנון נועד להשיג מטרה מסוימת. הדרך מהרצון אל היישום איננה פשוטה. בניהול, היכן שקשורים גורמים שונים, בתחומי פעולה ומקצוע שונים, הדרך אל המטרה קשה עוד יותר. אם נוסיף לכל אלה את אי הודאות המלווה אותנו ומודגשת יותר ויותר בניהול של ימינו, נמצא את התכנון כלי חשוב להשגת מטרות. "סוף מעשה במחשבה תחילה", זו איננה סתם מליצה. זו דרך חיים בעבודתו של המנהל המודרני. הניהול המתקדם איננו יכול להתבסס עוד על אינסטינקטים ומחייב חשיבה ניהולית שיטתית בדרך להשגת מטרות. יוזמות נהדרות של אנשי עסקים או פוליטיקאים לא תמומשנה בלי ניהול מקצועי. אמרתי בעבר ש"בעסקים צריך אינסטינקטים" ארגון וניהול זה כבר מקצוע". התכנון הוא כלי ניהולי מקצועי בידי של כל מנהל הרוצה להצליח בעבודתו.

לקריאה נוספת (בעברית):

- גלברזון ש. , א. שטוב (1992) ניהול פרוייקטים, אוניברסיטת ת"א
- שלמה גלברזון, (1980) ניהול התפעול והייצור, גומא
- גלאי ד., ל. הלל (1989) תהליך התכנית העסקית, TOL
- ג. מירן (1985) ניהול פרוייקטים בבניה, המכון לחקר התעשייה והבניה
- מיכאל פרי , אסטרטגיה של יתרון תחרותי (תכנון אסטרטגי עמודים 387 410)