

Chapter 8 "Planning Work Activities."

What is Planning?

Planning - Management function that involves setting goals,

establishing strategies for achieving goals, and developing plans to integrate and coordinate work activities.

goals
strategies
plan

Formal Planning

Written and Shared with organization members

It is concerned with both ends (what) and means (how)

result ← شئ
means ← كيف

العملية (planning) تركز على الهدف (النتيجة) لشئ / كيف نتحقق من النتيجة

Specific goals covering a specific time period

الهدف المحدد (specific goals) + وقت محدد (time frame) لتحقيق الهدف

Why do Managers PLAN?

Four reasons for planning:

1) Provides direction to managers and nonmanagers

2) Reduces Uncertainty (anticipate change, consider the impact of change)

3) Minimizes waste and redundancy (correct or eliminate inefficiencies)

4) Sets Standards for Controlling (Standard = plan sales)

الهدف المحدد (specific goals) + وقت محدد (time frame) لتحقيق الهدف

الهدف المحدد (specific goals) + وقت محدد (time frame) لتحقيق الهدف

الهدف المحدد (specific goals) + وقت محدد (time frame) لتحقيق الهدف

Planning and Performance

Formal planning is associated with:

• Positive financial results - Higher profits, Higher return on assets.

• The quality of planning and implementation affects performance more than the extent of planning (high performance)

• The quality of planning and implementation affects performance more than the extent of planning (high performance)

• The quality of planning and implementation affects performance more than the extent of planning (high performance)

• The quality of planning and implementation affects performance more than the extent of planning (high performance)

- The external environment can reduce the impact of planning on performance (government regulations) ← بعض العوامل الخارجية مثل القيود الحكومية تؤثر سلباً على الأداء.
- The Planning-performance relationship seems to be influenced by the planning time frame (at least 4 years) ← تأثير الإطار الزمني للتخطيط (على الأقل 4 سنوات) على العلاقة بين التخطيط والأداء.

GOALS and Plans

الأهداف → **goals (objectives)** → desired outcomes or targets
النتائج المرجوة أو الأهداف

plans → Documents that outline how goals are going to be met
خطة/مخطط → المستندات التي توضح كيفية تحقيق الأهداف

Types of Goals

⇒ All organization have goals

[1] Financial goals ⇒ related to financial performance.

← الأهداف المالية، مثل الربحية، الإيراد، الأرباح.

[2] Strategic goals ⇒ related to all other areas of an organization's performance.

← الأهداف الاستراتيجية، التي تتعلق بجميع مجالات أداء المنظمة.
تتضمن الأهداف جوانب غير مالية، مثل رضا العملاء، الابتكار، الاستدامة.

[3] Stated goals ⇒ official statements of what an organization says, and what it wants its various stakeholders to believe its goals are.

← الأهداف المعلنة، وهي بيانات رسمية تعلنها المنظمة وأصحاب المصلحة.
تهدف إلى إقناع أصحاب المصلحة بأن الأهداف هي أهداف المنظمة الحقيقية.

[4] Real goals ⇒ goals that an organization actually pursues, as defined by the actions of its member.

← الأهداف الحقيقية، التي تحددها أفعال أعضاء المنظمة.
تختلف عن الأهداف المعلنة، لأنها تعكس الأهداف الحقيقية للمنظمة.

البيانات الفعلية فقط 45 و 120 فقط ← stated goals

البيانات الفعلية 120 و يقبل المنسق أو المبرر يدخل أكثر ← Real goals

Types of plans :-

الخطط الاستراتيجية

[1] Strategic plans - plans that apply to the entire organization and establish the organization's overall goals.

← رؤية الأمر / تخطيط طويل المدى / استراتيجية

(شمولية) (مساويع) → embodiment for overall goals to the organization

الخطط التشغيلية

[2] Operational plans - plans that encompass a particular operational area of the organization.

← التي تغطي جزءاً

← خطط تشغيلية في الأعمال اليومية والعلاقات اليومية (فجيرة الأمر)

وحتى التحقق
والنماذج

Type of Plans

الترتيب

معدل التكرار
تردد الاستخدام

(Breadth)

(Time Frame)

(Specificity)

(Frequency of Use)

Strategic

Long term

Directional

Single Use

Intermediate plan → from one year to 3 years

Operational

Short term

Specific

Standing

Maximum one year

محدد (الأمور التفصيلية)
(محدد) (الأمور التفصيلية)

policy
rules
procedures

أساسية (قاعدية)

Approaches to Setting Goals :-

كيف يوضع الأهداف

طريقة وضع الأهداف (تقليدية)

Methods

[I] → Traditional goal-setting → an approach to setting goals in which top management managers set goals that then flow down through the organization and become subgoals for each organization area.

← يتبعه نظام أهداف من قبل الإدارة ذواتها أو تفرغ (تفويض الأهداف) أو تفرغ (تفويض الأهداف) أو تفرغ (تفويض الأهداف)

→ Means-ends chain - an integrated network of goals in which the accomplishment of goals at one level serves as the means for achieving the goals, or ends, at the next level.

← كل هدف من أهداف المنظمة هو وسيلة لتحقيق هدف أعلى منها
نتيجة وهدف المنظمة التالية
نتيجة وهدف المنظمة التالية

- The external environment can reduce the impact of planning on performance (government regulations) ← يمكن للعوامل الخارجية مثل القيود الحكومية أن تقلل من تأثير التخطيط على الأداء.
- The Planning-performance relationship seems to be influenced by the planning time frame (at least 4 years) ← يبدو أن العلاقة بين التخطيط والأداء تتأثر بفترة التخطيط (على الأقل 4 سنوات).

GOALS and Plans

الأهداف → goals (objectives) → desired outcomes or targets

النتائج المرجوة أو الأهداف

→ plans → Documents that outline how goals are going to be met
خطة / مخطط / وثيقة → المستندات التي توضح كيفية تحقيق الأهداف

Types of Goals

⇒ All organization have goals

[1] Financial goals → related to financial performance.

← الأهداف المتعلقة بالأداء المالي، داخل الشركة ← كل مؤسسة لها أهداف مالية

[2] Strategic goals → related to all other areas of an organization's performance.

← الأهداف الاستراتيجية تتعلق بجميع مجالات أداء المنظمة

← تشمل الأهداف جوانب غير الخسائر المالية ← يتضمن الأهداف استراتيجيات لكل دائرة ويتوزع في استراتيجيات عامة تغطي كل المؤسسة

[3] Stated goals → official statements of what an organization says, and what it wants its various stakeholders to believe its goals are.

← الأهداف المكتوبة والمعلن عنها ← الأهداف المكتوبة والمعلن عنها والتي تريد المنظمة أن يصدقها أصحاب المصلحة

[4] Real goals → goals that an organization actually pursues, as defined by the actions of its members.

← الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بالفعل ← الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بالفعل (التي تحقق على أرض الواقع)

← اعتماداً على تعريفات أهدافها ← اعتماداً على تعريفات أهدافها

المعاصرة فباعتبار فقط 45 أو 120 فقط ← stated goals
المتأثرة فيها 120 و يقبل المنسق أو المرشد يدخل أكثر ← Real goals

Types of Plans :-

الخطط الاستراتيجية

[1] Strategic plans - plans that apply to the entire organization and establish the organization's overall goals.

← رؤية الأمر / توضع على مستوى المنظمة
 ← commitment for overall goals to the organization
 الخطة التشغيلية

[2] Operational plans - plans that encompass a particular operational area of the organization.

← الخطة التشغيلية ← الأعمال اليومية والنشاطات اليومية (قصيرة الأمد)

من حيث التوقيت
 "النطاق"

Type of Plans

الزمنية

مدى التكرار
 تردد الاستخدام

(Breadth)

(Time Frame)

(Specificity)

(Frequency of Use)

↓

Strategic

beyond 3 years

Long term

guide line

Directional

Single Use

Intermediate plan → from one year to 3 years

Operational

Short term

Specific

Standing

Maximum one year

محددة (تأصيلية)
 (محددة) (لا يغير التغير)

policy
 rules
 procedure

لأعمال يومية روتينية

Approaches to Setting Goals :-

طريقة وضع الأهداف (تقليدية)

كيف يوضع الأهداف

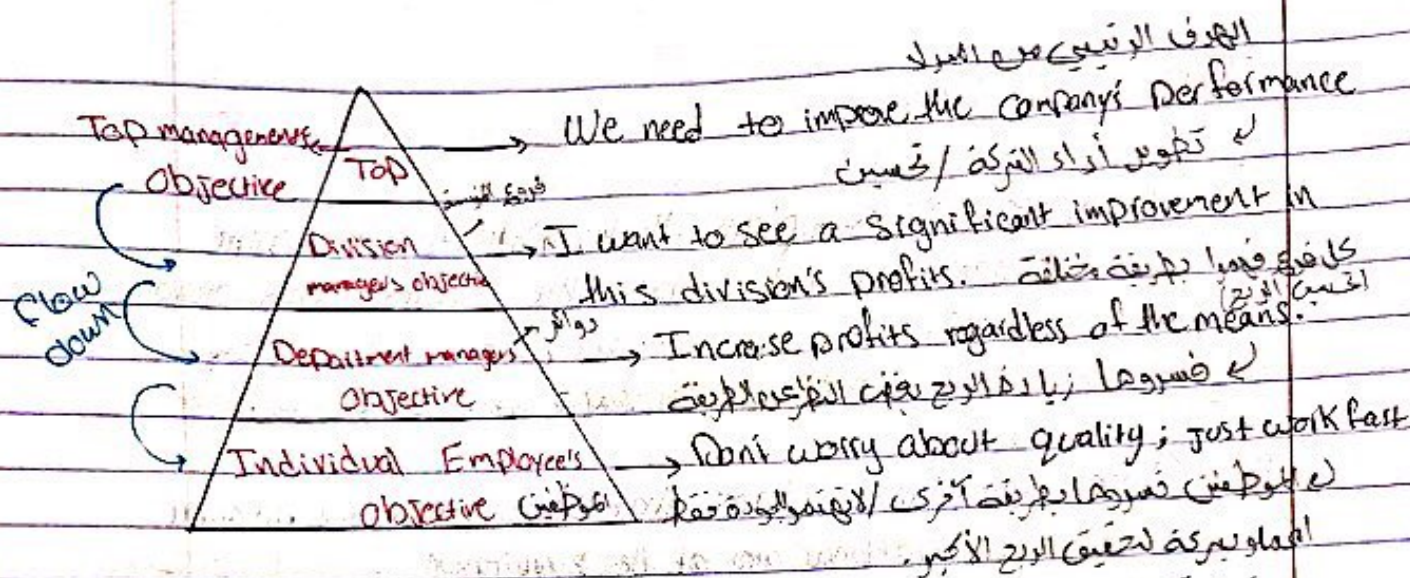
Methods

[1] → Traditional goal-setting → an approach to setting goals in which top managers set goals that then flow down through the organization and become subgoals for each organization area.

← يتوضع الأهداف من قبل الإدارة في قمة المنظمة أو في كل فرع من فروع المنظمة
 ← ثم يتم توزيع الأهداف على الإدارات الأدنى وكل إدارة لها أهدافها الخاصة (تفرع الأهداف)
 (تسوية الأهداف)

→ Means-ends chain - an integrated network of goals in which the accomplishment of goals at one level serves as the means for achieving the goals, or ends, at the next level.

← كل مستوى من مستويات المنظمة له أهدافه الخاصة به
 ← تحقيق أهداف المستوى الأعلى منها → نتيجة من أجل تحقيق أهداف المستوى التالي
 ← نتيجة من أجل تحقيق أهداف المستوى التالي



كل قسم وكل درجة في المؤسسة وله الهدف الخاص به بتفسيره بشكل مختلف
لذلك له سلاسله / وذلك نتيجة Means-end chain

[2] ⇒ Management by objectives (MBO) ⇒ a process of setting mutually agreed upon goals and using those goals to evaluate employee performance
مع توافق جميع الأطراف
فيكون هناك مشاركة بين الموظفين
والقرار في آخر القرارات مع تزايد انتماء الموظف له
لأنه تم اختياره في تحقيق الأهداف

MBO programs have four elements:

- ① goal specificity → أهداف محددة (موجزة)
- ② Participative, decisions making → تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار
- ③ explicit time period → وقت محدد لاتخاذ القرارات واتخاذها
- ④ performance feedback → إعطاء تقييم وإعطاء الرأي في أداء الموظفين

MBO can:-

- increase employee performance → زيادة و كفاءة أداء الموظفين
- increase organizational productivity → زيادة إنتاجية المؤسسة
- use to motivate employees → تشجيع الموظفين

⇒ Steps in MBO Program

Step 1 ⇒ The organization's overall objectives and strategies are formulated.

الهدف العام والخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية من خلال الإدارة العليا.

Step 2 ⇒ Major Objectives are allocated among divisional and departmental units.

توزيع الأهداف الرئيسية على الوحدات الإدارية والوحدات الوظيفية.

Step 3 ⇒ Unit managers collaboratively set specific objectives for

their units with their managers.

يحدد المديران أهدافاً محددة للوحدات بالتعاون مع المدير الأعلى.

Step 4 ⇒ Specific Objectives are collaboratively set with all department

members.

يحدد جميع أعضاء القسم الأهداف المحددة بالتعاون مع المدير.

Step 5 ⇒ Action's plans, defining how objectives are to be achieved

are specified and agreed upon by managers and employees.

يحدد خطط العمل التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف.

الخطط التنفيذية (Charts) - خطط العمل.

Step 6 ⇒ The action plans are implemented.

يتم تنفيذ خطط العمل التي تم وضعها لتحقيق الأهداف.

Step 7 ⇒ Progress toward objectives is periodically reviewed, and

feedback is provided.

يتم تقييم التقدم المحرز نحو الأهداف بشكل دوري ويتم توفير التغذية الراجعة.

Step 8 ⇒ Successful achievement of objectives is reinforced by

performance-based rewards.

يتم تعزيز النجاح في تحقيق الأهداف بمكافآت قائمة على الأداء (rewards).

Steps in Goal-Setting: خطوات كتابة الأهداف

- [1] Review the organization's mission, or purpose (why we are here)
mission → the purpose of an organization ← أهداف المنظمة
- [2] Evaluate available resources. (stretch goals → impossible goals)
مع الهدف بالموارد المتاحة في المنظمة ← الأهداف التي لا يمكن تحقيقها
الموارد التي تمتلكها المنظمة ← هذه الأهداف الحقيقية
- [3] Determine the goals individually or with input from others
من معي في الهدف أم بمفردي أم بالتعاون مع الآخرين
أهداف معي في الهدف أم الأهداف التي لا يمكن تحقيقها
- [4] Write down the goals and communicate them to all who need to know
كتابة الهدف وتواصله مع باقي الموظفين ←
- [5] Review results and whether goals being met
مراجعة نتائج الأهداف في كل وقت ←

Goal / Objective

Goal → "We need to increase Profit" → for long time / more general

Objective → "We need to increase Profit by 25% in 2020" ←

⇒ there is timeframe / short term / more specific (فريد) ←
Measurable / Specific

SMART → S → Specific → فريد

M → Measurable → قابل للقياس

A → Attainable - Assignable → يكون الهدف منسجماً مع إمكانيات المنظمة

R → realistic (yet changes) → واقعي / قابل للتحقق

T → Time frame

Well - Written goals :-

لكتابة أهداف جيدة :-

- Written in terms of outcomes rather than actions
يكون الهدف مكتوب بالنتائج وليس بالعمليات
- Measurable and quantifiable
قابل للقياس / قابل للتحقق
- Clear as to a time frame
لا يكون غامضاً ولا غير محدد زمنياً
- Challenging yet attainable
صعب ولكن قابل للتحقق
- Written down → Shared with other organization member
مكتوباً وتشاركه مع باقي أعضاء المنظمة
- Communicated to all necessary organizational members.
التواصل مع جميع الأعضاء الذين يحتاجون إلى معرفة الهدف

Developing plan تطوير الخطة

⇒ Three Contingency Factors affect the choice of plans

ثلاثة عوامل تؤثر على اختيار الخطة

1- Length of Future Commitments

1] length of Future Commitments. → الالتزام في تنفيذ الخطة

→ Commitment Concept & Current plans affecting future commitments must be sufficiently (long term in order to meet those commitments)

الالتزام لتنفيذ الخطة في وقت مبكر دون مراعاة الظروف القادرة على التغير أو قبل وقت
خبير اختيار وقت مناسب جداً لا طويلاً كثيراً ولا قسراً كثيراً

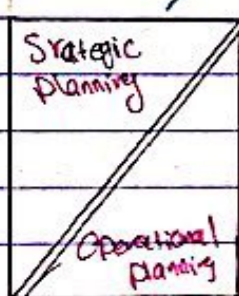
→ plans should extend far enough to meet those commitments

خطة كافية لتغطية التغيرات

→ Too long or too short (inefficient and ineffectiveness)

2] Planning and Organization level

2] Planning and Organization level



→ Top executives → الخطة الاستراتيجية طويلة الأمد توضع من خلال المدراء العظماء في أعلى سلمية من الإدارة

→ Middle level managers

→ First level managers

→ الخطة التشغيلية التي توضع بالأعمال اليومية في الإدارة
توضع قبل المدراء في أدنى سلمية والإداريين

3] Environmental Uncertainty

عدم الاستقرار البيئي

→ when Uncertainty is high, plans should be specific, but flexible.

عندما يكون الغموض في البيئة غير الواضحة وغير المتوقعة يجب أن تكون الخطة محددة ولكن مرنة

→ Managers must be prepared to change or amend plans as they're implemented

يجب أن يكون المدراء مستعدين لتغيير الخطة أو تعديلها أثناء تنفيذها

→ At time, they may even have to abandon the plans

في الوقت المناسب قد يضطرون حتى التخلي عن الخطة

Approaches to Planning

⇒ **Traditional Approach** ⇒ planning is done entirely by Top-level managers, often assisted by a Formal planning department

⇒ **Formal planning department** ⇒ a group of planning specialists whose sole responsibility is helping to write organizational plans.

⇒ **Flow down**

⇒ Another approach is to involve more organizational members