

# Chapter 8 "Planning Work Activities."

## What is Planning?

**Planning** - Management function that involves setting goals, [1]

[2] 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's concerned with both ends (what) and means (how)

result ← شئ نريد  
كيف نريجه

الهدف (planning) يركز على الهدف (النهاية) لشئ نريد / كيف نريجه (الوسيلة)

⇒ Specific goals covering a specific time period

هدف محدد لفترة زمنية محددة + اهداف محددة (time frame)

## 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)

تحسين الاستجابة / تحسين الرد على التغييرات

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

تقليل الهدر / تقليل التكرار / تصحيح أو إزالة العيوب

[4] Sets Standards for controlling (Standard = plan % Sales)

معايير / مقاييس (Standard) = خطة % المبيعات

## Planning and Performance

⇒ Formal planning is associated with:

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

نتائج مالية إيجابية - ارباح أعلى / عائد أعلى على الاستثمارات

• The quality of planning and implementation affects performance more than

the extent of planning (high performance)

جودة التخطيط والتنفيذ تؤثر على الأداء أكثر من مدى التخطيط (أداء عالٍ)

(can reduce performance) (high)

- The external environment can reduce the impact of planning on performance (government regulations) ← بعض العوامل الخارجية مثل القيود الحكومية والقوانين. بعض استراتيجياتنا ونعكس على أداء الشركة.
- The Planning-performance relationship seems to be influenced by the planning time frame (at least 4 years) ← أي ما لا يكون فوري. ليس بالضرورة النتائج تظهر بسرعة. بالمثل 4 سنوات حتى تأثر على الأداء.

## GOALS and Plans

→ **goals (objectives)** → desired outcomes or targets

← النتائج المرغوبة أو الأهداف

→ **plans** → Documents that outline how goals are going to be met

← خطة تنفيذ الهدف ← المستندات التي توضح كيفية تحقيق الأهداف. مخطوطة / مكتوبة. خارطة المسير

## Types of Goals

⇒ All organization have goals

[1] **Financial goals** ⇒ related to financial performance.

← المتعلقة بالأداء المالي، مثل الربحية ← كالمؤشرات التي يكون عنها هدف ربحي/مالي

[2] **Strategic goals** ⇒ related to all other areas of an

organization's performance.

← تشمل الأهداف جوانب غير المالي ← يتكون من استراتيجيات لكل دائرة

ويتكون في استراتيجيات عامة متعلقة على المؤسسة.

[3] **Stated goals** ⇒ official statements of what an organization

says, and what it wants its various stakeholders

to believe its goals are

← الهدف المكتوب والمنتشر والمعلن ← الجميع يتكلم به (المعلنه)، ويقولوا انهم يريدون تحقيقها ويؤمنون فيها

[4] **Real goals** ⇒ goals that an organization actually pursues,

as defined by the actions of its member.

← الأهداف التي تنفذها المنظمة أو المؤسسة فعلياً بالفعل ← (الحقق على أرض الواقع)

← اعتماداً على تصرفات أعضائها

المعتمدة فعلياً فقط 45 و 120 فقط ← stated goals

المتحيزة فيها 120 و يقبل المنسق أو المتردد يدخل أكثر ← Real goals

## Types of Plans :-

الخطط الاستراتيجية

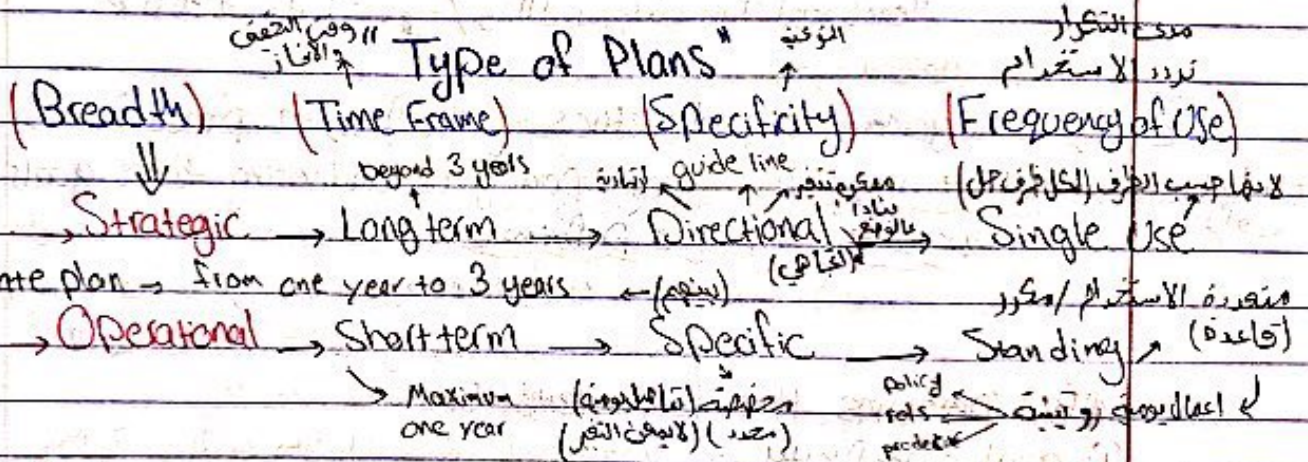
1] Strategic plans - plans that apply to the entire organization and establish the organization's overall goals.

← رؤية الأمد / تخطيط / تنفيذ / أهداف  
 ⇒ embodiment for overall goals to the organization

الخطط التشغيلية

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

← الخطة التشغيلية في الأعمال اليومية والتفاصيل اليومية (في رؤية الأمد)



## Approaches to Setting Goals :-

طريقة وضع الأهداف (تقليدية)

كيف ينفذ الأهداف

Methods

1] ⇒ 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 الأقسام أو أقسام قبلها أو بعدها أو تفرعاً (تفرع الأهداف) (تفرع الأهداف) (تفصيلات)

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

- The external environment can reduce the impact of planning on performance (government regulations) ← يمكن للعوامل الخارجية مثل القيود الحكومية (قوانين) التي تفرضها الحكومة والقوانين، يمكن أن تؤثر سلباً وتضعف على أداء الشركة.
- 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) يظهر بوضوح ليس بالضرورة الفوري.

## 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 تنفيذ الهدف ← المستندات التي توضح كيفية تحقيق الأهداف  
مطوية / مكتوبة ← خطة التنفيذ

## Types of Goals

⇒ All organization have goals

1) **Financial goals** ⇒ related to financial performance.

← المتعلقة بالأداء المالي، مثل الشركة ← كالمؤسسة لا يكون هدف مالي

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

← لجميع النواحي ← الأهداف الاستراتيجية

← تشمل الأهداف جوانب غير الخسائر المالية ← يتضمن في 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 المكتوب والمعلن والعرف ← الجميع يتكلم موثق (المعلن عنه) ويقولوا انه يوجد في المطبوعات ويتفق فيها

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

← الأهداف التي تسعى المنظمة أو المؤسسة تحقيقها بالفعل ← (المحقق على أرض الواقع) اعتماداً على تصرفات أعضائها

المعاصرة فيعتبر فقط 45 أو 120 فقط ← stated goals

المتأخره فيها 120 و يقبل المنسق أو المرشد يدخل أكثر ← Real goals

## Types of Plans :-

الخطة الاستراتيجية

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

← خطة الاستراتيجية / خطة الأهداف / خطة الأهداف العامة  
 → embodiment for overall goals to the organization

الخطة التشغيلية

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

← الخطة التشغيلية / خطة العمل اليومية والنشاطات اليومية (خطة العمل)

الوقت المتاح

### Type of Plans

الزمنية

مدى التكرار  
تعدد 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

Maxima one year  
(محددة) (لا يوجد التغير)

policy  
rules  
procedures

Standing → (قاعدية) / روتينية

## Approaches to Setting Goals :-

طريقة وضع الأهداف (تقليدية)

كيف ينبغي للأهداف

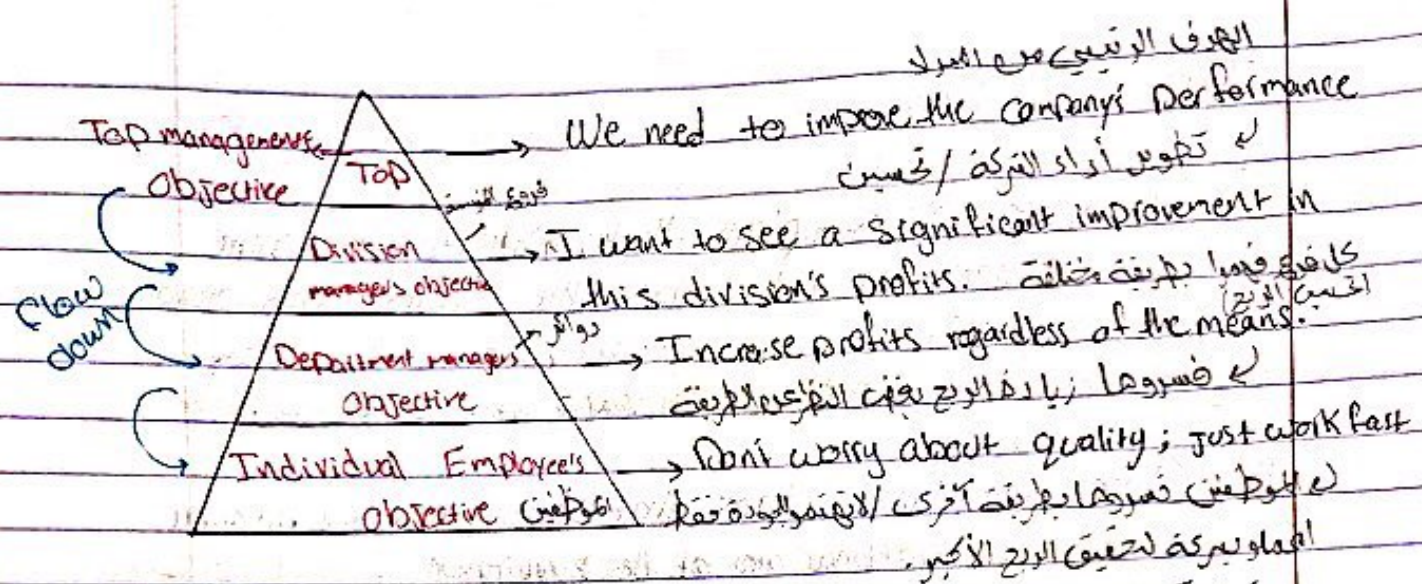
Methods

1] ⇒ 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 الأهداف من الإدارة العليا وتنتقل إلى كل من الإدارات أو الأقسام (تفرغ اللواتر) / إدارة غير التفرغ. ذلك يعني على الترتيب لكل دائرة لها أهداف (Spartan) (تفرغ اللواتر) (تسوية سكاله)

⇒ 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 طبقة كهدف من أهداف الإدارة العليا تكون طريقة وهدف لتتبع أهداف الإدارة الأعلى منها. تسوية سكاله للأهداف وكل هدف هو طريقة لتتبع نتيجة وهدف الطبقة التالية



Means-end chain / وذلك نتيجة من أجل ذلك /  
 Modern Management

2) ⇒ Management by objectives (MBO) ⇒ a process of setting mutually agreed upon goals and using those goals to evaluate employee performance  
 مع الاتفاق بين جميع الأطراف  
 وهو عبارة عن مشاركة بين الموظفين والاطراف في اتخاذ القرارات  
 لتزيد انتاج الموظفين له تستخدم لقياس الاداء  
 لتعديتها في تحسين الموظفين

MBO programs have four elements:

- 1) goal specificity ⇒ تحديد الأهداف بوضوح (clarity)
- 2) Participative, decisions making ⇒ التشجيع والمشاركة في اتخاذ القرار
- 3) explicit time period ⇒ وقت محدد لاتخاذ القرارات واجازتها
- 4) performance feedback ⇒ المراجعة والتقييم والارشاد في أداء الموظفين

MBO can:-

- increase employee performance → زيادة وتدريب أداء الموظفين
- increase organizational productivity → زيادة انتاجية المؤسسة
- use to motivate employees → تشجيع الموظفين

⇒ Steps in MBO Program

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

← تحديد الأهداف العامة والاستراتيجيات من خلال الإدارة العليا

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

← توزيع الأهداف الرئيسية على الوحدات الإدارية

Step 3 ⇒ Unit managers collaboratively set specific objectives for their units with their managers

← وضع أهداف محددة للوحدات بالتعاون مع المدراء

Step 4 ⇒ Specific Objectives are collaboratively set with all department members.

← وضع أهداف محددة بالتعاون مع جميع أعضاء القسم

Step 5 ⇒ Action plans, defining how objectives are to be achieved, are specified and agreed upon by managers and employees.

← تحديد خطط العمل التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف والتوافق عليها من قبل المدراء والموظفين

Step 6 ⇒ The action plans are implemented.

← تنفيذ خطط العمل

Step 7 ⇒ Progress toward objectives is periodically reviewed, and feedback is provided

← مراجعة التقدم المحرز نحو الأهداف وتقديم التغذية الراجعة

Step 8 ⇒ Successful achievement of objectives is reinforced by performance-based rewards.

← تعزيز الإنجاز الناجم عن تحقيق الأهداف بمكافآت قائمة على الأداء

# Steps in Goal-Setting: خطوات إعداد 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 يكون هناك خيار إما أن يكون في إطار الإمكانيات المتاحة أو الموارد التي تمتلكها ← الهدف الذي لا يمكن تحقيقه
- 3) Determine the goals individually or with input from others
 

من أجل تحديد الهدف هل نريد أن نضعه أم بالتعاون مع الموظفين
- 4) Write down the goals and communicate them to all who need to know
 

كتابة الهدف ونشره مع باقي الموظفين ←
- 5) Review results and whether goals being met
 

مراجعة نتائج الأهداف: هل تم تحقيقها أم لا ←

## Goal / Objective

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

Objective → "We need to increase profit by 25% in 2020" ← more specific

⇒ there is timeframe / short term / more specific (أهداف محددة) ←

SMART ⇒ S → Specific → محدد

M → Measurable → قابل للقياس

A → Attainable - Assignable → يمكن تحقيقه / يمكن تعيينه

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

T → Time frame

## Well - Written goals :-

- Written in terms of outcomes rather than actions ← مكتوب في مصطلحات النتائج وليس الإجراءات
- Measurable and quantifiable → قابل للقياس / قابل للتحديد
- Clear as to a time frame → واضح في الإطار الزمني
- Challenging yet attainable → تحدي ولكنه قابل للتحقيق
- Written down → Shared with other organization member
- Communicated to all necessary organizational members. ← التواصل مع جميع الأعضاء الذين يحتاجون إلى معرفة الأهداف



## Developing plan تطوير الخطة

⇒ Three contingency Factors affect the choice of plans

ثلاثة عوامل تؤثر على اختيار الخطة

1) length of Future Commitments. → الالتزام في تنفيذ الخطة (long term)

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

الالتزام لتنفيذ الخطة في وقت مبكر دون مواءمة الظروف الخارجية الفورية أو قبل ذلك

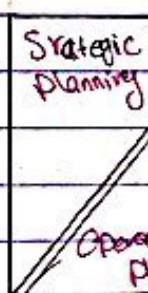
خيارات وقرارات "لا حولك ولا قوة" لا حولك ولا قوة كثير. → التغيرات المتزايدة

→ plans should extend far enough to meet those commitments

خطة يجب أن تمتد لفترة كافية لتلبية الالتزامات

→ Too long or too short (inefficient and ineffective)

2) Planning and Organization level: -



→ Top executives → الخطة الاستراتيجية طويلة الأمد توضع خلال المدة في أعلى مستويات الإدارة

→ Middle level managers

→ First level managers

→ الخطة التشغيلية التي تركز على التفاصيل اليومية توضع قبل المدة في أدنى مستويات الإدارة

3) Environmental Uncertainty عدم الاستقرار البيئي

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

عندما يكون الغموض البيئي غير الواضح وغير المتوقع يجب أن تكون الخطة محددة ولكن مرنة

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

→ 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

