

## Chapter 3

### ***Defining planning:***

Planning is the process of determining how the organization can get where it wants to go.

Planning is the process of determining exactly what the organization will do to accomplish its objectives.

تعريف التخطيط:

التخطيط هو عملية تحديد كيفية وصول المنظمة إلى حيث تريد ان تذهب.  
التخطيط هو عملية التحديد الدقيق لما ستفعله المنظمة لتحقيق اهدافها.

### ***Purposes of planning:***

The fundamental purpose of planning is to help the organization reach its objectives.

اغراض التخطيط:

الغرض الاساسي من التخطيط هو مساعدة لتصل المنظمة إلى أهدافها.

### ***Planning: Advantages and potential disadvantages:***

1-it helps managers to be future-oriented.

2-a sound planning program enhances decision coordination.

التخطيط: (المزايا والعيوب المحتملة):

١-يساعد التخطيط المديرين على ان يكونوا موجهين نحو المستقبل.

٢-يعزز برنامج التخطيط السليم تنسيق القرار.

### ***Primacy of planning:***

- Planning is the primal management function-the one that precedes and is the basis for the organizing, influencing and controlling functions of managers.
- Planning, organizing, influencing and controlling are interrelated, planning is the foundation function and the first one to be performed.
- Organizing influencing and controlling are all based on the results of planning.

## اولوية التخطيط:

- التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأساسية - وهي أساس التنظيم والتأثير والسيطرة على وظائف المديرين.
- التخطيط والتنظيم والتأثير، والسيطرة مترابطة، التخطيط هو الوظيفة الأساسية واول ما يتم تنفيذه.
- التنظيم والتأثير والسيطرة كلها قائمه على نتائج التخطيط.

## Steps in the planning process:

- 1-Set organizational objectives.
- 2-List alternative ways of reaching objectives.
- 3-Develop premises on which to base each alternative.
- 4-Choose the best alternative for reaching objectives.
- 5-Develop plans to pursue the chosen alternative.
- 6-Put the plans into action.

## خطوات عملية التخطيط:

١. وضع الأهداف التنظيمية.
٢. وضع قائمة بالطرق البديلة للوصول الي الأهداف.
٣. تطوير الاستراتيجيات التي يستند اليها كل بديل.
٤. اختيار أفضل بديل للوصول الي الأهداف.
٥. وضع خطط لمتابعة البديل المختار.
٦. وضع الخطط موضع التنفيذ.

## The planning subsystem:

Once managers thoroughly understand the basics of planning, they can take steps to implement the planning process in their organization.

Implementation is the key to a successful planning process  
Even though managers might be experts on facts related to planning and the planning process, if they cannot transform this

understanding into appropriate action, they will not be able to generate useful organizational plans.

One way to approach implementation is to view planning activities as an organizational subsystem. A subsystem is a system created as part of the overall management system. Subsystems help managers organize the overall system and enhance its success.

### نظام التخطيط الفرعي:

بمجرد أن يفهم المديرون تمامًا أساسيات التخطيط ، يمكنهم اتخاذ خطوات لتنفيذ عملية التخطيط في مؤسستهم.

التنفيذ هو المفتاح لعملية التخطيط الناجحة على الرغم من أن المديرين قد يكونون خبراء في الحقائق المتعلقة بالتخطيط وعملية التخطيط لكن إذا لم يتمكنوا من تحويل هذا الفهم إلى إجراء مناسب فلن يتمكنوا من إنشاء خطط تنظيمية مفيدة. طريقة Ore لمقاربة التنفيذ هي عرض أنشطة التخطيط كنظام فرعي تنظيمي. النظام الفرعي هو نظام تم إنشاؤه كجزء من نظام الإدارة الشامل. تساعد الأنظمة الفرعية المديرين على تنظيم النظام العام وتعزيز نجاحه.

### ***The planner:***

The planner is responsible not only for developing plans but also for advising management on what actions should be taken to implement.

### المخطط:

المخطط ليس مسؤولاً فقط عن تطوير الخطط ولكن أيضاً عن تقديم المشورة للإدارة بشأن الإجراءات التي يجب اتخاذها للتنفيذ.

### **Qualifications of planners:**

### مؤهلات المخططين:

First they should have considerable practicable experience within their organization.

أولاً يجب أن يكون لديهم خبرة عملية كبيرة داخل مؤسستهم.

Second planners should be capable of replacing any narrow view of the organization.

يجب أن يكون المخططون الثانويون قادرين على استبدال أي رؤية ضيقة للمؤسسة.

Third planners should have some knowledge and interest in the social and political and technical and economic trends that could affect the future of the org.

ثالثاً يجب أن يكون لدى المخططين بعض المعرفة والاهتمام بالاتجاهات الاجتماعية والسياسية والتقنية والاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة.

Fourth, planners should be able to work well with others.

رابعاً ، يجب أن يكون المخططون قادرين على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

### Duties of planners:

1. Overseeing the planning process
2. Evaluating developed plans.
3. Solving planning problems.

واجبات المخططين:

١. مراقبة عملية التخطيط
٢. تقييم الخطط المطورة.
٣. حل مشاكل التخطيط.

### The types of planning:

#### (A) *Strategic planning*:

The overall undertaking of the entire organization initiated and guided by top level management but all levels of management must participate for it to work. The purposes of strategic planning are:

ولرؤية المزيد على مكتبة تالته نظم الرجاء الدخول الى الرابط الاتي:

[https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj\\_n78gGz8LlSJD](https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj_n78gGz8LlSJD)

1. To have the entire organization plan long-range directions and commitments.
2. To provide multilevel involvement in the planning process.
3. To develop an organization in which the vllins of sub-units are harmonious with each other.

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط:

(أ) التخطيط الاستراتيجي:

يتم هذا التخطيط بأكمله وتوجيهه من قبل الإدارة العليا ولكن يجب أن تشارك جميع مستويات الإدارة حتى تعمل الخطة بشكل جيد.  
أغراض التخطيط الاستراتيجي هي:

١. حصول المنظمة بأكملها على خطة الاتجاهات والالتزامات على المدى البعيد.
٢. توفير مشاركة متعددة المستويات إداريًا في عملية التخطيط.
٣. لتطوير المنظمة يتم الحرص على تنافس الوحدات الفرعية.

### ***The steps of strategic planning:***

1. Define the mission of the organization.
2. Conduct a situation or SWOT analysis assessing threats.
3. Set goals.
4. Develop related strategies (tactical and operational).
5. Monitor the plan.

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

١. تحديد رسالة المنظمة.
٢. إجراء تحليل الموقف أو تحليل سوات (SWOT) لتقييم التهديدات.
٣. تحديد الأهداف (قصيرة المدى).
٤. تطوير الاستراتيجيات ذات الصلة (التكتيكية والتشغيلية).
٥. مراقبة الخطة.

ولرؤية المزيد على مكتبة تالته نظم الرجاء الدخول الى الرابط الاتي:

[https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj\\_n78gGz8LlSJD](https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj_n78gGz8LlSJD)

## What is a SWOT analysis?

ما هو تحليل سوات؟

- A SWOT analysis is a matrix comprising Strength, Weakness, Opportunities and threats.
- It is an analytical tool with which an entity (individual, organization, industry) can map out its current situation.
- Such a situation analysis is essential in developing any strategy.

❖ تحليل سوات عبارة عن مصفوفة تشمل العناصر التالية (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).

❖ إنها أداة تحليلية يمكن للكيان (فرد، منظمة، صناعة) من خلالها تحديد وضعه الحالي.

❖ مثل هذا التحليل للوضع ضروري في تطوير اي استراتيجية.

### For example: a strength could be:

على سبيل المثال: يمكن أن تكون نقاط القوة:

- Your specialist marketing experience
- خبرتك التسويقية المتخصصة.
- A new innovative product or service
- منتج أو خدمة جديدة ومبتكرة.

### A weakness could be:

قد تكون نقاط الضعف هي:

- Inexperience in marketing.
- قلة الخبرة في التسويق.
- Undifferentiated products or services.
- عدم التنوع في المنتجات أو الخدمات.

### An opportunity could be:

- developing market.
- تطور السوق
- Joint ventures or strategic alliances between companies.
- المشاريع المشتركة أو التحالفات الإستراتيجية بين الشركات.

ولرؤية المزيد على مكتبة تالته نظم الرجاء الدخول الى الرابط الاتي:

### **A threat could be:**

- A new competitor in your home market.  
- منافس جديد في سوقك المحلية.
- Price wars with competitors.  
- حروب تخفيض الأسعار مع المنافسين.

### **(B) Tactical plans:**

Tactical planning focuses on implementation of activities specified by the strategic plans.

### **(C) Operational plans:**

Supervisors implement operational plans that are short-term and deal with the day-to-day work of their team.

(ب) الخطط التكتيكية:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية.

(ج) الخطط التشغيلية:

ينفذ المشرفون خطط تشغيل قصيرة الأجل وتتعامل مع العمل اليومي لفريقهم.

### **Time frames for planning:**

1. Long range planning.

Long range planning spans several years to several decades.

2. Intermediate planning.

Intermediate planning generally involves a time perspective of between one and five years.

3. Short range planning.

Short range planning covers a period of less than one year.



الأطار الزمني للتخطيط:

١. التخطيط بعيد المدى.  
يمتد التخطيط طويل المدى لعدة سنوات.
٢. التخطيط متوسط المدى.  
يتضمن التخطيط المتوسط عمومًا منظورًا زمنيًا يتراوح بين سنة وخمس سنوات.
٣. التخطيط قصير المدى.  
يغطي التخطيط قصير المدى فترة أقل من عام واحد.

1. Managers might resist for a variety of reasons and avoid planning that might lead to change.
2. Effective planning might be constrained by labor contracts, government regulations, or scarce resources.
3. Managers might not plan effectively because the plans are developed from poor or Inappropriate goals.
4. Lack of time and/or money can limit managers' ability to plan effectively.

١. قد يقاوم المديرون لأسباب متنوعة ويتجنبون التخطيط الذي قد يؤدي إلى التغيير.
٢. قد يكون التخطيط الفعال مقيدًا بعقود العمل ، أو اللوائح الحكومية ، أو الموارد الشحيحة.
٣. قد لا يخطط المديرون بشكل فعال لأن الخطط تم تطويرها من أهداف سيئة أو غير مناسبة.
٤. قلة الوقت و / أو المال يمكن أن يحد من قدرة المديرين على التخطيط الفعال.

ولرؤية المزيد على مكتبة تالته نظم الرجاء الدخول الى الرابط الاتي:

[https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj\\_n78gGz8LlSJl](https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj_n78gGz8LlSJl)



## Improving planning Effectiveness

1. Planning should start at and be led by the top level of an origination.
2. Managers should recognize he and uncertainties of planning.
3. Managers should communicate what they are doing to other levels in the organization.
4. Managers should activity participate in planning.
5. Managers should make sure that long-range, intermediate, and short-range plans are well integrated.
6. Managers should develop contingency plans.

### تحسين فعالية التخطيط

١. يجب أن يبدأ التخطيط عند المستوى الأعلى للمنشأ ويقوده.
٢. يجب على المديرين إدراك أنه lilli.ils وعدم اليقين من التخطيط.
٣. يجب على المديرين توصيل ما يفعلونه إلى المستويات الأخرى في المنظمة.
٤. يجب على المديرين النشاط المشاركة في التخطيط.
٥. يجب على المديرين التأكد من أن الخطط طويلة المدى ، والمتوسطة ، والقصيرة المدى متكاملة بشكل جيد.
٦. يجب على المديرين وضع خطط للطوارئ.

Example 1: A hospital is considering a new service to be offered at \$200 per patient.

مثال ١: مستشفى تعزم تقديم خدمة جديدة ب ٢٠٠ دولار للمريض الواحد.

Fixed cost per year \$100,000 with total variable costs set as \$100 per patient.

التكاليف الثابتة ١٠٠,٠٠٠ دولار في السنة والتكاليف المتغيرة قُدرت ب ١٠٠ دولار للمريض

Find the breakeven quantity.

نقطة التعادل.

ملحوظة نقطة التعادل هي نقطة في مستوى الإنتاج عندها تكون المنظمة لا ترباح ولا تخسر

ولرؤية المزيد على مكتبة تالته نظم الرجاء الدخول الى الرابط الاتي:

[https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj\\_n78gGz8LlSJD](https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj_n78gGz8LlSJD)

الحل:

The answer

$$Q = F \div (P - C).$$

$$Q = 100,000 \div (200 - 100) = 1000$$

بمعنى أن المستشفى لا ترباح ولا تخسر في حالة أنها باعت خدماتها ل ١٠٠٠ مريض وأيضاً نستنتج أن ما فوق هذا الرقم هو ربح للمستشفى وما هو أقل منه يعتبر خسارة.

Q= Break even quantity.

نقطة التعادل.

F= fixed cost per year.

التكاليف الثابتة للسنة الواحدة.

P= the new price per unit.

السعر الجديد للوحدة.

C= variable cost for every unit that already produced.

التكلفة المتغيرة لكل وحدة تم إنتاجها بالفعل.

### **MAKING DECISIONS:**

اتخاذ القرارات:

A decision is a choice made between two or more available alternatives. Decision making the process of choosing the best alternative for reaching objectives.

القرار هو الاختيار الذي يتم اتخاذه بين بديلين متاحين أو أكثر. اتخاذ القرار هو عملية اختيار أفضل بديل للوصول إلى الأهداف.

We all face decision situations every day. A decision situation may involve simply choosing whether to spend the day studying, swimming, or meeting with your friends.... etc.

كلنا نواجه مواقف اتخاذ القرارات كل يوم. اتخاذ القرارات قد يكون بسيطاً للغاية مثل اختيار طريقة قضاء اليوم سواء في الدراسة أو السباحة أو مقابلة الأصدقاء..... الخ.

ولرؤية المزيد على مكتبة تالته نظم الرجاء الدخول الى الرابط الاتي:

[https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj\\_n78gGz8LISJD](https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj_n78gGz8LISJD)

Managers make decisions affecting the organization daily and communicate those decisions other organization members. Not all managerial decisions are of equal significance to the organization. Some affect a large number of organization members, cost a great deal of money to carry out, or have a long-term effect on the organization.

يتخذ المديرين قرارات تؤثر على المنظمة يوميًا ويبلغون أعضاء المنظمة الآخرين بهذه القرارات. ليست كل القرارات الإدارية لها نفس الأهمية بالنسبة للمنظمة. حيث يؤثر بعضها على عدد كبير من أعضاء المنظمة وفي بعض الأحيان يكلف تنفيذ القرارات الكثير من المال لتنفيذه. أو يكون له تأثير طويل المدى على المنظمة.

### ***The IMPORTANT Of MAKING DECISION:*** أهمية اتخاذ القرارات

By its nature, decision making means commitment. The importance of a decision may be measured, in terms of the resources and time being committed. Some decisions affect only small segments of the organization, while others involve the entire organization.

بطبيعتها، صنع القرار يعني الالتزام. ويمكن قياس أهمية القرار من حيث الموارد والوقت الذي يتم تخصيصه وتؤثر بعض القرارات على قطاعات صغيرة من المنظمة بينما يشمل البعض الآخر المنظمة بأكملها.

The degree of uncertainty -and therefore the degree of risk- associated with decision is another dimension that must be evaluated in weighing its impact. In any organization, the impact on humans is a major factor. The environmental impact and social cost must be assessed.

درجات عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بالقرار هي بُعد آخر يجب أخذه في الاعتبار، حيث تؤثر القرارات على المنظمة كما تؤثر على العاملين ويجب الأخذ في الاعتبار تأثير القرارات على الناحية البيئية والناحية الاجتماعية.

ولرؤية المزيد على مكتبة تالته نظم الرجاء الدخول الى الرابط الاتي:

[https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj\\_n78gGz8LlSJD](https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj_n78gGz8LlSJD)

## TYPES OF DECISIONS:

1. Programmed decision Are routine and repetitive, and the organization typically develops specific ways to handle them. A programmed decision might involve EX: how products will be arranged on the shelves of supermarket.

القرار المبرمج: هو قرار روتيني ومتكرر وعادة ما تطور المنظمة طرقاً محددة للتعامل معه. مثال: كيفية ترتيب المنتجات على رفوف السوبر ماركت.

2. Nonprogrammed decision, in contrast, are typically one-shot decisions that are usually less structured then programmed decisions an example of the type of nonprogrammed decision that more and more managers are having to make is whether to expand operations into the forgotten continent of Africa.

القرارات الغير مبرمجة :

على عكس القرارات المبرمجة، القرارات الغير مبرمجة يتم تنفيذها بدون ترتيب مسبق وعادةً ما تكون القرارات أقل تنظيماً من القرارات المبرمجة مثال على نوع القرار غير المبرمج الذي يتعين على المزيد والمزيد من المديرين اتخاذه هو ما إذا كان سيتم توسيع العمليات الانتاجية في إفريقيا على سبيل المثال.

## **THE DECISION-MAKING PROCESS:**

1. Identify an existing problem.
2. List possible alternatives for solving the problem.
3. Select the most beneficial of these alternatives.
4. Implement the selected alternative.
5. Gather feedback to find out if the implemented alternative is solving the identified problem.

عملية اتخاذ القرار:

١. تحديد المشكلة الموجودة.
٢. وضع قائمة بالبدائل الممكنة لحل المشكلة.
٣. حدد الحل الأفضل بين هذه البدائل.
٤. تنفيذ الحل.
٥. قم بالتحليل (الأثر الراجع) لمعرفة مدى فعالية البديل في عملية حل المشكلة.

ولرؤية المزيد على مكتبة تالته نظم الرجاء الدخول الى الرابط الاتي:

[https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj\\_n78gGz8LlSJD](https://drive.google.com/drive/folders/1krvkVw6ySqpa8t40Lbj_n78gGz8LlSJD)