

Planning التخطيط

Planning is deciding in advance what to do. How to do, when to do and who is to do Plan: bridges the gap from where we are to where we want to go. It makes possible for things to occur which would not otherwise happen.

يقرر التخطيط مقدماً كيف ومتى وماذا يعمل، ومن سيخطط، ويحدد التخطيط أين نحن؟ وأين نريد أن نكون؟. والتخطيط يساعد علي إمكانية تنفيذ الأشياء.

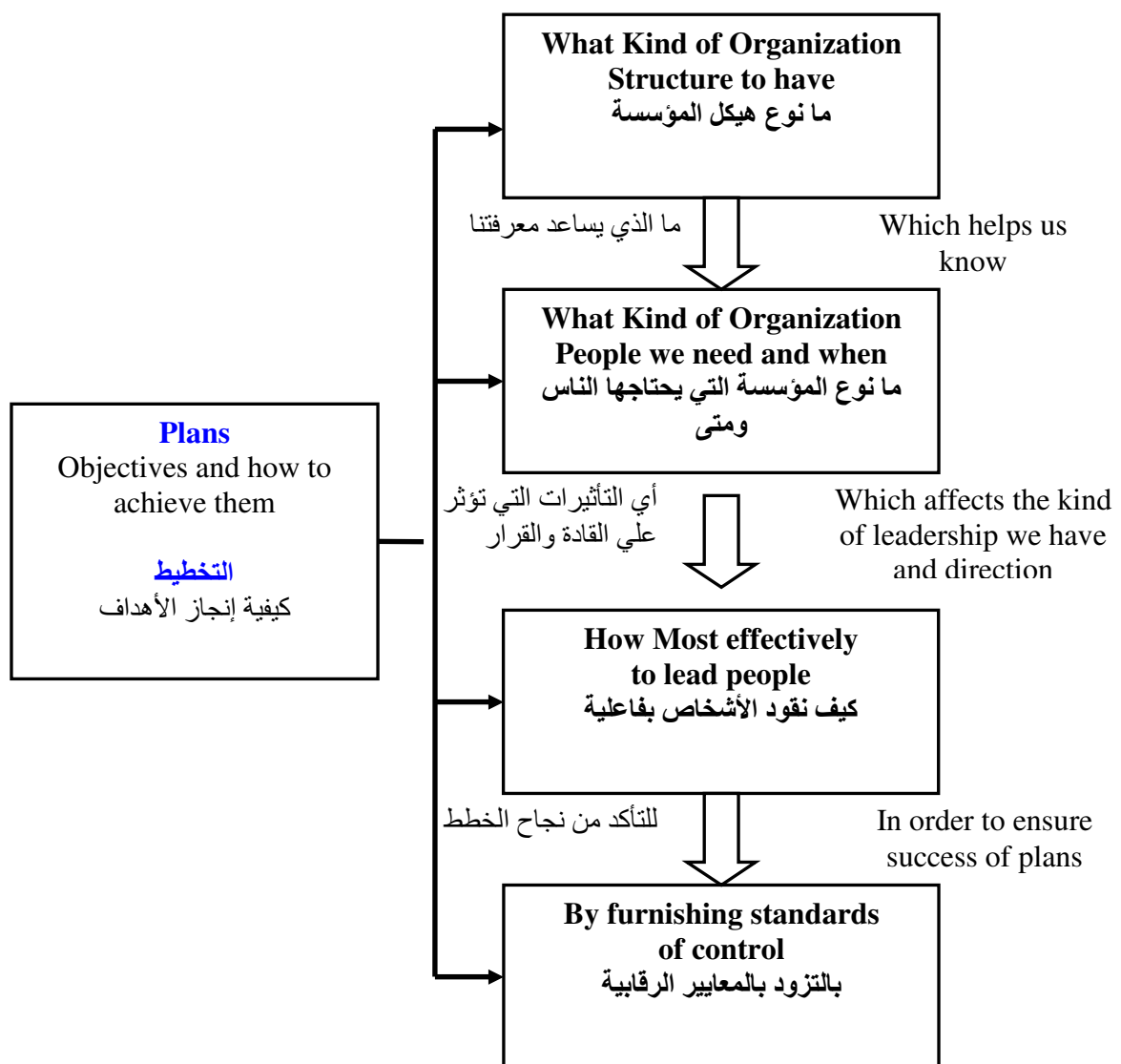


FIGURE 2.1 Planning Process
العربي

2.1 CHARACTERISTICS OF PLANNING

مميزات التخطيط

1. Planning is closely associated with the goals of the organization. These goals be implicit or explicit. However, well-defined goals lead to efficiency in planning

١- التخطيط مرتبط بشكل حميم بأهداف المنظمة. هذه الأهداف ضمنية أو واضحة. لكن، الأهداف الواضحة تؤدي إلى الفاعلية في التخطيط

2. Planning is primarily concerned with the forecasting of future situation in which an organization has to function. Accurate forecasting leads to correct decisions about future course of action.

٢- التخطيط يرتبط أصلاً بتوقع الوضع المستقبلي الذي فيه يجب أن تعمل فيه المنظمة. فالأدلة المتوقعة الدقيقة ستضبط القرارات بخصوص خطة العمل المستقبلية.

3. Planning involves the selection of the best among several alternatives for achieving the organizational objectives, as all of them are not equally applicable and suitable to the organization.

٣- يستلزم التخطيط اختيار الأفضل بين عدة بدائل لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يكون كلها غير ساري المفعول على حد سواء و غير مناسب إلى المنظمة.

4. Planning is comprehensive and is required in every course of action in the organization.

٤- التخطيط شامل وهو ضروري في عمل المنظمة.

5. Planning is flexible as it is based on future conditions which are always dynamic. As such, an adjustment is needed between the various factors and planning

٥- التخطيط مرن حيث انه يعتمد على أساس الظروف المستقبلية المتغيرة دائماً. وهو ضروري لتعديل العوامل المختلفة.

2.4 TYPES OF PLANS

أنواع التخطيط

Planning consists of several individual plans or component plans which are bound together in a consistent structured operation. Identifying these components illustrates the breadth of planning. Planning process generally results into several specific plans. Some of these are in the form of *standing plans* while some others are *single-use plans*.

يتكون التخطيط من عدة خطط فردية أو أجزاء عنصرية والتي ترتبط معاً في عملية منظمة متوافقة. والتعرف على هذه العناصر يوضح اتساع التخطيط. وعملية التخطيط بوجه عام تؤدي إلى عدة خطط غير محددة. وبعض من هذه الخطط يكون على شكل خطط دائمة بينما البعض الآخر هي خطط فردية الاستخدام.

Examples of standing plans are objectives, policy, rules, procedures, etc. Budgets, targets, and quotas are the examples of single-use plan. The basic difference between standing and single-use plan lies in their use over a period; standard plans are used over a long period, while single-use plans are used for only specific periods.

ومن أمثلة الخطط الدائمة هي الأهداف، السياسة، القواعد، الإجراءات، إلخ.. بينما الميزانيات و الأهداف و الحصص هي أمثلة خطة ذات الاستعمال الفردي. والاختلاف الأساسي بين الخطط الدائمة والخطط الفردية الاستخدام يكمن في استخدامهم لفترة من الزمن. والخطط الدائمة تُستخدَم أكثر من فترة زمنية طويلة، بينما تكون الخطط الفردية تستخدم لفترات معينة فقط.

2.4.1 OBJECTIVES

الأهداف

Every organization, being a deliberate and purposive creation, has some objective or set of objectives. In complex organizations, objectives are structured in a hierarchy in which the objectives of each unit contribute to the objectives of the next higher unit.

كل منظمة، كونها مدروسة و هادفة، ولديها بعض الأهداف أو مجموعة أهداف. ففي المنظمات المعقدة، الأهداف تُنظَّم وتبني علي أساس التدرج الهرمي والتي فيها تساهم أهداف كل وحدة في أهداف الوحدة العليا التالية.

A broad objective states the purpose of the entire organization. The process of setting objectives is directed by management, and is the first step in planning.

والهدف البين الواضح يوضح هدف و غاية المنظمة بالكامل. و عملية وضع الأهداف يتم بتوجيه من الإدارة، و هي الخطوة الأولى للتخطيط.

2.4.2 POLICIES

السياسات

Policies are general statements or understandings, which provide guidance in decision-making by subordinates. A policy might be in the form of an explicit declaration in writing, or, as more often is the case, has to be interpreted from the behaviour of the organization members, particularly people at the top. Policies are the part of a plan in the sense that they also aid in mapping out a course of action.

السياسات هي تصريحات عامة أو هي المعارف التي توفر الإرشاد في صنع القرار من قبل المرءوسين. والسياسة قد تكون على شكل إعلان واضح كتابة، أو كما هي العادة دائماً، ويجب أن تكون مفسرة لسلوك أعضاء المنظمة، خصوصاً الأشخاص أصحاب المناصب العليا. فالسياسات هي جزء من الخطة للمساعدة في وضع الخطط.

2.4.3 STRATEGIES

الاستراتيجيات

Strategies are plans for bringing the organization from a given position to a desired position in future. It is the pattern of objectives, purposes and major policies and plans for achieving the goals. The purpose of competitive strategy is to encounter the forces of competitors.

الاستراتيجيات هي خطط لنقل المنظمة من وضع حالي إلى وضع مرغوب في مستقبل. والغرض من الأهداف، والأغراض والسياسات والخطط الرئيسية هي تحقيق الأهداف. والغرض من الإستراتيجية التنافسية هو مواجهة قوة المنافسين.

2.4.4 PROCEDURES

الإجراءات

A procedure includes how each of its tasks will take place, when it will take place, and by whom it is to be performed. Time factor is important not only to expedite the controlling efforts applied to a procedure but also to help coordinate the operation of various procedures within an organization.

يتضمن الإجراء كيف ستحدث كل من مهام الإجراءات و بمن ستؤدي الإجراءات. وعامل الوقت مهم ليس فقط للتسريع بالمجهود المطبق والمتحكم في الإجراء ولكن أيضاً للمساعدة في تنسيق عملية الإجراءات المختلفة في المنظمة.

Once the procedure is established, this can be used over again, for accomplishing a particular work. Procedures are more exacting and numerous at lower levels as compared to higher levels. *This is largely because at lower levels more exact and use! Control is required mostly routine jobs are performed at this level, which require less discretion in decision-making.*

بمجرد أن يرسخ إجراء ما، فيمكن أن يُستخدَم مرّة أخرى لإنجاز عمل محدّد. فالإجراءات الدقيقة المختلفة في المستويات الدنيا مقارنة بالمستويات العليا.

Procedures often cut across departmental lines. For example, a procedure for executing a sales order prescribed in an organization will involve production, sales, finance and inventory departments. Thus, procedure will prescribe how a sales order will be executed i.e. What will be the different steps in chronological order for this purpose?

في كثير من الأحيان نجتاز الإجراءات الخطوط الإدارية. على سبيل المثال، إجراء لتنفيذ أمر مبيعات محدد في منظمة سيستلزم الإنتاج، المبيعات، المالية و أقسام الجرد. من ثم، الإجراء سيحدد كيف يتم تنفيذ طلب البيع أي ماذا ستكون الخطوات المختلفة في الترتيب الزمني لهذا الغرض.

2.4.4.1 Policy and Procedures

السياسة و الإجراءات

A procedure simply provides guidelines to the action by prescribing how stepwise action can be taken. Policy, on the other hand, provides guidance for managerial thinking as well as action. As a result, **it does not tell a manager how to do something; it merely channels decision-making along a particular line by delimiting his span of consideration.** Thus, a policy is more flexible as compared to a procedure.

ببساطة يوفر الإجراءات التوجيهات إلى العمل لتحديد الكيفية التي من خلالها سيؤدي العمل بشكل تدريجي، ومن ناحية أخرى، يقدم التوجيه للفكر الإداري والعملي أيضاً. نتيجة لذلك، فالإجراء لا يخبر المدير كيفية عمل شيئاً ما، بل يوجهه في صنع القرار بطول خط محدد بتحديد مداه للاعتبار فقط. من ثم، فالسياسة هي أكثر مرونة بالمقارنة بالإجراء.

The difference between policy and procedure may be understood by an *example. An organization may have a policy of granting its employees vacation. For implementing this policy, certain procedure may be followed so that work is not suffer: employees get vacation by applying through certain procedure.*

الاختلاف بين السياسة و الإجراءات قد يُفهم بمثال. قد يكون لدى المنظمة سياسة منح إجازة موظفيها. ولتنفيذ هذه السياسة، يتبع نهج معين.

2.4.4.2 Characteristics of a Good Procedure

سمات الإجراء الجيد

The following factors should be observed while selling a procedure.

يجب ملاحظة العوامل التالية عند تحديد إجراء ما:-

1. Based on facts: A procedure should be based on adequate facts on the particular situation and not guesses or wishes. For each case, due consideration must be given to the objectives, physical facilities, the personnel and the type of work. Thus, a procedure which is good one organization may not be suitable for other organizations. The procedure should be such its each step contributes positively to managerial actions.

١- على أساس حقائق: يجب أن يكون الإجراء على أساس حقائق كافية على الوضع المحدد و ليس تخمينات أو رغبات لكل حالة، التفكير الكافي يجب أن يعطى إلى الأهداف، المرافق المادية، الموظفون و نوع العمل. لذلك، فالإجراء الواحد الجيد لمنظمة ما قد لا يكون مناسب للمنظمات الأخرى. ويجب أن يكون الإجراء مثل كل خطواته الخاصة يساهم بالتأكيد بالإجراءات الإدارية.

2. Procedure as a system: Procedures to be effective must be recognized, as a system of interrelated activities in a network. The problem of procedures cannot be solved unless complex systematic structure is analyzed. The designing of a procedure requires the -approach as that of organizing because it must properly integrate the various activities A are affected by a procedure.

٢- الإجراءات كنظام: لكي تكون الإجراءات مؤثرة يجب أن تعرّف كنظام أنشطة مترابط. ومشكلة الإجراءات لا يمكن أن تحل إذا لم يتم تحليل هيكل المنظمة المعقد. وتصميم الإجراءات يتطلب طريقة منظمة لأنه بشكل مناسب يجب أن يكمل الأنشطة المختلفة متأثر بإجراء.

3. Well-balanced: Designing a procedure is essentially a matter of maintaining BALANCE BETWEEN stability and flexibility in the procedure. A procedure should possess stability in that it provides steadfastness of the established course with changes made only when fundamental modifications in the factors affecting the operation of the procedure occur. On the other hand, flexibility in a procedure is required in order to cope with a crisis or emergency. Special demands or adjustment to a temporary condition.

٣- التوازن الجيد: تصميم الإجراءات هو أساساً مسألة الحفاظ على التوازن بين الاستقرار و المرونة في الإجراءات. وينبغي أن يمتلك الإجراءات الاستقرار في أنه يوفر إخلاص المنهج الراسخ بالتغييرات المعمولة فقط عندما تحدث التعديلات الجوهرية في العوامل التي تؤثر على عملية الإجراءات. من ناحية أخرى، المرونة في الإجراءات تكون مطلوبة للتصرف مع أزمة أو طارئ، والطلبات الخاصة، أو تعديل إلى حالة مؤقتة.

4. Updating procedures: There, should be a continuous review of the working of the procedures so that their utility is ascertained. In many cases, it happens that a new procedure is added without deleting or modifying the existing ones. Thus, after certain time, the organization has too many procedures without taking full advantages of these. The periodical review may specify the desirability of a procedure and unnecessary ones may be eliminated

٤- تحديث الإجراءات: يجب أن يكون مراجعة مستمرة لعمل الإجراءات حتى تتحقق. وفي حالات كثيرة أنه يحدث أن إجراء جديد يُضاف بدون حذف أو تعديل الإجراءات الحالية. ولذلك، وبعد فترة من الوقت، تجد المنظمة لديها مجموعة كثيرة جداً من الإجراءات بدون جني فوائد. والمراجعة الدورية قد تحدد تفضيل الإجراءات ويتم الاستغناء عن الغير ضرورية أو حذفها.

5. Minimum procedures: The basic principle of procedures is that they should be kept to the possible. After all, Every procedure costs something to the organization in term, of time, paper handling, and delay. And lack of responsiveness to change. Thus in changing environment. More procedures may create more problems

٥- الإجراءات الأقل: المبدأ الأساسي للإجراءات أنها يجب أن تكون ممكنة. فكل إجراء يكلف المنظمة شيئاً ما من الوقت، والمعالجة الورقية، والتأخير. و نقص الاستجابة للتغير. وبالتالي التغير في البيئة. وقد تخلق كثرة الإجراءات مشاكل أكثر.

2.4.5 RULES

القوانين

A rule is a specific guide for action, established authoritatively, and utilized in order to inform employees of conditions under which designated actions are to be taken to activities are to be formed.

القانون هو دليل محدد راسخ ومتسلط للعمل، اقر رسمياً أو بموجب سلطة، ويستخدم من اجل إفادة الموظفين عن الأوضاع بموجب الأعمال التي يجب انجازها.

A rule provides definite action to be taken or not taken with respect to a situation. The rule does not allow any deviation from stated course of action. For example, if an organization frames a rule 'smoking is prohibited' there is no discretion except to accept it. A procedure can be looked upon as a sequence of rules-, a rule may or may not be a part of a procedure, but if somebody violates it, he may be penalized according to a certain set procedure.

يوفر القانون العمل الواضح الذي يجب تنفيذه أو عدم تنفيذه و لا يسمح القانون بأي انحراف من خطة العمل. على سبيل المثال، إذا أعلنت المنظمة قاعدة (ممنوع التدخين) فلا يوجد استثناء لقبوله. ويمكن النظر للإجراء علي انه تسلسل قوانين، والقانون قد يكون أو لا يكون جزء من الإجراء، لكن إذا قام شخص ما بخرقه فيجب أن يعاقب طبقاً لإجراء معين.

Thus. Rule does not prescribe a time sequence for an action whereas procedure does so. The rules also perform the function of communicating the obligations of the officials in the organization. Usually, rules are given more deliberately than orders, and thus. The statement of obligations they explicate can be taken to be definite.

من ثم. لا تحدّد القاعدة تسلسل زمن لعمل بينما الإجراء يعمل هذا. القواعد أيضاً تجري وظيفة توصيل واجبات المسؤولين في المنظمة. عادة، القواعد أعطيت عمداً أكثر من الأوامر، و من ثم. تصريح الواجبات التي يشرحوها يمكن أن يؤخذ ليكون واضح.

2.4.6 METHODS

الطرق

A method is a step of a procedure. It can be defined as a prescribed manner for performing a given task with adequate consecration to the objective, facilities available, and total expenditures of time, money and effort. Thus, a method specifies how a step of a procedure is followed. A method is normally confined to one department and frequently to the efforts of one individual engaged in the specified work. Thus, a method is more limited as compared to procedure.

الطريقة خطوة من الأجراء. وبالتالي، فالطريقة هي طريقة محددة لا جراء مهمة معينة بتكرير الأهداف و المرافق المتاحة والإنفاق الزمني الكلي و المال و المجهود. وبالتالي، فإنه يوضح كيفية إتباع خطوات الإجراء. والطريقة تُحصر عادة في قسم واحد و كثيراً في مجهود فرد واحد مشغول بالعمل المحدد. وبالتالي، الطريقة أكثر تحديدا مقارنة بالإجراء.

Analysis of methods shows that greater output is achieved when the task is carefully defined performed in a definite manner. And with a definite period. Various techniques available for methods improvement are time and motion study, work simplification work and work standardization.

و تحليل الطريقة يظهر أن ناتجاً أعظم قد تم تحقيقه عندما عُرفت المهمة بعناية، وتم تنفيذها بطريقة واضحة. و بفترة زمنية واضحة. وتتوفر تقنيات لتحسين الطرق وهي الوقت ودراسة طرق العمل وتبسيط العمل و توحيد مقاييس العمل.

2.4.7 Projects

المشروعات

A project or programme, is a type of plan which can be bought of in terms of planned actions integrated into a unit and designed to bring about a stated objective. The project is a scheme for investing resources and such a scheme of investment may be quite large or small.

المشروع أو البرنامج، هو نوع من الخطة التي يمكن شراءه فيما يخص الأفعال المدمجة في وحدة ومصممة و مخططة لإحداث هدف مصرح به. والمشروع خطة لاستثمار الموارد من هذا النوع وينظر إلي هذا الاستثمار بأنه كبير إلى حد ما أو صغير.

A project means that the activity is definable in terms of specific objectives, it is infrequent and unique, and it is complex and interdependent on various tasks accomplishment and is critical to the organization. The overall policy of the organization provides guidelines about project selection and implementation. Whether a project should be decided on the basis of its contribution to the organizational profits or it

should be selected on the basis of how it is going to organizational image is a matter of policy decision.

يعني المشروع أن النشاط محددًا فيما يخص أهداف معينة، إنه نادر و فريد، إنه معقد و متكامل على إنجاز مهام مختلف و انتقادي إلى المنظمة. السياسة الكلية للمنظمة توفر التوجيهات عن التنفيذ واختيار المشروع. إذا ما يجب أن يُقرّر مشروع على أساس مساهمته للمكاسب التنظيمية أو هو سيختار على أساس كيف يذهب إلى الصورة التنظيمية في موضوع القرار السياسي.

Like a policy, procedures too affect the project selection and implementation. The organization may provide a procedure manual setting forth in detail, the capital expenditure, budgeting and techniques. Routing a proposal through several persons provides a mechanism for obtaining the view and judgments of others. This also facilitates the coordination of interrelated activities.

مثل سياسة، الإجراءات أيضاً تؤثر على اختيار المشروع و التنفيذ. قد توفر المنظمة دليل إجراء يظهر بالتفصيل، الإنفاق الرأسمالي، وضع ميزانية والطرق. وتمرير اقتراح عن طريق عدة أشخاص يوفر آلية للحصول على الرؤية و تقديرات الآخرين. هذا أيضاً يسهل تنسيق الأنشطة المترابطة.

2.4.8 BUDGETS

الميزانيات

Budgets express organizational and departmental objectives in financial and non-financial quantities. They anticipate operating results over some future period and provide a basis for measuring performance as plans are translated into accomplishments. The budgets may be prepared for various groups of activities. Some important budgets are production, purchasing, materials, sales, advertising, personnel, cost, and capital outlay.

تعبّر الميزانيات عن الأهداف التنظيمية و الإدارية في الكميات المالية و الغير مالية. ويتوقعون نتائج التشغيل المستقبلية بعض فترة زمنية و يوفرّون أساساً لقياس الأداء حسب الخطط المترجمة في الإنجازات. والميزانيات قد تعدّ لمجموعات من الأنشطة المختلفة. و بعض الميزانيات المختلفة هي الإنتاج والمشتريات و المواد والمبيعات و الإعلان و الموظفين والتكلفة والنفقات الرأسمالية.

2.8 CORPORATE PLANNING

التخطيط التجاري (تخطيط الشركات)

Corporate planning is a process of determining the major objectives of an organization and the policies and strategies that will govern the acquisition and use of resources to achieve those objectives.

التخطيط التجاري هو عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة و السياسات و الاستراتيجيات التي ستحكم اقتناء و استخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف.

Corporate planning is essentially based on strategic planning and at the same time takes care of operational planning and project planning. Corporate planning is concerned with changes in the overall shape of an organization and these changes usually take many years to be fruitful, which implies that corporate plans are necessarily long-range.

التخطيط التجاري أسس على أساس استراتيجي يخطط و في نفس الوقت يولي الاهتمام بتخطيط المشروع و تخطيط العمليات. التخطيط التجاري معني بالتغيرات في الشكل الكلي لمنظمة و هذه التغيرات عادة تأخذ سنوات كثيرة لتكون مثمرة، والتي تدل علي أن الخطط التجارية بعيد المدى بالضرورة.

However, corporate planning and long-range plans can be prepared for anything like building a submarine or modernizing the manufacturing plant of a company but they cannot be called corporate plans.

لكن، التخطيط التجاري و الخطط البعيدة المدى يمكن أن تُعد لأي شيء مثل بناء غواصة أو تحديث مصنع الشركة لكنهم لا يمكن أن يُسموا خطط تجارية.

2.8.1 CHARACTERISTICS

المميزات (الخصائص)

1. Corporate plan deals with formulation of objectives, plans, policies and strategies JF: making decisions on vital matters affecting the survival of the organization.

١- تتعامل الخطط التجارية مع صياغة الأهداف والخطط والسياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الحيوية المؤثرة في بقاء المنظمة.

2. It deals with the Suture impact of current decisions.

٢- يتعامل مع التأثيرات المستقبلية للقرارات الحالية.

3. It involves systematic identification of opportunities and threats arising out of the changing environment and matching them with strengths and weaknesses of the organization.

٣- يستلزم تعريف الفرص المنظمة و التهديدات التي تظهر عن التغييرات البيئية وملاءمتها بنقاط القوة والضعف للمنظمة.

4. It provides an integrated framework within which the functional and departmental plans are formulated.

٤. يوفر الهيكل المتكامل الذي خلاله تصنع الخطط الإدارية و العملية.

2.8.2. CORPORATE OBJECTIVES (تخطيط الشركات)

The objectives of corporate planning are as follows:

أهداف التخطيط التجاري هي كما يلي:

1. Allocation of scarce resources like capital, materials and technological know-how among product / market alternatives.

١- تخصيص الموارد النادرة مثل رأس المال، المواد و الخبرة التكنولوجية بين منتج / بدائل التسويق.

2. Preparing the company to adapt to environmental opportunities and threats.

٢- إعداد الشركة لتتأقلم مع الفرص و التهديدات البيئية.

3. Coordinating strategic activities to reflect the firms own internal strengths and weaknesses in order to achieve efficient operation.

٣- تنسيق الأنشطة الإستراتيجية لعكس قوى الشركات الداخلية الخاصة و العيوب لتحقيق العملية الفعالة.

4. Preparing the company for Adaptation and integration which are complementary to each other. Adaptation implies a focus on where the firm is to go, whereas integration focuses on how to get there in the most efficient manner.

٤- إعداد الشركة للتحويل و التكامل الذي يكمل بعضهم البعض. ويدل التحويل على تركيز على أين موقع الشركة وأين تريد أن تكون. بينما يركز التكامل على كيفية التركيز على الطرق الأكثر فاعلية.

5. To learn from the outcomes of past strategic decision to make better decisions in future. It also serves as a self-improvement system by laying down a basis for monitoring progress towards goals.

٥- التعلم من نتائج القرار الاستراتيجي السابق لعمل قرارات أفضل في المستقبل. ويخدم تحسين الذات أيضاً بوضع أساس من أجل متابعة التقدم نحو الأهداف.

2.8.3 IMPORTANCE OF CORPORATE PLANNING أهمية التخطيط التجاري

1 Corporate planning encourages the habit of forward thinking on the part of manager.

١- التخطيط التجاري يشجع عادة التفكير المستقبلي لدى المدير.

2. It helps in attaining overall coordination among the various levels of management.

٢- يساعد في تكوين التنسيق الكلي بين المستويات المختلفة للإدارة.

3. It creates a greater awareness of the business environment and a sense of making a critical review of the business operations.

٣- يخلق وعياً أكبر للمناخ التجاري و حساً لعمل مقال انتقادي لعمليات الأعمال.

4. It enables the organization to anticipate technological changes and prepare for the same.

٤- يمكن للمنظمة أن تتوقع التغييرات التكنولوجية و أن تستعد لنفس الشيء.

5. It can lead to improvement in overall performance of the organization.

٥- يمكن أن يؤدي إلى التحسن في أداء كلي للمنظمة.

2.8.4 PROCESS OF CORPORATE PLANNING

عمليات التخطيط التجاري

The process of corporate planning comprises the following steps:

عملية التخطيط التجاري تشمل الخطوات التالية:

1. Scanning the environment: This involves scanning of environmental factors such as economic, social, cultural, political, legal and technical. It is necessary to know how environmental changes affect the functioning of the enterprise and determine the threats and opportunities.

١- **مسح البيئة:** هذا يستلزم مسح ضوئي للعوامل البيئية مثل اقتصادي، اجتماعي، ثقافي، سياسي، قانوني و تقني. إنه ضروري أن تعرف كيف التغييرات البيئية تؤثر على عمل المؤسسة و تحدّد التهديدات و الفرص

2. Making corporate appraisals: This helps to identify the strength and weaknesses of the enterprise in terms of the sources, products, profitability etc.

٢- **عمل التقييمات التجارية:** هذا يساعد التعرف على قوة و عيوب المؤسسة فيما يخص المصادر، المنتجات، الربحية إلخ

3. Determining of mission and objectives: It starts with spelling out the business mission or the purpose that might be pursued in future. A clear

statement of Mission would help to identify the function, character and the philosophy of the organization.

٣- **تحديد مهمة و أهداف:** يبدأ بالإفصاح عن مهمة الأعمال أو الغرض أن قد تابع في المستقبل. أو التصريح الواضح ! ستساعد المهمة التعرف على الوظيفة، الشخصية و فلسفة المنظمة.

4. Making strategies: This involves choosing an appropriate strategy to attain the specified mission and objectives. This is done after evaluating alternative strategic approaches in term of their consistency with objective, resource position, efficiency and risks.

٤- **استراتيجيات العمل:** هذا يستلزم اختيار إستراتيجية مناسبة لنيل المهمة المحددة و الأهداف. هذا عمل بعد تقييم الطرق الاستراتيجية البديلة في مصطلح تناسقهم بالهدف، وضع المورد، الفاعلية و الواجبات.

5. Developing of action plans: After strategy making, corporate planning should be broken into policies, programmes, budgets etc. For effective implementation, the strategic plans should be broken into different components that are called operational or tactical plans. **It involves,**

٥- **تطوير خطط عمل:** بعد الاستراتيجية العمل، التخطيط تجاري يجب أن يُقَّحَم سياسات، البرامج، الميزانيات إلخ للتنفيذ المؤثر، الخطط الاستراتيجية يجب أن تُقَّحَم العناصر المختلفة التي تُسمَّى خطط تشغيلية أو تكتيكية. وهذا يستلزم

- a) Identification of jobs to be accomplished.
- b) Determining the sequence of jobs and activities.
- c) Drawing a schedule of operations, and
- d) Laying down procedures and method of work.

- أ) تعريف الأعمال لكي تنجز.
- ب) تحديد تسلسل الأعمال و الأنشطة.
- ج) رسم جدول عمليات، و
- د) وضع الإجراءات و طريقة العمل.

6. Implementing the strategy: For implementation, corporate (or master) strategy should be translated into medium-range functional and short-range operational plans. An effective implementation strategy requires designing of suitable structure of the organization, effective management system and proper organizational culture to ensure employee motivation.

٦- تنفيذ الاستراتيجية: التنفيذ التجاري الاستراتيجي يجب أن تُترجم في الخطط العسكرية القصيرة المدى و العملية المتوسطة المدى. استراتيجية التنفيذ المؤثرة تتطلب تصميم الهيكل المناسب للوظيفة، والثقافة التنظيمية المناسبة و نظام الإدارة ستضمن حماس الموظف.

2.8.5 How STRATEGIC AND OPERATIONAL PLANS DIFFER

كيف تختلف الخطط الاستراتيجية و الخطط التشغيلية.

Strategic and operational plans differ in terms of the following:

تختلف الخطط الإستراتيجية و التشغيلية فيما يلي:

1. Time horizon: Strategic plans take into consideration several years or even decades. For operational plans, a year is often the relevant time period.

١- **أفق الوقت:** تأخذ الخطط الاستراتيجية في الاعتبار عدة سنوات أو حتى عقود. بينما الخطط العملية، عادة تأخذ سنة واحدة.

2. Scope: Strategic plans affect a wide range of organizational activities, whereas operational plans have a narrow and more limited scope. The number of relationships involved is the key difference.

٢- **المجال:** تؤثر الخطط الاستراتيجية على تشكيلة عريضة من الأنشطة التنظيمية، بينما الخطط العملية (التشغيلية) لديها مجال محدود وأكثر ضيقاً. عدد العلاقات المشترك هو الاختلاف الأساسي.

3. Degree of detail: Strategic goals are stated in terms that look simplistic and generic. Or on other hand, operational plans, as derivatives of strategic plans are stated in relatively finer detail.

٣- **درجة التفصيل:** توضع أو تحدد الأهداف الإستراتيجية التي تبدو مبسطة وشاملة بينما الخطط التشغيلية، توضع أو تحدد مشتقات الخطط الاستراتيجية في تفصيل أدق نسبياً.

2.8.6 STRATEGIES AT DIFFERENT LEVELS

الاستراتيجيات في المستويات المختلفة

1. Corporate strategy: At the corporate level, strategic decisions relate to organization-wide policies as in the case of multi-divisional companies having wide-ranging business operations. Major policy decisions involving acquisition, diversification and structural re-designing belong to the category of corporate strategy.

١- الاستراتيجية التجارية: في المستوى التجاري، القرارات الإستراتيجية تتعلق بسياسات المنظمة الواسعة كما في حالة الشركات المتعددة الأقسام التي تملك قرارات سياسة واسعة لعمليات اكتساب القرار، التنوع وإعادة التصميم البنائي للمؤسسة التي تخص أو ترتبط بالاستراتيجية التجارية.

2. Business level strategy: It is the strategy to achieve the specific objectives of the strategic business unit (SBU) to help achieve the overall corporate objectives. A SBU is an operating division of a firm, which serves a distinct Product/market segment, or a well-defined set of customers or a geographic area.

٢- مستويات إستراتيجية الأعمال: إنها إستراتيجية لتحقيق الأهداف المعينة لوحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU) تساعد في تحقيق الأهداف التجارية الكلية. ومثال ذلك (SBU) قسم تشغيل للشركة التي تقدم المنتج / تسويق، أو مجموعة عملاء محددة جيداً أو منطقة جغرافية.

The SBU is given the authority to make its own strategic decisions within corporate guidelines as long as it meets the corporate objectives. The scope of business strategy is limited as compared to corporate strategy. For example, in the case of multi product corporation, decision taken at the top level management regarding diversification or acquisition of other companies are corporate decisions, but decisions taken at plants or divisional levels regarding introduction of a product or development of a new market are business decisions.

(SBU) تعطي السلطة لعمل القرارات الاستراتيجية الخاصة خلال التوجيهات التجارية طالما يحقق الأهداف التجارية. مجال استراتيجية الأعمال محدد بالمقارنة باستراتيجية تجارية. على سبيل المثال، في قضية شركة المنتج المتعددة، القرار المأخوذ في أعلى إدارة بخصوص التنوع أو اقتناء الشركات الأخرى هو قرار تجاري، قرارات الكوخ المأخوذة في النباتات أو المستويات المقسمة بخصوص تقديم المنتج أو تطور السوق الجديد هي قرارات الأعمال.

In short, corporate strategy defines the business in which the company will compete and deploy its sources, whereas a business strategy determines how a company will compete in a given business and position itself among competitors.

في الاستراتيجية التجارية قصيرة المدى تعرف الأعمال التي ستتنافس فيها الشركة و تنشر مصادرها، بينما استراتيجية الأعمال تحدد كيف أن شركة ستتنافس في عمل أعطي لها و وضع الشركة ذاتها بين المنافسين.

3-Functional level strategy: The ultimate success of the SBU level strategy will depend, among other things, on the effectiveness with which it is translated into functional areas like marketing, finance, production, personnel research etc.

٣- مستوي الاستراتيجية الوظيفي: نجاح استراتيجية مستوى الأعمال (SUB) سيعتمد، ضمن أشياء أخرى، على الفاعلية التي معها يترجم في المناطق العملية مثل التسويق، المالية، الإنتاج، الأبحاث والتطوير والموظفين... الخ

For example, if the SBU level objectives are to be achieved by introducing a new product, the R&D, production, finance and marketing departments will have to be geared to develop functional level strategies. Thus, it is obvious that functional level strategies are guided by the SBU level strategy.

وبالتالي، لمثال، إذا أهداف إستراتيجية مستوى الأعمال (SBU) ستُحقق بتقديم منتج جديد، فالأبحاث والتطوير والإنتاج، والمالية وأقسام التسويق سوف تسعى لتطوير الاستراتيجيات العملية.

General Questions

- 1- Discuss why planning is an important function of management. How does planning contribute towards effective operations management?
- 2- Explain some of the reasons for planning. Are there "good plans" and "bad plans" Describe some of the characteristics of good plans?
- 3- What are the problems encountered in the process of planning? What of these problems generally contribute heavily towards failure of some plans?
- 4- Discuss the nature and importance of planning?
- 5- What are the characteristics of good procedures and objectives?
- 6- Explain in detail as to what you mean by policies, rules and procedures?
- 7- **What is premising?**
- 8- Write a brief note on the objectives and importance of corporate planning.
- 9- Discuss the process of corporate planning.
- 10- Differentiate strategic planning from other types of planning. How does contingency planning affect each type of plans?