

BUSA230  
Lama Elghandour

تلخيص تشابتر ١ والأبندكس (الهيستوري)

## chapter 1 managers in the workplace

\* What we need to make an organization?

- ✓ 1. People (HR).
2. Capital (resources).
- ✓ 3. Purpose.
- ✓ 4. Structure.
5. Activities.

\* Why are managers important? / why is a manager?

1. because org. need their:  
skills and abilities in uncertain, complex and chaotic times.
2. identifying critical issues and crafting responses  
(Because the org deal with today's ~~state~~ challenging -changing workforce dynamics, economic climate, technology, ever increasing globalization).
3. they are critical to getting things done.  
(make achievements, and deal with all kind of issues as the company's myriad tasks are carried out, if work isn't getting done they're the ones who find out why and getting

things back on track, and those managers are key players in leading the company into the future).

4- the quality of the relationship between employees and their direct supervisors

(it affects the loyalty, productivity, moral of the employees)

some

researches

and studies

found

that :-

(the way a company manages and engages its people can significantly affect its financial performance)

(leaders can inspire and engage employees)

(the supervisors can strongly increase engagement)

(the supervisor can strongly decrease engagement)

(the managerial ability was important in creating organizational value)

\* moral → حب الوظيفة لا عمل، تلتزمه ما توجب له  
في العمل بسبب المبدأ أو الشركة (الاعتزاز)

Who are managers and where do they work?

① who are managers :-

**manager** : the person who coordinates and oversees the work of other people

So organizational goals can be accomplished

الهدف من العمل هو تحقيق الأهداف التنظيمية  
والتي يمكن تحقيقها من خلال العمل الجاد



- \* the manager help people to achieve their work
- \* coordinating the work of a departmental group or it might mean supervising a single person.  
*it can include*
  - coordinating the work activities of a team with people from in and or outside the company (such as the temporary employee or individuals)
- \* The manager may also have a work duties not related to coordinating and overseeing others work.
- \* *How managers can be classified in organizations*
  - 1- *First-line (front-line) managers*:-
    - managers who oversees and coordinates the work of the nonmanagerial employee (employee, workers)
  - \* manage the work of nonmanagerial employee who typically are involved with producing the organization's products and services the organization customers
- \* the other titles of the first line manager :-
  - supervisor
  - shift manager
  - district manager
  - department manager
  - office manager.

## 2. Middle managers :-

→ manager who oversees and coordinates the work of the first-line managers.

\* they can be found between the lowest and top level of the organization.

\* The other titles of the Middle managers :-

- regional manager

- Project leader

- store manager

- division manager

## 3. Top managers :-

→ manager who oversee and coordinating the middle managers, and make decisions and achieve the goals and purposes of the org.

\* they make decisions, set goals and plans

\* The other titles of the Top managers :-

- executive vice president

نائب الرئيس التنفيذي

- president

الرئيس

- managing director

المدير العام

- chief operating officer

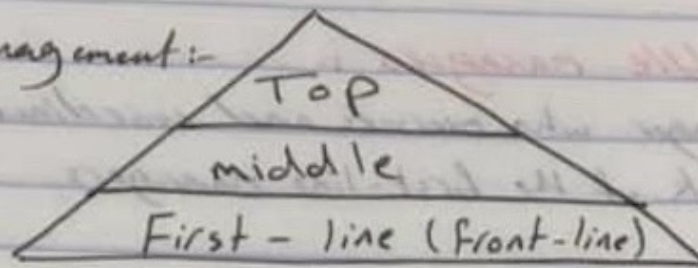
الرئيس التنفيذي للعمليات

- chief executive officer (CEO)

الرئيس التنفيذي



level of Management:-



First-line ← 80% of the workforce  
 First-line ← 18% of the workforce  
 First-line ← 2% of the workforce

## (2) Where Do managers work?

\* They work in organizations.

- **organization**: a deliberate arrangement of people to accomplish some specific purpose.

\* Ex of org.:-

- fraternities

- sororities

- government departments

- churches

- Google

- grocery store

- college or university

## characteristics of orgs

**First: distinct purpose**: typically expressed through goals the org hopes to accomplish

غرض محقق بجای هر کاره در خلال اوقات و مکان مشخصه

Second: each org. is ~~more~~ composed of people. it takes people to perform work that achieve the org's goals.

Third: elaborate structure :-

- the structure may be: open and flexible with no specific job duties or strict adherence to explicit job arrangement.

قد يكون الهيكل مفتوحاً أو أكثر مرونة، أو لهيات وظيفية أو التقيد العاطف بترتيب الوظيفة العرعر

~~هذا يعني أن الهيكل قد يكون غير واضح المعالم أو غير متبع للترتيب الوظيفي العرعر~~

~~أي أن الهيكل قد يكون غير واضح المعالم أو غير متبع للترتيب الوظيفي العرعر~~

~~أي أن الهيكل قد يكون غير واضح المعالم أو غير متبع للترتيب الوظيفي العرعر~~

~~أي أن الهيكل قد يكون غير واضح المعالم أو غير متبع للترتيب الوظيفي العرعر~~

- maybe: traditional like that of procter and gamble or general Electric or any large corporation, with clearly defined rules, regulations, job descriptions and some members identified as "bosses" who have authority over the others.

مثل تلك الخاصة بـ (procter and gamble) أو (general electric)

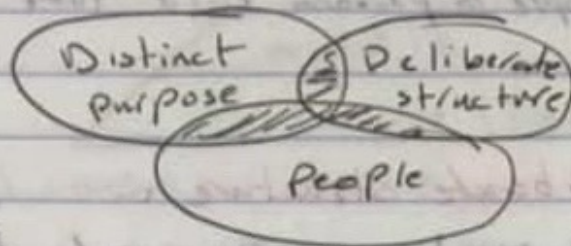
أو أي شركة كبيرة لها قواعد و أنظمة محددة بوضوح

الوظائف الوظيفية، و بعض الأعضاء الذين تم تحديدهم كـ

"رؤساء" يتمتعون بسلطة (موظفون آخرون)



characteristics of org?



\* What Do the managers Do?

**Management**: coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.

**Efficiency** (Means)

Resource  
Usage

Low ↓ waste

**Effectiveness** (Ends)

Goal  
Attainment

تحقيق الهدف →

high ↓ amount Attainment

management strives for:  
Low Resource Waste (high efficiency)  
High goal Attainment (high effectiveness)

**Efficiency**: doing things right or getting the most output from the least amount of input

(the process) الطريقة التي تنتج بها

max. output يكون على resources min. ومنتجها

استغلال الوقت والموارد بشكل صحيح

مثال: اكرم استلم الترتيبات ✓ / أ / ×



## Effectiveness:

Doing the right thing or doing those work activities that will result in achieving goals.

الشيء الصحيح أو  
النتيجة  
result.

\* efficiency is concerned with the mean of getting things done.

\* effectiveness is concerned with the ends or attainment of org. goals.

\* Poor management (which leads to poor performance) usually involves being inefficient and ineffective or being effective but inefficient.

\* الإدارة الفعالة تكون من (effective, efficient) أو راحة من الخ من موجودة.

←

efficient, effective (مثال 2)

resources (الموارد) 2

X Y

\* 10 cars/day (10 سيارات/يوم) 18 cars/day (18 سيارات/يوم)

↓

more efficient (أكثر كفاءة)

\* scrap (الهدم) 9 8

↓

more effective (أكثر فاعلية)

(\*) the manager should be both effective and efficient.



## \* Management Functions :-

Henry Fayol :-

1- planning

2- organizing

3- commanding

4- coordinating

5- controlling

}  $\Rightarrow$  leading

### 1. Planning:-

- set goals, establish strategies for achieving those goals and develop to integrate and coordinate activities.

### 2. Organizing:-

- arranging and structuring work to accomplish the org. goals.

\* When manager organize, they determine:

- what tasks are to be done

- who is to do them

- How the tasks are to be grouped.

- who reports to whom and what decisions are to be made.

### 3. Leading:-

- working with and through people to accomplish org. goals.

\* When manager:

- motivate subordinates

- help resolve work group conflicts

- influence individuals and teams

- select & communication channel

- deal with employee behavior issue

↑ that is leading

يحل تحفيز الموظفين

يساعد في حل النزاعات

التأثير على الأفراد والفرق

تحديد قناة الاتصال المناسبة

التعامل مع قضايا سلوك

المرضى



استاذ، سند بوجهدك، سادك سيرة، سيعلم عليك

عمل تومس لكيف  
اخر القرار

leader: 1-motivate, 2-mentor, 3-coach

#### 4. Controlling:-

monitoring, comparing and correcting work performance

- \* evaluation of whether things are going as planned
- \* to ensure goals are met and work is done as it should be
- managers monitor and evaluate performance

لغاية تحقيق الاهداف، تنفيذ العمل كما ينبغي، يقوم المديرات  
بمراقبة و تقييم الاداء

- \* comparing: Actual performance is compared with the set goals

if the goals aren't achieved → the manager's job is to get

- \* correcting things and work back on track

إذا لم يتم إنجاز العمل كما ينبغي، فواجب المدير أن يصحح

إذا لم يتم إنجاز العمل كما ينبغي، فواجب المدير أن يصحح

إذا لم يتم إنجاز العمل كما ينبغي، فواجب المدير أن يصحح

معرفة و تصحيح (م) تحقيق الاهداف

planning → set goals and plans

organizing → put tasks and structural arrangements

leading → hire, train, motivate employees

controlling → monitor, evaluate, compare, ~~and~~ correcting



## \* Manager Roles:-

Henry Mintzberg

- 1- interpersonal Role
- 2- informational Role
- 3- decisional Role

Roles = Behavior and activities

managerial Roles: specific actions or behavior expected

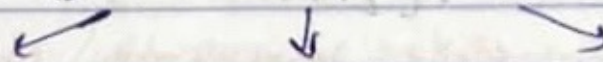
1- interpersonal Role;

Managerial Role that involves people and other entities that

are ceremonial and symbolic in nature.

(رسمي) (فني)

of and exhibited by a manager.



Figurehead

(رئيس مدونة، رئيس جامعة)

اشرف على المعروضات والشؤون

والتي يجب ان يجهل

Leader

Motivate

Monitor

coach.

Liaison

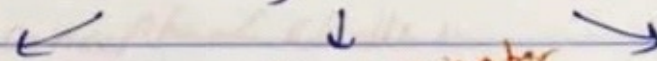
الرئيس

مدير يتعامل مع طرفين

ويربطهم ببعض

## 2- informational Role

Managerial roles that involves collecting, receiving, and disseminating information.



Monitor

اراقب حواويرا اردية

he has to scan the

environment around him

Disseminator

المرسل / المشر

للتزم نشر المعلومات

موفرة للمدركة ومبني كن يتلقا

spokesperson.

المخبر : شخص

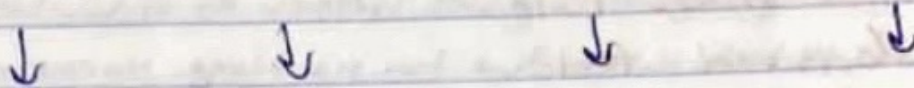
يعرض بحكم ومعلوماته

محيية، والتقاء مليم



### 3- Decisional roles :-

Managerial roles that revolve around making choice



entrepreneur

he is a :

- risk taker

- decision maker

- innovator  
(أبتلع فكرة غير متوقعة)

disturbance

handler

مخفف لبرية

النسبة بين

المتاع

resource

allocator

توزيع

أرباب

وغيرها

دورهم

يعتبر

بأنه

يوزع

الموارد

بأسلوب

معتدلة

والاستخدام

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

negotiator

مفاوض

تأدية

التفاوض

مع

غيره

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

بمروءة

ملحق : Role of disseminator, figurehead, negotiator  
liasion and spokesperson

→ more important for **Top level managers**

: leader role (as Mintzberg define it)

→ more important for **First-line managers**

\* Management skills :-

Robert L. Katz:

1. Technical skills
2. human skills
3. conceptual skill

\* skills = ~~know~~<sup>know</sup>ledge, Ability, Techniqs.

- 1- Technical skills

Job specific knowledge and techniques needed to proficiently perform work tasks

(1st & 2nd bullet points are non-managerial people)

- ## 2- Human / interpersonal skills :-

the ability to work with others people individually and in a group

\* اعرف التواصل مع الناس

(ام، خ) يتكلم مع مجموعة من الناس  
(Because all managers deal with people)

- \* motivate, lead, inspire enthusiasm and trust and communicate

- ### 3. Conceptual skills :-

The ability to think and to conceptualize about abstract and complex situations.



\* استخدام صوة المراقبة لدى المبراد المنظمة كاملة وبشكل تام  
 ويعملونه العلاقة بين الزمات الزمنية المختلفة ، ويتطورون كيف  
 تلائم المنظمة بشة اوسع .

\* الحدي لا يزم بشوف المنظمة ، ويجرد الامر واعتناكل وحلل و  
 بشوف المشكلة بطرمة مختلفة ، وما شوفت من زاوية واحدة .

( اقم ~~من~~ Top manager )

\* How is the manager's job changing?

change

impact of change

Q Technology → shifting organizational boundaries  
 تغير الحدود التنظيمية .

✓ - Virtual workplace → مثال : العمل

الاون لاين ، ما يكون حصة لزوم (مكاتب) (مكتب)

- Flexible work arrangements

طرفة د حياطة ، و ترتيبات عمل فرة اكثر من حصة مكانة العمل او طرفة

العمل (الفرام آلات او غرو) (الفرام آلات او غرو)

Empowered employee

Social media challenges

\* Importance of Social media to Manager's job

Social media: Forms of electronic communication through  
 which users create online communities to  
 share ideas, information, personal message  
 and other content.

\* the manager need to understand and manage the  
 power and peril of social media



٥٥ Power → when they use it as

1. way to connect with customers
2. way to manage their human resources
3. tap into their innovation and talent

لماذا لا نستفيد من الابتكار، والموارد البشرية؟

٢٤ Peril → when it becomes a way to:  
 ١. for boastful employee to brag about  
 their accomplishment  
 ٢. for the manager to brag about his  
 achievement

2 managers send a one-way messages

3- Far employee to argue or gripe about something or someone they don't like at work

- \* Social media is a tool that needs to be managed to be beneficial

حب + نظام السونو ميا شلا جمع حدة تعود علينا  
المائة الحقة



- ② **change** **impact of change**  
**increase competitiveness** → **innovation**
- \* زيادة عدد المنافسين ودرجة المنافسة أدت إلى تغيرات في  
 عمل ووظيفة المدير
  - \* لابد من الحفاظ على الـ cost مع وجود نفس الوقت لابد من جعل نفس  
 الجودة وخدمة التي يقدمها عبرة عنانه بقدر يتوافق

- \* they have to be innovators and suggest new ideas
- \* innovation is critical throughout all levels and parts of an org.

### importance of customers:-

The manager should understand the importance of customers, you need customers, without them most org. would cease to exist.

لذلك فمناظرة الزبائن وتزويدهم بالخدمات التي يحتاجونها  
 وتغييرات الزبائن ووجود منافسين أكثر الزبائن مثل المدير  
 أهم من ربح الشركة Customers

### ③ **changing Security** → **threats**

- \* المشاكل والاهتمام التي يمكن مواجهتها من قبل الإدارة
- \* تغيرات في وظائفها
- \* بدت مشكلة الـ security من أدوات الكمبيوتر وخدماتها  
 من ناحية الأمن والحفاظ على المعلومات



\* حار المدير لازم يعرف كيف يتعامل مع الناس و مسئول Security majors  
الذي لازم ينجي يلا

\* مثلاً : اذا حد بيد يتوظف المدير راجع كل السلطات الامنية والمعلومات  
عن الشركة متوقعة شغل مسئولين مثلاً ستون اذا لازم يوظفوا  
وهو آمنه للمؤسسة او لا

\* منة السلطات الامنية ممكن تكون تهديد للامانة مع الشركة  
اختراقة الحسابات

زيادة من  
الكتاب من  
المس

ethics

\* حار discrimination و تساؤلات معينة لازم تتأمل  
لنوظف قبل المتوظفين مثلاً ومن بلدانه يتسبب على

\* حار الانسان الو value

الاستدامة importance of Sustainability ?

a company's ability to achieve its business goals and increase long term shareholder value by integrating economic, environmental and social opportunities into its business strategies.

\* المدير لازم يفكر بال Sustainability

\* منة السلطات ياني يتخلى عن Sustainability

مع علاقتي مع customers ومع shareholders لازم تكون جيدة

وال stockholder

\* اهتم stockholder متوسم

\* الاهتمام بال environment

\* الاهتمام بال customers و افكاره و ال value يجر

\* اهم استدامة المدير يفضل حافل و focus له targeted goal  
(اول اربع راجل) value استراتيجية



## Management History Module.

### \* EARLY Management?

Example : The Egyptian Pyramids and Great wall of china and the city of Venice.

### ADAM SMITH :

في عام 1776 اكتشف آدم انو عتانه اكونه مبدع  
للزمن ياتونه في مهاري بيلا منه انتاجه الناس وكتب  
كتاب ثمر (Wealth of Nation) وكانه هو  
to have a happy nation

هذا آدم عن ار Job specialization / division of Labor  
له لازم يراقب الناس كتب ينتج وكتب يتم تقسيم  
الدور عليهم عتانه بيلا الربح فطلع مفهوم  
(division of labor) وهو تقسيم ار task الوردة الى عدة tasks  
ويبر كل شئ ينتج الى فخر (Job specialization)  
smith consider that division of Labor  
increased productivity by increasing each  
worker's skill and dexterity, saving time  
lost in changing task and creating labor-  
saving inventions and machinery

\* بعد فترة من الزمن حدث الثورة الصناعية (industrial revolution) وكل الناس بيت تبني

مصانع وشغل فيها ، وبنوا الفترة حار على approach الإدارة ، وكيف بيدي أدري ما هي الناس حار السؤال

كانت بسبب وراه انوا كل الناس توحيث للمصانع

وطلوا قادرين على الإنتاج ولا اهتم بنظرهم  
at the late eighteenth century, the industrial revolution abeced. a lot

of factories established and these large efficient factories needed someone to "manage" it. these managers would need formal theories to guide them in running these large org.

\* The 4 approaches :-

- 1- classical approach
- 2- behavioral approach
- 3- quantitative approach
- 4- contemporary approach



## [1] Classical Approach (1911 - 1947)

classical approach: first studies of management, which emphasized rationality and making organizations and workers as efficient as possible.

### \* Scientific Management

→ an approach that involves using the scientific method to find the "one best way" for a job to be done.

### Frederick Taylor:

in 1911 Frederick Taylor published (Principles of Scientific Management).

كانه فينسي مكانك و كانه تنكيد كلو عامي و مطبق  
كانه (first-line manager) يعني ولا حفظ امو كل حد  
فالمصنع بيتغل زيب بيبدو وفي فوفن هو مش قادر  
يسطر اعلى ، و عدم الترتيب دعا ال ترتيب الشغل  
عشانه يزيه الانتاجية . فقام باقتراح الحارث  
و حارب مجموعة من العمال و درك حركة جسمهم و حارب  
رمل و كانه بكل يوم يعطيه العمال حارث بشكل و هم مختلف  
و ينقلوا الرمل من مكانه لآخر و هو بيحرك حركة جسمهم و  
عدد خطواتهم .

كانه هو يقسم ال time ( time motion )  
فدشن وقت يحتاج مع فشن حركة جسم انا بسوي

→



- \* من بين بديهي عناء اكل task , حلا في اعتراف
- \* حرية الجسم بقسم الادوار وبعملها (مثل الرجل في
- \* في مراحل ومنه تحت نفس المتابع وكل عامل لكل
- \* مثل الثاني واولا واحد منهم يتنقل نفس الشغل
- \* فهو فريزيا الانتاجية ففهم الشغل وdeep
- \* في شغلها لا حاجة للزمن ففكر في hierarchy
- \* في ملكية (تنظيم الناس) مثلا كل مجموعة على Manager
- \* مع الريكليه كانه بيد يعمل chain of command
- \* كانه اعتقاد انو الادوار يتطلع من نوع لثقت
- \* في العكس على جميع ، والموظف موجود لتنفيذ الامر مثلا
- \* \* ~~how to select what task~~ how to select who to do what task
- (من احسن من يقوم بوظيفة معينة)
- \* \* ~~ما عدا~~ ما عدا ، ~~الشيء~~ العلم بطرق training عتاد
- \* ببقية العلم ويوفر وقت عتاد بزيادة الانتاجية
- \* \* ~~الموظف~~ لازم من تعلم مهاري عتاد يفتقروا اكثر
- \* \* ~~كانه~~ كانت اناس as machines
- \* \* ~~اناس~~ يلي ما كانت تنجح كانه بعد ما من الشغل بسهولة

### Frank and Lillian Gilbreth :-

- \* Frank and Lillian, a psychologist, studied work to eliminate inefficient hand and Body motion.



- \* The Gilbreths also experimented with the design and use of the proper tools and equipment for optimizing work performance.
  - \* They had 12 children, two of them wrote a book (Cheaper by the Dozen)
  - \* Frank is known for his bricklaying experiments
  - \* Using the Gilbreth's techniques, a bricklayer was more productive and less fatigued at the end of the day.
  - \* The Gilbreths invented a device called microchronometer that recorded a worker's hand-and-body motion and the amount of time spent doing each motion.
  - \* Therbligs: a classification scheme for labeling hand motion.
- كانوا ينقلوا الطوب ويحركوا نظراً - Endrek، نقلوا  
 hand and Body motion approach  
 من أجل إنتاج الطوب بطريقة نقلوا ما لديهم حثالة يتم ترتيبها  
 فقالوا لو افترضوا آلات نقل الطوب ربح بوزع حصة أدين وقت  
 عوطفية و ربح بزيب الاستجابة.

(1922-1940) بول الفتره سريه فورد للسيارات صنعت  
من المنهج مفاد به كل واحد مسئول عمده ويتم نقله باليد  
له كبحه اجزءا آلات لنقل الفلج ونزحيل مفاد انتاجهم

\* كانه مرمم 12 دله وكثير كتاب cheaper by the Dozen  
وانتقلوا مع امهم بالفلج بصرفه والدمم وانتقالا من خلف كندا

\* كانت فكرة عن good management وازيد productivity

1- I need to divid the tasks into smaller  
tasks (division of work) and to divid the  
work for the labors (division of Labor)

2- to put the right person in the right place

3- to give the right tools to work

4- people are motivated by money so I need  
to pay them well

5- people need to follow instructions.



## \* General Administrative Theory

→ An approach to management that focuses on describing what managers do and what constitutes good management practice.

### Henry Fayol

His belief that management was an activity common to all business endeavors, government, and even the home led him to develop 8-

principle of management.

→ Fundamental rules of management that could be applied in all organizational situations and taught in schools.

(Frederic Taylor)

(p. 4 note) →  
1, 2, 4, 8

14 Principles of management

1- Division of work: Specialization  
increases output by making employees more efficient

2- Authority: Managers must be able to give orders, and authority gives them this right

4- Unity of command: Every <sup>employee</sup> ~~people~~ should receive orders from only one superior.



8. Centralization: This term refers to the degree to which ~~st~~ subordinates are involved in decision making.

Max Weber:

- \* Marx was a German socialist
- \* Writing in the early 1900s he developed a theory he called ~~it~~ bureaucracy.

- \* bureaucracy: A form of organization characterized by division of labor, a clearly defined hierarchy, detailed rules and regulations and impersonal relationships.

\* Weber ideas were less practical than Taylor's.

\* تا کہ ایسا منہ سے نہ پھوٹے (ابو البرقانیہ)

• كَانُوا يَنْفِلُ عَمَّيْنِ، وَالنَّاسُ كَانُوا يَنْظُرُوا، وَيَتَوَقَّفُوا

استلخ غير واضح ولا صواب غير واضحة من العلاقات الإنسانية

(من خلقك لك اسم علامته اذ يدركك لا تترك غيب لفلانة)

\* مكاتونا ما غير نظرنا استاجهم عالى، نرشد

تلك النافذة، وإزالة الحجب والعلاقات الباطنية

rules, regulations, procedures و قواعدها



معالجة العلاقات الداخلية أو نظام التدرج من الجوانب

They addressed

1. division of Labor
2. authority in hierarchy
3. rules and regulations.
4. Formal selection:
5. impersonality
6. Career Orientation.

## 2 Behavioral approach

(Late 1700s - 1950s)

- organizational Behavior (OB):  
The study of the actions of people at work
- early advocates of (OB):
  - Robert Owen
  - Hugo Munsterberg
  - Mary Parker Follett
  - Chester Bernard



they all believed that people were the most important assets of the org. and should be managed accordingly.

الزراعة بقيادة

## HAWTHORNE STUDIES

→ A series of studies during the 1920s and 1930s that provided new first insights into individual and group behavior.

دراسة هاثورن كانت في ٢٢ الف عامل وكلهم يتم تحفيزهم بالمال وكانوا يعملون في مصنع ولكن انتاجية الشركة كانت رديئة فهو موزون فليس هناك كان يصور ٢٢

Eton Mayo في هذا بناءً على ما في الظاهرة واقترح ان

السبب هو الاعادة وماد هو الذي يلزمنا عليهم

فحاشا يتأكد من حكمه ونظيره على دراسة لمدة ٢٥ سنة في

الناس التي يتقبل المصنع ، فأخذ مجموعة من اسناد الموظفين

١- ٦ موظفين ، علمهم بغرض التحاليل وبدأ بأثر عليهم الاعادة

تحسين وزيادة الاعادة فانظروا انكم تتفهموا انتم زيادة

الاعادة ادى الى زيادة الانتاجية ، ولا يقللوا الاعادة

الانتاجية بغير زيرو (الكيفية) ، فليس انت غير الاعادة بأثر

عليهم ، مع الشركة انكم تتفهموا انتم لان الناس ما هي حار

تأخذ اهتمام من المبراد زار من انتاجهم وانهم حار في team spirit

بزيادة ١- ٦ موظفين مع بعض ومنه حصة خلعت فكرة team



البحر من المخرجات الرئيسية، ولكن الامتثال والوجود في  
نموذج الإنتاج بشكل كبير.

### [3] Quantitative approach -

(د. 1950 - د. 1940)

→ The use of quantitative ~~technique~~ techniques to improve decision making

• بالبحث العلمي المنهجي بين اليابان وأمريكا، كانت  
اليابان تفرم حوافز في أمريكا، كانت تفرم 100%  
من حوافز، وفاروا يرافوا الوقت مع حوافز السرعة  
وكل ما يتعلق وكانوا يحولون الأرقام والاحتمالات، فلاقوا  
افضل زيادة مع افضل وقت، فقاموا بفرض الحوافز بحجم 100%  
وكانوا يحولون الأرقام والاحتمالات لتحسين قراراتهم، فافضل  
الامتنان قرار على statistics / decision making  
• دراسة الأرقام والاحتمالات في اليابان في أمريكا  
منذ أن بدأ زوارهم اليابانية بالبحث والاعتماد وتقسيم  
في أمريكا وفرضت لوتة أمريكا، فقرر الأمريكيون هذه  
الطريقة، فصاروا يستخدمون مزاياهم ومفاهيمهم.

→ Total quality management (TQM) - statistical approach (1)

- Total quality management -

→ A philosophy of management that is driven by continuous improvement and responsiveness to customer need and expectations.

8- Centralization: This term refers to the degree to which subordinates are involved in decision making.

### Max Weber

- \* Max was a German sociologist
- \* Writing in the early 1900s he developed a theory he called bureaucracy.

- \* bureaucracy: A form of organization characterized by division of labor, a clearly defined hierarchy, detailed rules and regulations and impersonal relationships.

- \* Weber ideas were less practical than Taylor's.

\* ماكس وبر (Max Weber) مفكر اجتماعي ألماني.

\* كان يهتم بـ "البيروقراطية" (bureaucracy) كنموذج تنظيمي.

البيروقراطية هي نظام إداري قائم على القواعد والعمليات المحددة مسبقاً.

(بمعنى آخر: نظام إداري قائم على القواعد والعمليات المحددة مسبقاً).

\* كما أنزله في نظريته إلى أنماط حياتية ونظم.

نظم الأنظمة وإجراءات العلاقات الإدارية.

فمثل: rules, regulations, procedures.



المحاسبة الإدارية أو أو نظام الإدارة

They addressed:

1. division of Labor
2. authority in hierarchy
3. rules and regulations.
4. Formal selection:
5. impersonality
6. Career Orientation.

## 2 Behavioral approach

(Late 1900s - 1950s)

organizational Behavior (OB):

The study of the actions of people at work

early advocates of (OB):

Robert Owen

Hugo Munsterberg

Mary Parker Follett

Chester Bernard



they all believed that people were the most important assets of the org. and should be managed accordingly.

المرحلة ٦٤ قيادة

## HAWTHORNE STUDIES

→ A series of studies during the 1920s and 1930s that provided new ~~first~~ insights into individual and group behavior.

سلسلة من الدراسات خلال ٢٢ الف عام وكنة يتم تحقيقهم بالعام  
وكانوا يقاتلون مع ولكن انتاجية السلسلة ما كانت زي في مودو  
فليس هناك كانه يجرى ٢٢

Eton Mayo في حكا بيتا ندر في ماي الظاهرة واقترح ان

السبب هو للاعادة وماد هو الان يلى بأمر عليهم

معدلة يتأكد من كلو ونظير على درجة لمدة 20 سنة في

الاساس الى يتقبل المصنع ، فأخذ مجموعة من اسناد الموظفين

ك- 6 موظفين ، كلهم يعرف الحلال ، وبدا بأمر عليهم للاعادة

تحسين وزيادة الانتاجية ، فانتظام ، اكتشفوا ان زيادة

الانتاجية ادى الى زيادة الانتاجية ، ولا يقللوا الانتاجية

الانتاجية يقلل زي (الكيفية) ، فليس انتاجية الانتاجية بأمر

عليهم ، مع السلسلة اكتشفوا ان لا في الاساس ماي حارت

تأخذ امتحان من المبراد زار من اسامهم وانو حار في team spirit

بدا في ك- 6 موظفين مع بعض ومنه حارة فكلت فكرة team



المهارى من المخر الرئيس ، لكنه الامتياز والوجود هجر  
 زينة بأثره الانتاجه بشكل غير

### [3] Quantitative approach -

(1940 - 1950)

→ The use of quantitative ~~technique~~ techniques to improve decision making

• بالبحث العلمية الثانية بين اليابان وأمريكا ، لما كانت  
 اليابان تفرم حوافر في أمريكا لما كانت بحجم 100%  
 منوط ، وفاروا يراغبوا الوقت مع هذه القرات والسرعة  
 وكل ما يستغل وقت وكانوا يحولهم للأرقام والاحصائيات ، فلاقوا  
 افضل زادت مع افضل وقت ولما يفرحوا الفارح وبحجم 100%  
 واما بعد هذا الأرقام والاحصائيات لتعطين مزارهم واخذ  
 احسن قرار على statistics / decision making  
 • دراسة الأرقام والاحصائيات عن اليابان في أمريكا  
 فوجدوا بعد ازدهار اليابان بالبحث والافتقار وتقدمهم  
 في أمريكا وفهم لوتة أمريكا ، فقرر الأمريكية اخذ هذه  
 الطريقة ، فادروا بطرقهم وكانهم ومما نخرج .

• زبدة (statistical approach) (1) TQM

- Total quality management -

→ A philosophy of management that is driven by continuous improvement and responsiveness to customer need and expectations.