

Ch 1.a (Management History)

* Early Management

Management has been practiced a long time, the most interesting example (Ancient Management) →

[1] Egyptian Pyramids / Great wall of China

managers ⇒ Someone had to plan what was to be done

organize people and materials to do it, Make sure those workers got the work done, and impose some controls to ensure that everything was done as planned

[2] Adam Smith (The wealth of nations) 1776

⇒ division of labor (Job specialization)

That is, breaking down jobs into narrow and repetitive tasks. (increased productivity) (Saving time) (increase workers skills)

[3] Industrial Revolution

when machine power was substituted for human power

Created large organizations is need of management.

* Four major approaches to management theory :-
(Small / Small firm) (Gibson)

1 Classical Approach → الإدارة الكلاسيكية

First studies of management, which emphasized rationality, and making organizations and workers as efficient as possible. (rationality) Scientific Management

← كيف تؤسس، المخرجات، الطرقات والوسائل يكونوا فعالين في المتدرب

⇒ Two major theories comprise the Classical approach &

II Scientific Management

Contributors

اول ما يحكى في الادب

Frederick W. Taylor

Frank and Lillian Gilbreth

(husband-wife team)

2 general administrative theory

Contributors

Henri Fayol

→ Max Weber

III Scientific Management :-

الإدارة العامة

(۷۸۱)

First one → Frederick Taylor's → (the father) of scientific management

Scientific Management → an approach that involves using the scientific method to find the "one best way" for a job to be done (max output)
 استخدام الطرق العلمية لإيجاد أفضل طريقة للعمل للحصول على أفضل النتائج (max output)

• Pig iron experiment (output 12.5 tons)

12.5 ton ← ويشع في نظرية اذا استقبلت الاربع نظريات Four Perceptions

محققان اشاره می‌کنند که ورودی‌ها به خروجی‌ها در این مدل به صورت زیر است:

- Taylor succeeded in getting that level of productivity

① Putting the right person on the job with correct tools and equipment

② Having the worker follow his instructions exactly

③ motivating the workers with an economic incentive → تحفيز مالي

العلاقة بين الإدارة والعمال علاقة تبادلية + التكاملية

Frederick Taylor's Principles

Four Principles of management ⇒ would result in prosperity for worker and manager
كيفية اختيار وتنظيم العمل بشكل صحيح لإنتاج المزيد من الثروة

[1] Develop a science for each element of an individual's work
to replace the old rule-of-thumb method
استبدال الطريقة القديمة (التي تعتمد على الحدس) بالطريقة الجديدة (التي تعتمد على العلم)

[2] Scientifically select and then train, teach and develop the worker
اختيار وتنظيم وتنمية العامل علمياً

[3] Heartily Cooperate with the workers to ensure that all work is done in accordance with the principles of the science that has been developed
التعاون مع العامل بصدق وضمان أن جميع الأعمال تتم وفقاً للمبادئ العلمية التي تم تطويرها.

[4] Divide work and responsibility almost equally between management and workers. Management does all work for which it is better suited than the workers.
تقسيم العمل والمسؤولية بالتساوي بين الإدارة والعاملين. الإدارة تفعل جميع الأعمال التي هي أفضل من تلك التي يقوم بها العاملون.
تقسيم العمل بين الإدارة (التي هي أفضل من العامل في بعض الأعمال) والعامل (الذي هو أفضل في بعض الأعمال).

Second one → **Frank and Lillian Gilbreth**

⇒ Psychologist, studied work to eliminate inefficient hand and body motions

⇒ eliminate wasteful motions.
القضاء على حركات اليد والجسم غير الفعالة
القضاء على حركات اليد والجسم التي لا تضيف قيمة

● his experiments in reducing the number of motions in bricklaying
تجربته في تقليل عدد حركات البناء

conclusions → laying exterior from 18 → 5 and interior brick from 18 → 2
الاستنتاجات → وضع الطوب الخارجي من 18 إلى 5 حركات وداخلية من 18 إلى 2 حركات

more productive and less fatigued at the end of the day
أكثر إنتاجية وأقل إرهاقاً في نهاية اليوم

First device ⇒ **Microchronometer** → record worker hand and body motions and the amount of time spent doing each motion
✓ hand + body

hand just

Second Advice => **therbligs**

a classification scheme for labeling basic hand motions.
(label 17 basic hand motions)

=> This scheme gave the Gilbreths a more precise way of analyzing a workers exact hand movement

التي تسمى الحركة الدقيقة

نظرية الإدارة العامة

Henri Fayol

[2] General Administrative Theory

=> An approach to management that focuses on describing

① What managers do and what constitutes good management practice.

التي تسمى الإدارة العامة

Scandol
Function

① **Henri Fayol** => Five Functions => planning, organizing, commanding,

Coordinating, controlling.
ركز على كل إشراف (activities of all managers)

Coordinating, controlling.

L> Taylor concerned with first-line managers and the scientific method

الفرق بين Fayol & Taylor
Fayol < مركز على كل إشراف وكل النشاطات
Taylor < مركز على إشراف الأولى (first line) وعلى الطرق العلمية

مبادئ الإدارة التي وضعها Fayol عددها 14

• **Principles of Management** => Fayol develop 14 principles
Fundamental rules of management that could be applied in
all organizational situations and thought in schools

القوانين الأساسية للإدارة يمكن تطبيقها في جميع ظروف المؤسسة - وتسمى في كتابها

① **Division of work**:- Specialization increase output by making employees

more efficient (job specialization)

② **Authority**:- managers must be able to give order, authority gives them this right

③ **Unity of command**:- Every employees should receive orders from only one superior

④ **Centralization**:- This term refers to the degree to which subordinates are involved in decision making
الدرجة التي يتولى فيها إشراف أدنى في قرارات

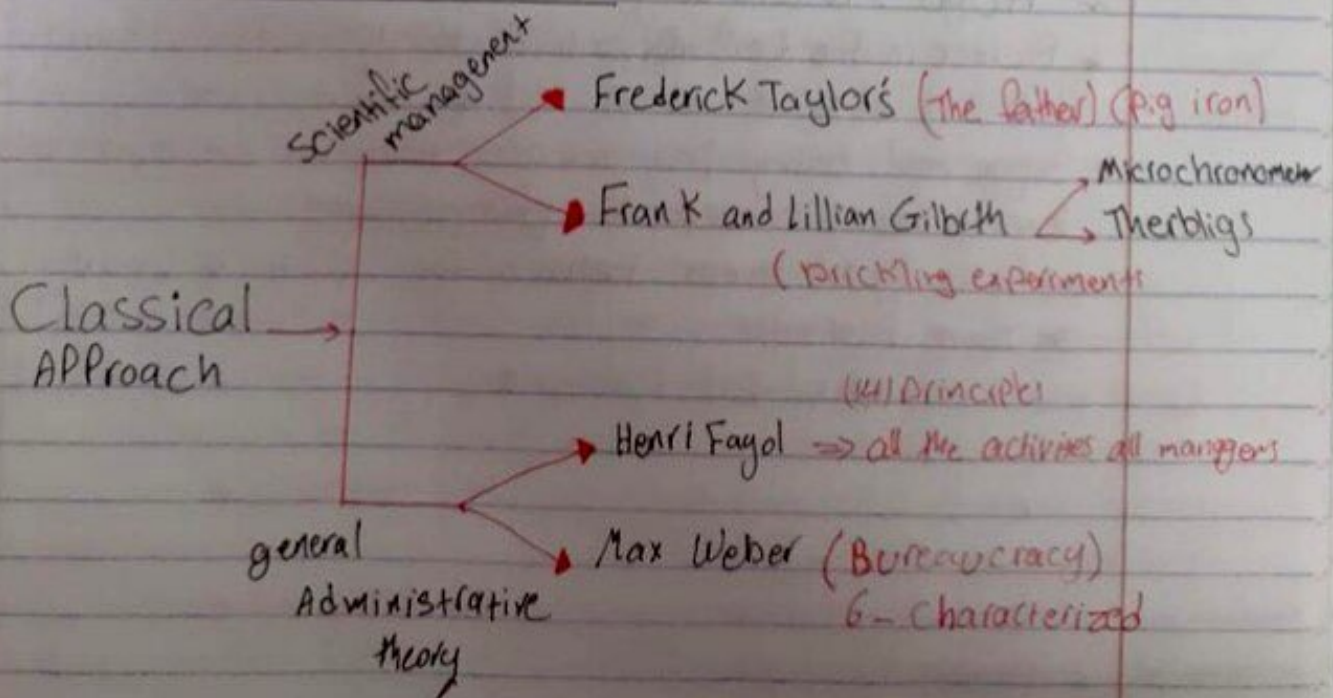
② Max Weber (Bureaucracy) البورقراطية

- German Sociologist مؤلف نظرية الاجتماع
- developed a theory of authority structures, and described organizational activity based on authority relations. وصف الأنشطة التنظيمية على أساس علاقات السلطة
- He described the ideal form of organizations as **(bureaucracy)** نموذج مثالي من البورقراطية في المؤسسات

* a form of organization characterized by
(A bureaucracy should have)

الطوائف التي تتكون من
موظفين في المؤسسات
تتمتع البورقراطية

- ① Division of labor ⇒ Jobs broken down into simplified تقسيم العمل
 - ② Authority Hierarchy ⇒ organized in a hierarchy with a clear chain سلطة
 - ③ Formal Selection ⇒ selected employees based on technical qualifications نموذج
 - ④ Formal rules and regulations ⇒ written rules and standards قواعد
 - ⑤ Impersonality ⇒ uniform application of rules and controls الحيادية
 - ⑥ Career Orientation ⇒ managers are not owner of units not according to personalities
- يعمل المديرون على العمل وليس على الوحدات التي يديرونها
يسير الأعمال حسب القواعد والأنظمة وليس حسب أهلية القائمين بها



2 Behavioral Approach (النهج السلوكي)

- Organizational behavior (OB) سلوكيات الموظفين

⇒ The study of the actions of people at work

① motivating ② leading ③ building trust ④ working with a team

⇒ Early OB Advocates الدعاة الذين اهتموا في سلوكيات العمال

- Robert Owen
- Hugo Munsterberg
- Mary Parker Follett
- Chester Barnard

They said ⇒ Importance of people to an organization's success
(The most important Assets)

① Robert Owen

- Concerned about deplorable Working Conditions قلق بشأن ظروف العمل
- Proposed Idealistic work place بيئة عمل مثالية / مثالية
- Argued that money spent improving labor was smart investment له اي استثمار سيخرجوه لتحويله في بيئة العمل هو استثمار ذكي وناجح

② Hugo Munsterberg

- Pioneer in Field of industrial Psychology - scientific study of people at work رائد في مجال علم النفس الصناعي - الدراسة العلمية للناس في العمل
- Suggested using psychological tests for employee selection, learning theory concepts for employee training and study of human behavior for employee motivation اقترح استخدام الاختبارات النفسية لاختيار الموظفين، نظريات التعلم لمفاهيم تدريب الموظفين، ودراسة السلوك البشري لمفاهيم تحفيز الموظفين

③ Mary Parker Follett

- one of the first to recognize that organizations could be viewed from perspective of individual and group behavior

← ركزت على المؤسسات أنها مكونة من أفراد / مجموعات
أهمية الناس الموجودين داخل المؤسسات في العمل

- Proposed more people-oriented ideas than scientific management followers.

← اهتمام في إصلاح العمل / وإنشاء العمل ليس مطلق / له مميزات

- Thought organizations should be based on group ethic

← أهمية السلوكيات / العمل كفريق متعاون / أخلاقيات المجموعة

← أهمية اعتماد المؤسسة على المجموعات ككل لتحقيق الأهداف بدلاً من التركيز على الأفراد

④ Chester Barnard

Social system
Communicate / stimulate
open system

- actual manager who thought organizations were social systems that required cooperation

- Believed managers job was to communicate and stimulate employees high levels of effort.

← وظيفته الرئيسية أن يتعاون مع الموظفين
نواحل وقدر الموظفين لأنتاج أفضل لديهم والتعاون بينهم لتحقيق الأهداف

- First to argue that organizations were open systems.

← عبارة عن نظام مفتوح

⇒ Hawthorne studies (1920s and 1930s) - a series of studies during 1920s and 1930s that provided new insights into individual and group behavior

← دراسة سلوكيات فردية ومجموعات حول سلوكيات الأفراد والمجموعات

To examine the effect of various lighting levels on worker productivity.

← تجربة الإضاءة التي أجراها على العمال لدراسة الإنتاجية

← دراسة تأثيرات الإضاءة على الإنتاجية

→ Control group ⇒ Working under a constant intensity

← مجموعة ضابطة تحت شدة ثابتة

→ Experimental group ⇒ Exposed to various lighting intensities

← مجموعة تجريبية تتعرض لشدات إضاءة مختلفة

⇒ high outcome

← النتيجة العالية (مجموعات التجريبية) والنتائج (مجموعات الضابطة)

* productivity decrease was observed in the experimental group only when the level of light was reduced to that of a moonlit night
 استمرت تغير الإنتاجية وانخفضت الإنتاجية كانت
 عندما كان مثل ضوء القمر حيث كانت الإنتاجية قد
 decreased

• Elton Mayo => (Harvard professor)

his associates to join the study as consultant

← ارتبطوا بالدراسة كونه من استشاريين

he looks at => اقتراحات ويلتون بالنسبة للدراسة

- ① redesigning jobs إعادة تصميم الوظائف الموجودة
- ② Changes in workday and workweek ~~length~~ length تغيير في طول العمل والأيام في الوردية
- ③ introduce rest periods وقت استراحة
- ④ Change in wage plan of group and individuals

← تغيير في خطة الأمور على مستوى الفرد والجموعات
 ← كل هاتئ التغيرات والاقتراحات والتغيير ما أثر عليهم كانت (incentive plan)
 مبرودة سلبية على الإنتاج Less effect

=> researchers concluded that => Social norms or group standards were key determinants of individual work behavior

← العادات الاجتماعية هي المحدد لسلوكية عمل الأفراد وفي أهم من تحفيزات المادية

3-Quantitative Approach

=> The use of quantitative techniques to improve decision making.

=> Known as management science اسمها الثاني

=> evolved from mathematical and statistical solution

وكانوا يستخدمون الحلول الاحصائية والرياضية لايجاد حلول في الحرب في العالم

=> Group of military officer (Whiz Kids)

↳ joined Ford Motor Company, they began using statistical methods and quantitative models to improve decision making

← في الحروب كانوا يستخدمون النماذج والبيانات في الحرب العالمية الثانية

دخلوا على شركة (فورد موتور) وبنسوا استخدموا هاتئ الطرق والحلول الاحصائية والبيانات
 ادخلوها في ادارة الشركات وبنسوا في الشركات لتطويع اتخاذ القرارات

- Total quality management or (TQM) إدارة الجودة الشاملة
 ⇒ A philosophy of management that is driven by continuous improvement and responsiveness to customer needs and expectations.
 فلسفة الإدارة / التحسين المستمر / تكرر
 الاستجابة لحاجة الزبائن والتوقعات

① Joseph M. Juran

② W. Edwards Deming

⇒ TQM was inspired by a small group of quality experts

إدارة الجودة الشاملة مستوحاة من مجموعة صغيرة من خبراء الجودة
 (خبراء الجودة) / الشركات اليابانية كانت أول مستفيد ومن ثم انتقل على الشركات الأمريكية

⇒ What is Quality Management التركيز على الزبون

① Intense focus on the customer الزبون المحار من تغريب المنتجات والخدمات
 Customer → outside → who buy the organization products or services
 internal customers → who interact with and serve others in the organization.
 هو موظف ينتج ويشتري من المنتجات

② Concern for continual improvement يهتم باستمرار التحسين

→ QM is a commitment to never being satisfied لا يكتفي

"Very Good" is not good enough جيد / التقييم الجيد ليس هو الجيد كافي

→ quality can always be improved
 قديم استمرارية في التحسين الدائم

التركيز على العميل / كين في العمل

③ Process focused ⇒ QM focuses on work process as the quality of goods and services is continually improved

إدارة الجودة تركز على عملية الإنتاج والعمل نقطة اتصال الموارد input
 حيث الدخول للشيء والهدف والمخرج output

تكرر في كل شيء نقطة الاتصال

جودة الخدمة والمنتجات مستمرة باستمرار

④ Improvement in the quality of every thing the organization does.

⇒ relates to final products, How the organization handles deliveries, How rapidly it responds to complaints, How politely the phone are answered and the like.
 (مورد على الإنتاج النهائي) كيفية توصيل الشايات

كيفية التواصل مع الزبائن، كيف اردى لانتظار، كيف انشغال مع الشكاوى

تقنيات إحصائية
 القياس الدقيق
 ⑤ **Accurate measurement** ⇒ QM uses statistical techniques to measure every critical variable in the organization's operation.

⇒ these are compared against standards to identify problems trace them to their roots, and eliminate their causes.
 ⇒ قياس كل متغير حرجي على أساس معايير
 ⇒ تحديد الأسباب وتبويبها إلى مجموعات، والقياس على أساس الأسباب

⑥ **Empowerment of employees** (تفويض السلطة)
 QM involves the people on the line in the improvement process.

⇒ Teams are widely used in quality management programs as empowerment vehicles for finding and solving problems.
 ⇒ إشراك الأشخاص العاملين في عملية التحسين
 ⇒ تستخدم الفرق على نطاق واسع في برامج إدارة الجودة كأدوات تفويض

لا يحد النظام من الأداء
 open system
 النظام قابل للتطبيق

4- **Contemporary Approaches** (Chester Barnard)

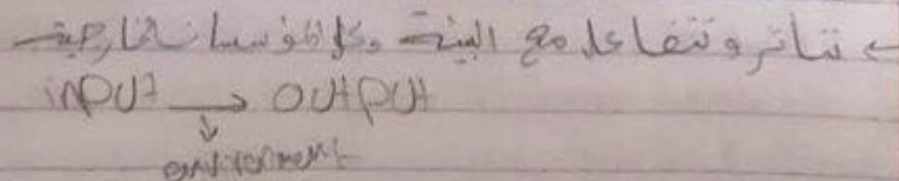
⇒ Two contemporary management perspectives

1. **System** ⇒ a set of interrelated and interdependent parts arranged in a manner that produces a unified whole.

⇒ أجزاء مستقلة ومترابطة تعمل معاً لتحقيق أهداف
 ⇒ الأفراد والعناصر المترابطة التي تشكل الكل

→ **Closed System** ⇒ System that are not influenced by and do not interact with their environment.
 ⇒ لا تتفاعل مع البيئة ولا تتأثر بها / نظام مغلق

→ **Open System** ⇒ System that interact with their environment and influence.



open system



⇒ As you can see, an organization takes in inputs (resources) from the environment and transforms these resources into outputs that are distributed into the environment.

[2] Contingency approach

⇒ a management approach that recognizes organizations as different, ways of managing which means they face different situations (contingencies) and require different ways of ~~man~~ managing

⇒ sometime called the (Situational approach)

⇒ "if, then," If this is the way my situation is, then this is the best way for me to manage in this situation

→ a good way to describe contingency is:-

١- دليل طريقة وصف الكواري :-
 ٢- إذا هذه هي الحالة التي نواجهها المؤسسة إذا هذه الحالة / الطريقة الأولى
 لإدارة هذه الحالة (الطرف) ← (المنهجية لإدارة الطرف المتعاقد)
 دليل طريقة

عوامل متغيرة تؤثر على نجاح المنظمة
⇒ Four popular contingency variables حسب حجم المنظمة

[1] **Organization Size** ⇒ As size increases, so do the problems of coordination.
كبار الحجم كذلك مشاكل التنسيق
For instance, the type of organization structure appropriate for an organization of 50,000 employees is likely to be inefficient for an organization of 50 employees.
منظمة كبيرة ذات 50,000 موظف غير فعالة لمنظمة صغيرة ذات 50 موظف

[2] **Routineness of Task Technology** ⇒ To achieve its purpose, an organization uses technology. Routine technologies require organizational structures, leadership styles, and control systems that differ from those required by customized or nonroutine technologies.
تقوم المنظمة باستخدام التكنولوجيا. التقنيات الروتينية تتطلب أنماط قيادة وأنظمة تحكم تختلف عن تلك المطلوبة للتقنيات المخصصة أو غير الروتينية.
كيف يمكن استغلال التكنولوجيا الروتينية وتوظيفها داخل المنظمة
الأنماط القيادية ونظام التحكم تختلف عن تلك التي تتطلبها التقنيات غير الروتينية
تختلف الظروف المتغيرة عن الظروف غير المتغيرة

[3] **Environmental Uncertainty** ⇒ The degree of uncertainty caused by environmental changes influences the management process.
تؤثر درجة عدم اليقين الناتجة عن التغيرات البيئية على عملية الإدارة.
What works best in a stable and predictable environment may be totally inappropriate in a rapidly changing and unpredictable environment.
ما يعمل بشكل أفضل في بيئة مستقرة ومتوقعة قد يكون غير مناسب في بيئة سريعة التغير وغير متوقعة.
البيئات المستقرة تتغير ببطء في بيئة سريعة التغير وغير متوقعة

[4] **Individual Differences** ⇒ individuals differ in terms of their desire for growth, autonomy, tolerance of ambiguity, and expectations. These and other individual differences are particularly important when managers select motivation techniques, leadership styles, and job designs.
الفرق بين الأفراد في الرغبة بالنمو، الاستقلالية، التسامح مع الغموض، والتوقعات. هذه والفرق الفردية الأخرى مهمة جداً عندما يختار المديرون تقنيات التحفيز، أنماط القيادة، وتصاميم الوظائف.
الفرق بين الأفراد في الرغبة بالنمو، الاستقلالية، التسامح مع الغموض، والتوقعات. هذه والفرق الفردية الأخرى مهمة جداً عندما يختار المديرون تقنيات التحفيز، أنماط القيادة، وتصاميم الوظائف.