

# Principles of Management

## Lecture 2

18 November 2017

Prepared and Presented by A. Elshelmani

BSBA

Libyan International University

# Key terms

- Sociology علم الاجتماع
- Psychology علم النفس
- Economics علم الاقتصاد
- Discipline فرع من المعرفة
- Historical Forces قوات/اتجاهات تاريخية
- Legal قانوني
- Political سياسي
- Cultural ثقافي

# Key Terms

- Humanistic انساني
- Downsizing التقليل
- Assumption افتراض
- Environment بيئة
- Perspective منظور
- Needs احتياجات
- Wants رغبات
- Attitudes اتجاه سلوكي/موقف
- Motivation تحفيز
- Division تقسيم

# Key Terms

- Labour عمل/عمالة
- Self-actualization تحقيق الذات
- Institution مؤسسة
- Values القيم
- Contingent on يعتمد على
- Culture ثقافة
- Customs عادات
- Recession ركود اقتصادي
- Growth النمو الاقتصادي
- Business cycle دورة الاعمال

# Learning Objectives:

- **Understand** how historical forces in society influence the practice of management.

فهم كيف تتأثر ممارسة الإدارة بقوات تاريخية مختلفة.

- **Explain** the major developments in the history of management thought.

شرح اهم التطورات في تاريخ الفكر الإداري.

- **Describe** the major components of the classical management perspective.

وصف المكونات الرئيسية للمنظور التقليدي في الفكر الإداري.

# Lecture Objectives:

- **Describe** the major components of the humanistic management perspective.

وصف المكونات الأساسية للمنظور الإنساني في الفكر الإداري.

- **Discuss** the quantitative management perspective.

ناقش ما يعرف (بالمدرسة الكمية) في الإدارة.

- **Explain** the major concepts of systems theory.

اشرح المصطلحات الرئيسية في (نظرية النظم).

- **Discuss** the basic concepts underlying contingency views.

ناقش المصطلحات الأساسية في (النظرية الموقفية).

# How Do Historical Forces in Society Influenced the Practice of Management?

كيف تؤثر القوات التاريخية على ممارسة الإدارة؟

- What is history? ما هو التاريخ؟
  - History is about the past.
- Why study the past? لماذا ندرس الماضي؟
  - To understand the present.
- What is the main lesson of history? الدرس المستفاد من التاريخ؟
  - That society through time is marked by *continuity and change*.  
ان المجتمع، عبر الزمن، يتصف بالاستمرارية والتغيير.
  - Societies, across time, are **shaped** by **key** historical, economic, social and political forces.  
وان المجتمع، عبر الزمن، يشكل من قبل قوات اقتصادية، اجتماعية، سياسية.

- We will now look at the historical forces that directly/indirectly effect the practice of management.

بعض هذه القوات التاريخية تؤثر بشكل مباشر على واقع ممارسة الإدارة.



# Historical Forces Influencing Management

1. **Social Forces:** culture, values, group standards of behavior, or “unwritten rules” influence management.

القوات الاجتماعية: الثقافة، القيم، قواعد السلوك الجماعي/العام، (القواعد الغير مكتوبة)... كلها تؤثر على الإدارة.

2. **Political Forces:** political and legal institutions effect the practice of management.

القوات السياسية: المؤسسات السياسية والقانونية تحدد طبيعة الإدارة أيضا.

# Historical Forces Influencing Management

- 3. Economic Forces:** Forces that effect the availability of production and the distribution of resources....also effect the way management is practiced.

القوات الاقتصادية: القوات/العوامل التي تؤثر على توفر و توزيع الموارد المحدودة...ايضا تحدد طبيعة الإدارة.

# 1. Social Forces Effecting Management Include...

القوات الاجتماعية التي تؤثر على الإدارة تتضمن.....

- Traditions, values and customs.

التقاليد والقيم والعادات الاجتماعية توجه سلوك الموظف والزيون.

- Management must be in touch with social values and customs or risk employee troubles, damage to their reputation, and/or legal trouble.

لابد ان تكون المنظمات متصلة بواقعها الاجتماعي ( القيم الاجتماعية، والعادات الخ.) والا فقد تواجه مصاعب مع الموظفين، تخاطر بسمعتها ، او تتعرض لعواقب قانونية.

- e.g. religious holidays, culturally sensitive advertising.

# Social Forces Influencing Management: Examples

- An important **social value** in today's world is **work-life balance**.

في عالمنا اليوم، يضع المجتمع قيمة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

- Employees now expect to work less hours and spend more time with family.

- Management has adapted and the workday has become shorter.

الإدارة، في بعض البلدان، واكبت هذا التغيير الاجتماعي ويوم العمل يقصر أكثر فأكثر.



# Social Forces & Management: Child Labour Example

- In late 1800s, child labour was considered *socially acceptable* in Europe.

في نهاية القرن التاسع عشر، عمالة الأطفال كانت **مقبولة اجتماعيا**.

- **Social values have changed.** Child labour in Europe is now considered immoral and has been made illegal.

تغيرت القيم الاجتماعية في أوروبا، واليوم، تعتبر عمالة الأطفال غير أخلاقية، وغير قانونية.



# Social Forces & Management: Child Labour Example

- On the other hand, some East and South Asian cultures still view child labour as generally acceptable and so companies continue to hire under-aged workers.

لاكن، بعض الثقافات الأخرى في شرق وجنوب اسيا  
مثلا، تتقبل عمالة الأطفال ولو اضطرارا.

- The child is viewed to have a responsibility to help the family income.

ثقافة بعض هذه المجتمعات ترى ان الطفل مسؤول  
عن احتياجات البيت كأي فرد اخر.



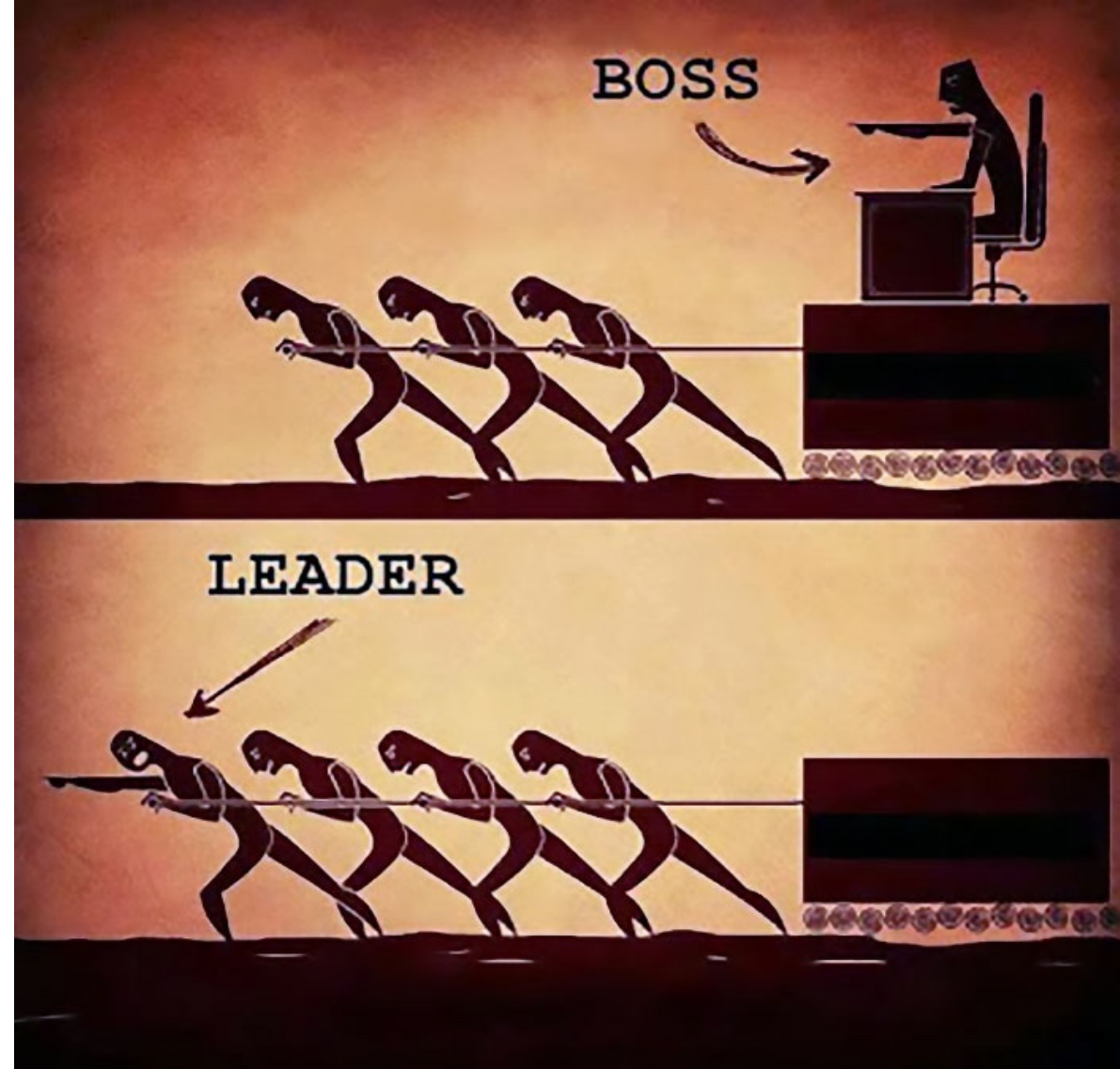
# Differences in Management Across Cultures:

- Management reflects the culture of a society it exists within.  
طبيعة الإدارة تعكس الواقع الاجتماعي، بما فيه الجانب الثقافي، الذي تتواجد به.
- Northern European culture values flat structures, flexibility, and team collaboration.  
ثقافة دول شمال أوروبا اليوم تضع قيمة عالية على الهيكل الأفقي، المرونة في العمل، والعمل كفريق.
- In these cultures, a manager is a guide, a mentor...a friend on a first name basis.  
في هذه الثقافات المدير يعتبر «موجه، مرشد...صديق». العلاقة غير رسمية والتواصل بصفة الاسم الأول.

# Differences in Management Across Cultures

- Developing countries in Middle Eastern and Latin American cultures believe a good leader is a strong leader, and the authority of the manager should not be challenged.

ثقافة بعض الدول النامية في الشرق الأوسط  
وأمریکا اللاتينية ترى القائد/المدير الذي يفرض  
قوته بدون أي تحدي لسلطته مثال على القيادة  
الجيدة.





# Differences in Management Across Cultures

- North American and Australian cultures *generally value risk* and so managers are risk takers.

ثقافة أمريكا الشمالية، وأستراليا، بشكل عام، تفضل المخاطرة في الإدارة.

- Japanese culture is *generally risk-averse*. Managers prefer stability and avoid risky decision making.

في المقابل، ثقافة اليابان تبتعد عن المخاطرة وتفضل الاستقرار.



# Social Forces Influencing Management also include....

القوات الاجتماعية التي تؤثر على الإدارة تتضمن ايضا.....

- **Consumer lifestyles, beliefs, attitudes.** These are constantly changing and good management must remain in sync with these forces if they wish to remain relevant in the market.

نمط حياة المستهلك، اعتقاداته و توجهاته. هذه العوامل الاجتماعية تتغير باستمرار ويجب على الإدارة تعقبها للحفاظ على مركزها بالسوق.

- Important changes in **consumer behaviour** include:
  - Consumer demand for instant communication. **التواصل التلقائي**
  - Demand for customized/personalized experience. **خدمة مشخصة**
  - Demand for data-privacy. **الخصوصية**
  - Demand for online purchasing. **الشراء الالكتروني**



## 2. Political Forces Influencing Management

امثلة على القوات السياسية التي تؤثر في الإدارة.

- Nature of the political system will influence management realities.

طبيعة النظام السياسي سيؤثر على الواقع اليومي للإدارة.

- So will the nature of the legal system. طبيعة نظام العدل

- Remember, governments have the authority to decide how a business operates, and its future by passing laws, and issuing emergency decrees.

الدولة لديها السلطة لأخذ القرارات فيما يتعلق بعمليات الشركة ومستقبلها عن طريق انتاج القوانين، او الاوامر القانونية العاجلة.

- This legal control of business activities is called *regulation*.

# Political Forces Influencing Management: Examples

- **Laws:** employment law/labour, health and safety laws, intellectual property law, consumer protection law, environmental law, antitrust law. Etc.  
قانون التوظيف، الصحة والسلامة، الملكية الفكرية، حماية المستهلك، حماية البيئة، قوانين مكافحة الاحتكار الخ.
- **Domestic laws.** القوانين المحلية
- **International laws.** القوانين الدولية

- **Labour laws** are concerned with how employees are treated. Working hours, minimum wage, insurance/benefits.
- **Anti-trust law** is government law which sets the rules for competition, so as to combat price fixing and monopolies. For example, a law might be passed to prevent further merger and acquisition for big companies.
- **Intellectual property laws** prevent copyright infringement (the illegal copying and distribution of trademarked information).
- **Question: Should we pay for information? Or should it be free?**

# Political Forces Effecting Management: Examples

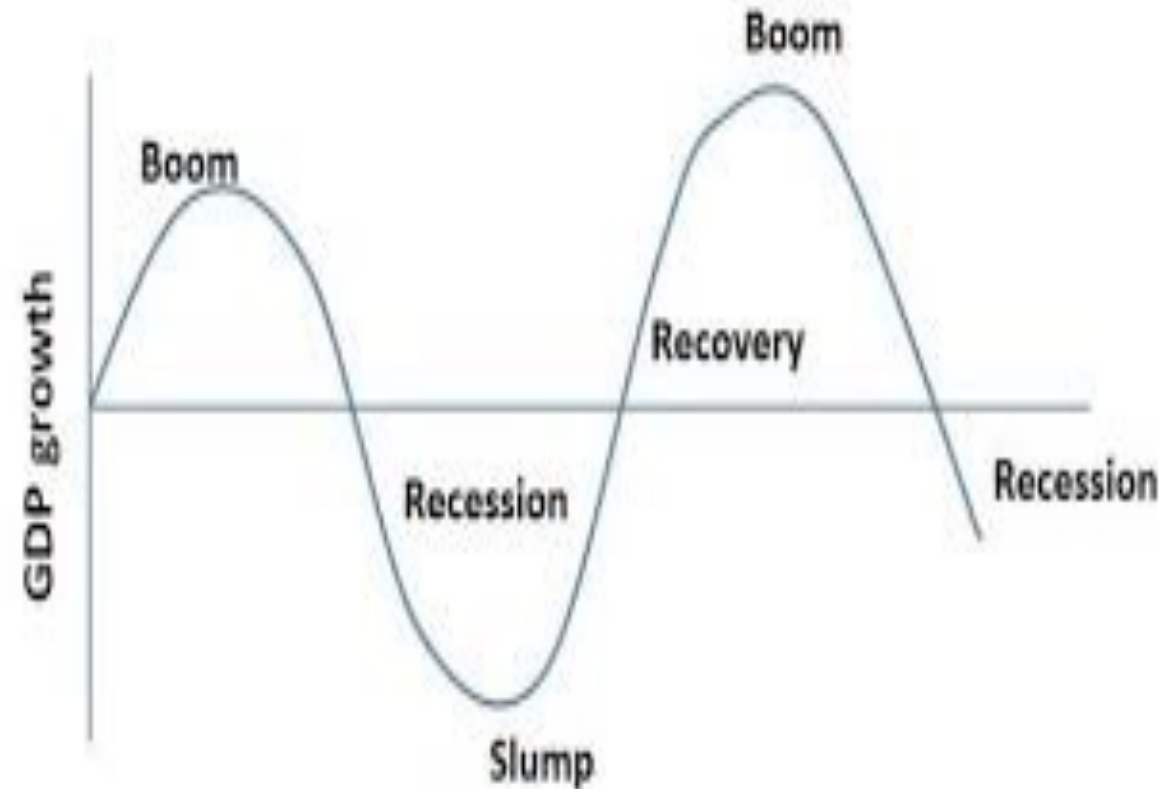
## امثلة على القوات السياسية التي تؤثر في الادارة

- **Level of corruption** (الرشوة، التزيف في المعاملات اليومية، تفضيل الأقارب في التعيين).
- **The nature of the political economy** (capitalism/socialism).  
طبيعة النظام الاقتصادي/السياسي (الرأسمالية او الاشتراكية).

# Examples of Economic Forces Effecting Management:

امثلة على القوات الاقتصادية التي تؤثر في الإدارة.

- Changes in the business cycle.
  - boom/growth and bust/recession.





# Economic Forces القوت/المؤثرات الاقتصادية

- Changes in GDP.

الناتج المحلي الإجمالي

- Unemployment rate.

تغيرات في نسبة البطالة

- Inflation/hyperinflation التضخم

- Savings المدخرات

- Taxes الضرائب

- Resource scarcity ندرة الموارد

# **Economic Change and Management**

**In times of economic crisis**, management must consider downsizing, the difficulties in gathering capital, the drying up of investments and customers poor spending power.

# The Major Developments in the History of Management thought.

اهم التطورات في تاريخ الفكر الإداري.

- Classical Perspective

المنظور التقليدي

- Humanistic Perspective

المنظور الإنساني



# The Classical Perspective.

## المنظور التقليدي في الإدارة.

- The earliest intellectual study of management began in the late 19<sup>th</sup> and early 20<sup>th</sup> century. It accompanied the rise of modern factory system.

بدئت دراسة للإدارة في نهاية القرن التاسع عشر/بداية القرن العشرين مع ظهور وتوسع القطاع الصناعي المعاصر.

- This early study of management is called the classical perspective.

هذه الدراسة المبكرة للإدارة تعرف بالمنظور التقليدي.

- The classical perspective emphasises perfect rationality and pursues maximum efficiency in the organization.

المنظور التقليدي يؤكد على أهمية العقلانية والنهج العلمي الصحيح عند دراسة وتطبيق الإدارة، ويهدف الى الوصول الى الفاعلية القصوة في المنظمة.

## The Classical Perspective:

- As manufacturing processes developed management started to involve complex operations, large numbers of employees, large scale training programs, more sophisticated motivation strategies, advanced technologies that needed maintenance, structure issues.

مع تطور قطاع التصنيع أصبحت الإدارة تتضمن عمليات معقدة، اعداد كبيرة من العمالة، برامج تدريبية و استراتيجيات تحفيزية مختلفة، وتقنيات حديثة تتطلب الصيانة والتحديث.

- The aim at the time was to *develop managerial techniques* that could allow this more complex operation/entity to attain **maximum productivity gains**.

هدف الإدارة اصبح تطوير تقنيات معينة تساعد على تصعيد الإنتاجية في المنظمة الأكثر تعقيد.

# The Classical Perspective المنظور التقليدي

- Within the classical perspective, three subfields developed
  1. Scientific Management. الإدارة العلمية
  2. Bureaucratic Organizations. المنظومات البيروقراطية
  3. Administrative Principles. المبادئ الإدارية
- All aim towards enhancing organisational productivity through the adaptation of work processes.

كل هذه المدارس تهدف الى تحسين الإنتاجية بالمنظمة (إنتاجية الافراد والآلات) من خلال تعديل العمليات.

## 1. Scientific Management

- This subfield of the classical perspective first developed by a young engineer called **Fredrick Taylor**.

منهج المهندس الصناعي فردريك تايلور.

- The first attempt to apply scientific principles to the workplace.

اول محاولة لتطبيق المبادئ العلمية في مكان العمل.

- **Taylor, F. (1911) *Principles of Scientific Management*.**



# Scientific Management

# الإدارة العلمية

- Taylor studied the factory. He found two problems.
  1. Manufacturing workers worked at their own pace (Taylor considered them lazy).
  2. Management failed to assign the optimal work load and time-limits for each task.
- العمال يعملون ببطيء وتكاسل.
- الإدارة فشلت في تحديد كمية ونوعية العمل الصحيح، وتحديد الحدود الزمنية المناسبة لإتمام العمل.
- This meant work took longer than needed to complete, and not enough would be produced.
- It was **inefficient** and **inconsistent**.



# Scientific Management

- Scientific management involved careful study of operation, setting the most effective work procedure, and repeat.

تتضمن الدراسة الدقيقة لسير العمل، تحديد الإجراء (الطريقة) النموذجية للعملية، ومن ثم التكرار.

- The idea was to **simplify, standardize and speed up** work process **increasing amount of production**

تبسيط، تنميط، وتسريع وتيرة العمل وزيادة كمية الانتاج.



# Scientific Management/Taylorism

- Allowed for **mass-production**, through the **assembly line**.


مكننت الإنتاج الشامل من خلال استغلال خط التجميع.

- Every worker has **one simple role**.

كل عامل لديه دور واحد بسيط.



# Scientific Management

- Productivity goes up. 
- But how did the workers feel?



- Like machines?
- Inhuman?
- Stress. Anxiety.



## 2. Bureaucratic Organizations المنظمات البيروقراطية

- *Bureau* (office) + *cracy* (rule of) = the rule of the office.
- Management should be *impersonal and rational*.  
الإدارة يجب ان تكون عقلانية وغير شخصية. بمعنى انها يجب ان تكون محكومة بقوانين و إجراءات مسجلة.
- Based on separation of management and ownership  
في المنظمة البيروقراطية هناك فصل بين الإدارة والملكية.
- Detailed record keeping.  
أهمية عالية للتسجيل.

# Bureaucratic Organizations

- An approach developed by German sociologist Max Weber in (1864-1920).

منهج عالم الاجتماع الألماني ماكس فايرر.

- Major theorist in the study of capitalism.

له أبحاث ونظريات مهمة في الرأسمالية.

- Witnessed the new management elite replace the traditional aristocracy.

عاصر فترة استبدال الطبقة الأرستقراطية بطبقة إدارية جديدة.



# Why did the Bureaucratic Organization Develop?

- In 1800s, businesses were managed as **family businesses**. Employees were relatives and their loyalty was to the boss (father) not to the actual organizational mission.

- Employees hired based on **relation** not **merit**.

التوظيف على أساس القرابة وليس الجدارة.

- **Merit:** advancement based on skills and competency.

الجدارة: هي التقدم والترقي بناء على المهارات والإمكانيات.

# Why Did the Bureaucratic Organisation Develop?

- A response to corruption. Resources misused by the family, and distributed unfairly between them.

انشار الفساد. سوء استعمال الموارد من قبل العائلة وتوزيع العائدات بشكل غير عادل.

- For Weber, this was unfair, unethical as well as inefficient.

رأى فايبر هذا النظام على انه غير عادل، غير أخلاقي، وغير فعال.

- Power is misplaced. It should be in policies, procedures, rules, protocols... **not people.**

رأى ان السلطة في غير محلها. السلطة يجب ان تتمثل في سياسات رسمية، إجراءات، لوائح، بروتوكولات.... ليس اشخاص.

- When organizations are managed by formal, impersonal, rational, meritocratic rules...we call them bureaucracies.



## عيوب البيروقراطية

## Disadvantages of Bureaucracy

- We need some rules and regulations. They organize operations and make things “fair.”
- However, holding on to rules and routines can destroy creativity, initiative, and the energetic dynamic in an organisation.

ولكن، التقيد الحرفي بالقانون و التشريعات قد يقضي على روح المبادرة والإبداع وتتلاشى حيوية مكان العمل.

# Summery: Elements of Bureaucracy

- Management is separate from ownership. فصل الملكية عن الإدارة.
- Official duties/titles. مناصب رسمية بواجبات وامتيازات واضحة على الورق.
- Positions organized in a clear structure with clear chain of authority. تنظيم هرمي وسلسلة سلطات واضحة.
- Established rules and regulations. قواعد وقوانين
- Selection (hiring) and promotion based on merit. التعيين والترقية بناء على الجدارة.
- Administrative acts recorded (record keeping). كل عمل اداري مسجل.

# Administrative Principles مبادئ الإدارة

- Henri Fayol's **Principles of Management**.
- 1. **Unity of command.**
  - Subordinate receives orders from one only.
- 2. **Division of work/labour.** تقسيم للعمل
  - Break down the job into a number of tasks.
  - Repetition of the task leads to speed, and accuracy.
- 3. **Unity of direction**
  - Similar activities with one objective are united into one function, under one manager. توحيد الاتجاه.
- 4. **Discipline** الانضباط 5. **Equity** (fair wage/fair treatment of workers) العدالة



# The Humanistic Perspective

# الجانب الإنساني في الإدارة

- The humanistic perspective in management is a reaction to the classical perspective.

ظهر الجانب الإنساني كردة فعل لقصور المنظور التقليدي.

المنظور التقليدي ركز على ال الجوانب المادية والتنظيمية وتجاهل أهمية **المعنويات والمشاعر الإنسانية** في مكان العمل. المعنويات و مراعاة المشاعر مهمة لدفع عجلة النشاط والتغلب على ظاهرة الغياب، والنزاع.

Humanistic perspective switches the focus to understanding *human emotion, needs, motivations, and behavior*.

# Sub-fields in the Humanistic Perspective

1. The Human Relations Movement. تيار العلاقات البشرية.
  - Focus on individual. What are their **basic needs** and how to fulfil them?  
يهتم بتوفير/تحقيق الاحتياجات الاساسية للموظف .
2. The Human Resources Movement. تيار الموارد البشرية.
  - Concerned with meeting individual employee's “**higher**” needs.  
تهتم بتوفير/تحقيق الاحتياجات العليا للموظفين.

# The Human Relations Movement

# تيار العلاقات البشرية

- Believes effective control is employee-self control, not external authoritarian management.

التحكم الفعال في الموظفين هو نتاج التحكم الذاتي. الإدارة المستبدة غير فعالة.

- Hawthorne Studies.

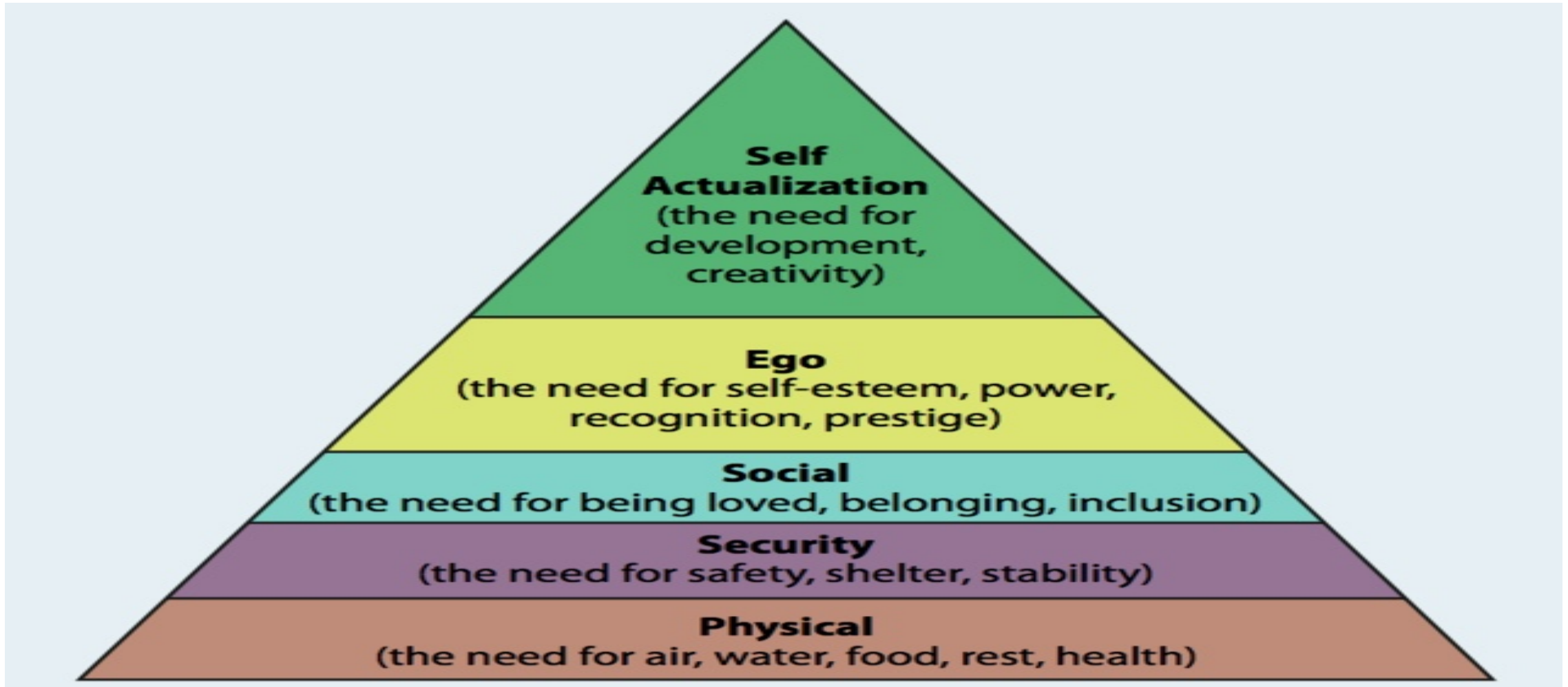
سلسلة من الدراسات في شركة كهرباء هاوثرن، وجدت اهم عوامل للأداء العالي هي الراتب والاضافات، بيئة عمل صحية، والمعاملة من قبل الإدارة.

- Hawthorne was considered a progressive company. Sick pay, employee safety, participation.

# The Human Resources Perspective:

- Continuation of Human Relations Movement....goes a little deeper.  
عبارة عن نظرة اعمق لتيار العلاقات الإنسانية فالإدارة.
- Combines “theories of motivation” with job-design.  
تجمع ما بين «نظريات التحفيز» وتصميم العمل.
- This management perspective suggests jobs should be designed to allow employees to realize full potential....**self-actualize.**  
منظور الموارد البشرية يقتضي ان الاعمال لابد من تصميمها بطريقة تشجع الموظف على تحقيق الذات.

# Maslow's Heirarchy of Needs





# Douglas McGregor: Theory X and Theory Y

- **Theory X** assumes:

- The average human dislikes work.  
الانسان لا يحب العمل
- So, people must be forced to work.  
اذا لابد من فرضه على العمل
- People need to be punished to learn.  
لابد من العقاب
- People need orders/commands.  
لابد من الأوامر
- Most people are not creative.  
اغلب الأشخاص غير مبدعين

- The Classical Perspective is based on Theory X assumptions.

- **Theory Y** assumes:

- People naturally like work.  
اغلب الناس تحب العمل.
- People don't like to be controlled, they like to control self. (autonomy)  
اغلب الأشخاص يحبون الاستقلالية.
- The average person likes responsibility.  
الشخص المتوسط يحب المسؤولية.
- Humans seek to learn and grow.  
الانسان يسعى للعلم والنمو.
- Most people are creative.  
اغلب الناس مبدعين .

- The Humanistic Perspective is based on Theory Y assumptions.

# The Quantitative Management Perspective

## المدرسة الكمية في الإدارة

- The application of mathematical formulas, statistical models, scheduling models, and other quantitative techniques to improvement management decisions.  
استخدام النماذج والأساليب الرياضية والإحصائية في حل مشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.
- Examples:
  - **Determining the % of products with errors**, including these findings in a quality report, and implementing recommendations to fix issue.
  - **Calculating inventory needs.**
  - **Improving delivery time.**
  - **Predicting demand in the market.**
  - **Management Information Systems:** spread sheets with sales data, revenue data, costs and loss all calculated through mathematic formulas.

# Major Concepts in Systems Theory:

- Classical perspective saw organisation as *machines* directed at efficiency and productivity.

المنظور الكلاسيكي يرى المنظمة على انها آلة.

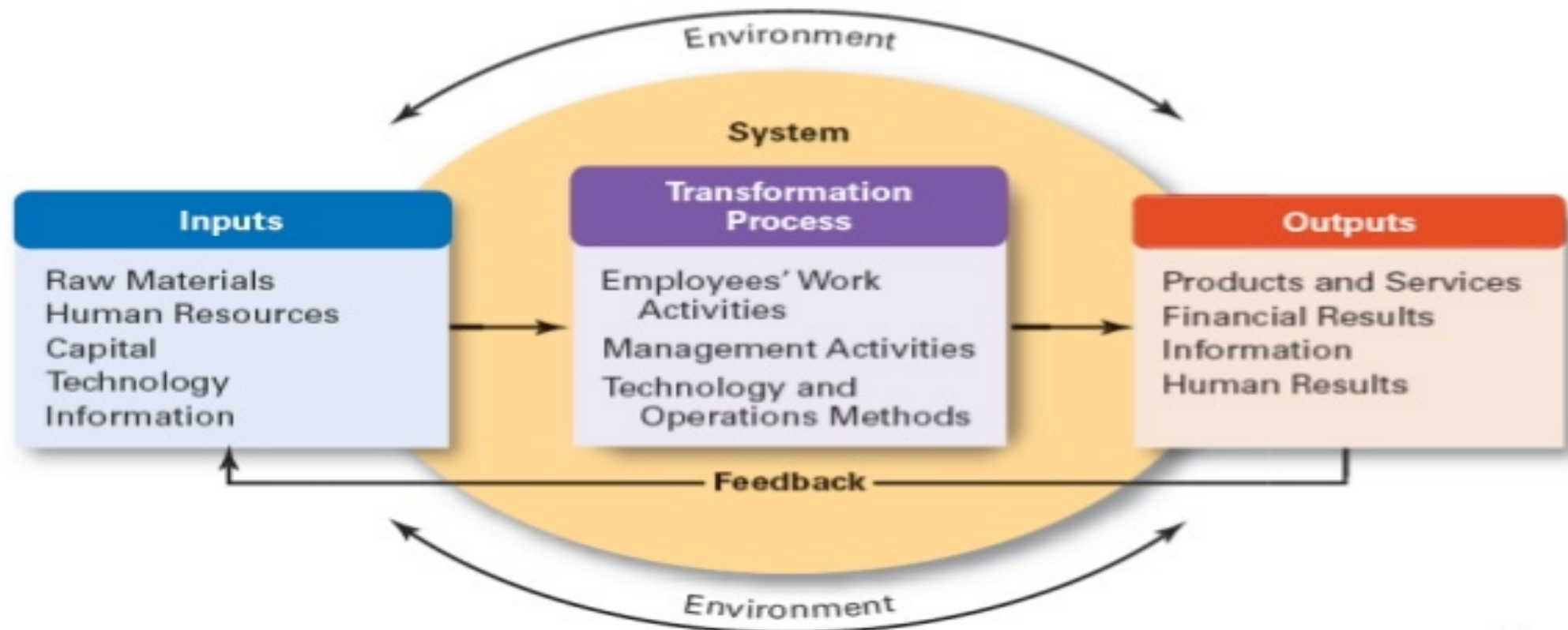
- Saw the organisation as **closed off** from environment.

المنظور التقليدي يرى المنظمة ككيان مغلق، معزول عن محيطه الخارجي.

- Systems theory sees organizations as an **open system**.

نظرية النظم ترى المنظمة، كنظام مفتوح، يآثر في، ويتأثر بالبيئة.

# The Organization as an Open System



# The System and its Environment

- Managers should always consider their systems (company's) interaction with its eco-system (environment).

المدرء لآبد ان يأخذ في الاعتبار تفاعل الشركة مع بيئتها.

- There is constant exchange between the system and its environment.

هنالك تبادل بين النظام والبيئة.

- The system draws inputs (information and resources) from the environment, and releases outputs (information and products) back to the environment.

النظام يأخذ المدخلات (معلومات و موارد) من البيئة ويعيد لها المخرجات.

# Entropy and Synergy

- When a system, closed off to the environment goes into **entropy**... fails...ends.
- A system must be aware of change in the environment so it can adapt/survive.
- A system must also have **synergy** between its component parts.
  - E.g. product development must have a good relationship with marketing and finance.

# Discuss Basic Concepts of Contingency View:

- The classical view assumes that works for one organisation will work for all. There is one best way to do things.

المنظور التقليدي يفترض ان ما ينفذ لمنظمة معينة سيناسب الجميع.

- Contingency view: what will work **depends on context**. There are many ways to do something.

التي تعمل / النظرية الموقفية نجاح أسلوب اداري معين يتوقف على العوامل المحاطة/حالة/موقف المنظمة.

- The manager should approach decisions after considering individual and environmental conditions.

# Contingency View Summary:

- **Contingency theory** claims that there is no best way to organize a corporation, to lead a company, or to make decisions. Instead, the optimal course of action is contingent (dependent) upon the internal and external situation. A contingent leader effectively applies their own style of leadership to the right situation.



# Contingency View Example

## النظرية الموقفية

- Situational factors influence management decisions.
- **Independent variable (x) and dependent variables (y)**
- X= employee personality
- Y= The style of leadership a manager chooses.
- There is no one best way of managing. The appropriate form depends on the kind of task or environment one is dealing with.

هي نظرية «الأمر يعتمد على ..» بمعنى أن تكون هناك جهود متواصلة لتحديد أفضل أسلوب للإدارة و حسبما يقتضى الوضع.

- Examples of **important contingencies** that shape management decision making:
- Technology.
- Suppliers and distributors.
- Customers and competitors.
- Government.
- Unions.
- How we manage *depends (is contingent)* on these *contingencies*.

كيف ندير المؤسسة **يتوقف على هذه** العوامل/الاحتماليات.

**Questions?**