

# Principles of Management

BUS103

Prepared By

Mr.Amin Hady

hadiamin@hotmail.com

Mr.Hani Arab

haniharab@hotmail.com

لتحميل نسختك المجانية

[www.rsscrrs.info](http://www.rsscrrs.info)

2008



هذا العمل للجميع ولا يباع بل ينسخ فقط  
وقيمته دعوة بالهداية لك ولي

## Introduction

### مقدمة

The term 'business' signifies individual and group activities directed toward wealth generation through exchange of goods and services. Business, as a system, uses various inputs like men, material, machinery, information and energy to create goods and services as output to meet the needs of the consumers. Business involves risks and the profit gained is the reward for risk-taking. The common risks are changing technology, changes in consumer preferences, competitive threats, and government policies. Business influences the living standard of people and is the leading indicator of the development of any nation.

إن مصطلح ( أعمال ) يعني الأنشطة الفردية والجماعية الموجهة نحو توليد الثروة خلال تبادل السلع و الخدمات. فالأعمال كنظام، تستخدم المدخلات المختلفة مثل الأيدي العاملة، المادة، الآلات، المعلومات و الطاقة لخلق السلع و الخدمات كالناتج لمقابلة حاجات المستهلكين. تتضمن الأعمال الأخطار و الأرباح المكتسبة وهي المكافأة للمخاطرة. والأخطار العامة كتغير التكنولوجيا، والتغيرات في تفضيلات المستهلك و التهديدات التنافسية و السياسات الحكومية. فالأعمال تؤثر على المستوى المعيشي للناس و هي المؤشر الهام لتطور أي دولة.

### 1.1 OBJECTIVES OF BUSINESS

### أهداف الأعمال

The objectives of business are two-fold: economic and social,  
أهداف الأعمال مزدوجة : اقتصادي و اجتماعي

#### (1) Economic objectives include

#### الأهداف الاقتصادية تتضمن

- (a) Ensuring a satisfactory return on investment (ROI).
- (b) Growth of business through diversification, merger, or acquisition.
- (c) Product innovation on a continuous basis.
- (d) Ensuring profitability by gaining strong market position.

- ١ - ضمان مردود استثمار مرضي
- ٢ - نمو الأعمال من خلال التنوع والدمج و التوزيع
- ٣ - ابتكار المنتج على أساس دائم و مستمر .
- ٤ - ضمان الربحية باكتساب وضع تسويقي قوي.

**( 2 ) Social objectives include****الأهداف الاجتماعية تتضمن**

- (a) Prevention of environmental pollution and ecological imbalance.
- (b) Overall development of the locality where the business is situated.
- (c) Development of backward areas.
- (d) Promotion of ancillary and small scale industries.

- ١- منع التلوث البيئي و خلق التوازن بين الكائنات الحية والبيئة.
- ٢- نمو كلي للمكان حيث تُمارس الأعمال.
- ٣- تطوير المناطق المتخلفة.
- ٤- تطوير وترقية الصناعات الصغيرة.

**1.2 ESSENTIALS OF GOOD BUSINESS العناصر الأساسية للأعمال الجيدة**

The essentials of good business are

العناصر الأساسية للأعمال الجيدة

1. A business must have well defined and attainable objectives.
2. It should follow a proper planning procedure based on up-to-date, reliable, and adequate information.
3. It should have a proper layout and location so as ensure minimization of costs and maximization of profits.
4. A business should have a responsive and adaptive management.
5. It should have a sound organization structure ensuring effectiveness.
6. A business should have a customer-focused marketing system.
7. A business should also have sound personnel policies.

- ١- يجب أن تعرف الأعمال بشكل جيداً وواضح ومعرفة الأهداف الممكن تحقيقها.
- ٢- يجب أن تتبع إجراءات تخطيطية مناسبة تعتمد علي التحديث للمعلومات المتوفرة.
- ٣- يجب أن تكون لها موقع وشكل محدد للتأكد من الحد الأدنى والأعلى للتكلفة والفائدة.
- ٤- يجب أن تكون الأعمال لها مسئولية إدارية.
- ٥- يجب أن تكون للأعمال هيكل تنظيمي للتأكد من فاعلية الأعمال.
- ٦- يجب أن يكون للأعمال نظام تسويقي يركز علي العميل.
- ٧- يجب أن يكون للأعمال سياسات شخصية محدده.

### 1.3 CONCEPT OF MANAGEMENT

### مفهوم الإدارة

Managing is the art of getting things done through people in formally organized Management can thus be defined as the art or skill of directing human activities and resources in the attainment of predetermined goals. The ability to manage is an attribute quite apart from any technical skill. A manager can take advice from technical or functional consider the information given by him, and come to a conclusion that results in a man; decision. Management is practiced with the help of five basic functions: planning, org staffing, directing and controlling.

الإدارة هي فن الحصول علي الأشياء (الخدمات) من خلال الأشخاص في مؤسسات رسمية. ويمكن تعريف الإدارة علي أنها مهارة أو فن إدارة أو توجيه الأنشطة البشرية والموارد لتحقيق الأهداف المحدده سلفا. والقدرة علي الإدارة هي صفة مميزة للمهارة التقنية. ويمكن للمدير أن يأخذ النصيحة من التقني (الدعم الفني) أو الموظف باعتبار أن النصيحة هي نتيجة استنتاج يساعد في عملية اتخاذ القرار. وتمارس الإدارة بمساعدة خمس وظائف أساسية وهي التخطيط و التوظيف والتوجيه والسيطرة.

### 1.4 MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

### التنظيم ( الشؤون الإدارية ) والإدارة

The features of management and administration are briefly discussed below.

نناقش فيما يلي مميزات التنظيم (الشؤون الإدارية) والإدارة

#### 1.4.1 MANAGEMENT PROCESS

#### عملية الإدارة 1.4.1

1. Management is the process of planning, organizing, coordinating, leading, motivating and controlling the resources (including human resources) of an organization efficient and effective pursuit of specified organizational goals.

١- الإدارة هي عملية التخطيط، والتنظيم، والتعاون، والقيادة، والتحفّز و التحكم في الموارد (متضمنة الموارد البشرية) لمنظمة و السعي المؤثر لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

2. A manager is a person who plans, organizes, leads, and controls human, financial physical and information resources in the efficient and effective pursuit of specified organizational goals.

٢- المدير هو الشخص الذي يخطط، وينظم، ويقود، ويسيطر علي الموارد البشرية، والمالية والبدنية، و موارد المعلومات في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة بكفاءة.

3. Planning is the management function of developing a futuristic frame of reference from which to identify opportunities and threats that lie in the future and to take immediate action to exploit the opportunities and counter the threats.

٣- التخطيط هو وظيفة الإدارة للتطوير في إطار فكري مبتكر والذي من خلاله يمكن التعرف على الفرص و التهديدات المستقبلية لاتخاذ الإجراء الفوري لاستغلال الفرص و مواجهة التهديدات.

4. Organizing is the management function of assigning duties, grouping establishing authority, and allocating resources required to carry out a specific.

٤- التنظيم هو وظيفة الإدارة لتحديد الواجبات، وتأليف المهام و تحديد الصلاحيات وتخصيص وتوزيع الموارد لأداء وتنفيذ خطة معينة.

5. Staffing is the management function of recruitment, selection, placement, and development of people to occupy the roles in the organization structure.

٥- من وظائف الإدارة أيضا، التوظيف ويتمثل في اختيار الموظفين وتعيين مهامهم، و تطوير الأفراد لأداء أدوارهم ومهامهم.

6. Leading is the management function of influencing, motivating, and directing hi resources towards the achievement of organizational goals.

٦- القيادة وهي وظيفة الإدارة للتأثير، والتحفيز و التوجيه والإشراف علي الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

7- Controlling is the management function of monitoring organizational perform towards the attainment of organizational goals.

٧- التحكم والسيطرة هي وظيفة الإدارة للمتابعة ومراقبة الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 3.4.2 ADMINISTRATION

### الإدارة (الشؤون الإدارية)

Administration describes not only the activity of implementing policy decisions, but also the activity of regulating the day-to-day operations of a section of an organization, such as the office. During the evolutionary stages of management there were three views regarding the difference between administration and management as discussed below.

لا تصف الإدارة نشاط تنفيذ قرارات السياسة (الإستراتيجيات) فقط، لكن أيضاً عمل تنظيم العمليات اليومية لقسم ما في منظمة، مثل العمل بالمكتب. وأثناء المراحل التطويرية للإدارة كانت هناك ثلاثة آراء بخصوص الاختلاف بين الإدارة ( الشؤون الإدارية ) والإدارة نناقشها فيما يلي:-

1. *Management and administration are the same*: The term administration is used for the higher executive functions in government circles while the term management is used for the same functions in the business world.

١- الإدارة والشؤون الإدارية هما نفس الشيء: فمصطلح الشؤون الإدارية يستخدم للوظائف التنفيذية العليا في الدوائر الحكومة بينما مصطلح الإدارة يستخدم لنفس الوظائف في عالم الأعمال.

2. *Administration is above management*: Administration is the function concerned with the determination of corporate policy; the coordination of finance, production and distribution; and the settlement of the complex structure of the organization under the ultimate control of the executive, while management is concerned with the execution of policy setup by administration for the particular objects before it.

٢- الشؤون الإدارية اعلي من الإدارة: الإدارة هي الوظيفة المعنية بتعيين سياسة المنظمة من حيث التمويل والإنتاج و التوزيع، و تسوية الهيكل المعقد للمنظمة تحت السيطرة المطلقة للمسئول، بينما تكون الإدارة مختصة بتنفيذ نظام السياسة المحدد من الشؤون الإدارية سابقا.

3. *Administration is pan of management*: Management is the general term used for the total process of executive control while administration is that part of management which is concerned with the installation and following of the procedure by which the progress of activities is regulated and checked against plans.

٣- الشؤون الإدارية هي جزء من الإدارة: الإدارة هي المصطلح العام المستخدم للعملية الكلية للسيطرة التنفيذية بينما الشؤون الإدارية هي ذلك الجزء من الإدارة المختصة بوضع و اتباع الإجراءات والتي عن طريقها يتم تنظيم سير العمل وفقا للخطط الموضوعة سابقا.



### 1.4.3 MANAGEMENT SKILLS

### مهارات الإدارة

Three basic kinds of skills—technical, human and conceptual are needed for a manager. *Technical skill* is the ability to use the procedures, techniques, and knowledge of a specialized field. For examples, surgeons, engineers, and accountants all have technical skills in their respective fields. *Human skill* is the ability to work with, understand, and motivate other people as individuals or in groups. *Conceptual skill* is the ability to coordinate and integrate the organization's goals and activities.

توجد ثلاثة أنواع مهارات أساسية للإدارة: تقنية، وبشرية، و تصوّريّ (مهارات تفاهمية). والمهارة التقنية هي القدرة على استخدام الإجراءات و الطرق و المعرفة في مجال التخصص. كمثال الجراحين و المهندسون و المحاسبون جميعًا لديهم مهارات تقنية في مجالاتهم الخاصة. المهارة البشرية هي القدرة علي استيعاب و تحفيز الآخرين كأفراد أو في مجموعات. المهارة التّصوّرية هي قدرة تنسيق و إكمال أهداف و أنشطة المنظمة.

### 1.4.4 MANAGEMENT LEVELS

### مستويات الإدارة

The term levels of management refers to a line of demarcation between various managerial positions in an organization. There are generally four levels of management : (1) top-level management, (2) upper middle management, (3) middle management, and (4) lower-level or first line management.

يشير مصطلح مستويات الإدارة إلى خط الحدود بين الوظائف الإدارية المختلفة في المنظمة. وبوجه عامّ هناك أربعة مستويات من الإدارة: (١) الإدارة العليا، (٢) إدارة متوسطة عليا، (٣) إدارة وسطى (٤) إدارة سفليّ أو القسم الأول.

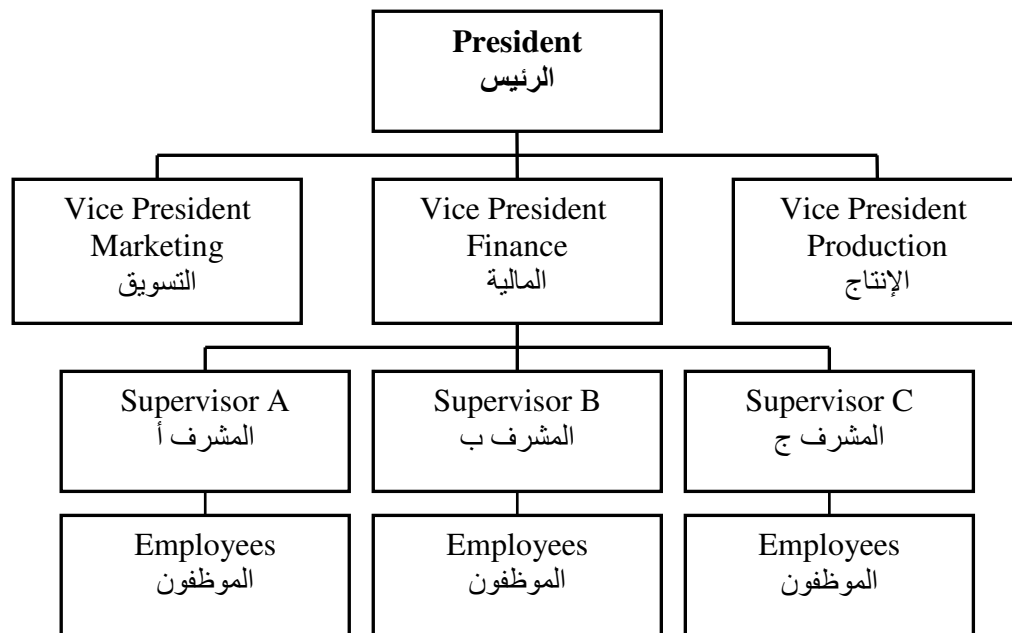
#### 1.4, 4.1 Top-Level Management

#### الإدارة العالية

##### المستوى

Top-level management consists of a small group of people and is responsible for the overall management of an organization. These people are called executives. The various functions performed by the top management are as follows:

تتكوّن الإدارة العليا من مجموعة صغيرة من النّاس و مسئولة عن الإدارة الكلّية للمنظمة. هؤلاء النّاس يُسمّونَ مسؤولون (السلطة التنفيذية). والوظائف المختلفة التي تؤديها الإدارة العليا كما يلي



**FIGURE 1.1 Levels of Managements**  
مستويات الإدارة

1. Laying down the objectives of the enterprise.  
١- تحديد أهداف المؤسسة.
2. Preparing strategic plans and policies for the enterprise.  
٢- إعداد الخطط و السياسات الإستراتيجية للمؤسسة.
3. Issuing necessary instructions for the preparation of departmental budgets, schedules procedures and so on.  
٣- إصدار التوجيهات الضرورية لإعداد الميزانيات والإجراءات الإدارية والوقت وهكذا.
4. Appointing executives for the middle level.  
٤- تعيين المسؤولين (المدراء) للمستوى الأوسط.
5. Coordinating the activities of all departments with the help of reports, Memoranda and so on.  
٥- تنسيق أنشطة كل الأقسام بمساعدة أو عن طريق التقارير والمذكرات وهكذا.
6. Maintaining public relations.  
٦- الحفاظ على العلاقات العامة.

#### **1.4.4.2 Upper-Middle Management**

#### **الإدارة العليا المتوسطة**

The upper-middle management consists of heads of various functional divisions. The heads of functional divisions are in constant touch with the top management. They are responsible for the effective performance of their functional divisions.

الإدارة العليا المتوسطة تتكوّن من رؤساء أقسام العمليات المختلفة وهم في تواصل مستمر مع الإدارة العليا وهم مسئولون عن الأداء الفعال لأقسامهم.



### 1.4.4.3 Middle Management

### الإدارة المتوسطة

The middle management can consist of more than one level in an organization. The principal responsibility is to direct the activities in such a way that the organization's policies are implemented and its goals are achieved.

يمكن أن تتكوّن إدارة الأفراد ( الإدارة المتوسطة ) من أكثر من مستوى واحد في منظمة. والمسؤوليّة الرئيسيّة لها هي توجيه الأنشطة بالطريقة التي من خلالها تنجز أهداف المنظمة.

### 1.4.4.4 Lower-Level Management or First Line Management

### الإدارة على المستوى السّفلى أو القسم الأوّل ( الإدارة الدنيا )

The first-line (first level or front-line) managers direct employees at non-managerial levels i.e. they do not supervise other managers. For example, foremen or production supervisors in a manufacturing plant. The **important functions of a supervisor include the following:**

مدراء المستوى المبدئيّ ( المستوى الأوّل أو الأماميّ ) يوجّهون الموظّفين في المستويات غير الإداريّة أي لا يشرفون على المديرين الآخرين. على سبيل المثال، مشرفو الإنتاج في مصنع.

والوظائف المهمّة للمشرف تتضمّن التالي:

1. To plan and organize the activities of the group.

١- تخطيط و تنظيم أنشطة الجماعة.

2. To arrange for necessary materials, machines, tools, etc. for workers and to provide them with the necessary working environment.

٢- ترتيب الموادّ الضروريّة، الماكينات، الأدوات... الخ، للعمال، و كذلك توفير البيئة الضروريّة للعمل.

3. To provide training to the workers.

٣- توفير التدريب إلى العمال.

4. To supervise and guide the subordinates.

٤- الإشراف و توجيه المرءوسين.

5. To solve the problems of workers.

٥- حلّ مشاكل الموظّفين.

6. To communicate employees problems to the higher management.

٦- إيصال مشاكل الموظّفين إلى الإدارة الأعلى.

## 1.9 MANAGERIAL ROLES

## الأدوار الإدارية ( ادوار الإدارة )

To fulfill the multifarious functional responsibilities, managers assume multiple roles. A role is an organized set of behaviors. Henry Mintzberg has identified ten roles common to the work of all managers. The ten roles are divided into three groups: *interpersonal*, *informational* and *decisional*. The informational roles link all managerial work together.

هي مجموعة سلوكيات منظمة. وقد حدد (هنري مينتزبرج) عشرة أدوار مشتركة بين عمل كل المدراء. والعشرة أدوار تُقسَّم إلى ثلاثة مجموعات: بين الأشخاص (شخصية)، وإعلامية متعلقة بالقرارات. والأدوار الإعلامية تربط كل العمل الإداري معاً.

The interpersonal roles ensure that information is provided. The decisional roles make significant use of the information. The requirements of these managerial roles can be fulfilled, or these roles can be played, at different times by the same manager and to different degrees depending on the level and function of management. The ten roles are described individually, but they form an integrated whole.

وهذه الأدوار تضمن توفير المعلومة بين الأشخاص. وهذه الأدوار الإدارية يمكن أن تُحقَّق في أوقات مختلفة من قبل نفس المدير وبدرجات مختلفة، وتعتمد على مستوى و عمل الإدارة. وهذه العشرة أدوار تُوصَف بشكل فردي، لكنهم يشكّلون وحدة كاملة متكاملة.

### 1.9.1 INTERPERSONAL ROLE

### الدور الشخصي

A manager, in order to be effective, has to assume different roles at different points of time as demanded by the call of duty. The three interpersonal roles are primarily concerned with interpersonal relationships.

يجب على المدير، لكي يكون مؤثر، أن يتولّى ادوار مختلفة في أوقات مختلفة كما هو مطلوب حسب حاجة العمل. فالأدوار الثلاثة الشخصية ترتبط أصلاً بالعلاقات بين الأشخاص.

#### 1.9.1.1 Figurehead Role

#### الدور الصوري (الرمزي)

In the figurehead role, the manager represents the company legally and socially to those outside of the organization. Every manager has to perform some ceremonial duties such as attending the wedding of employees, entertaining dignitaries and so on. These may or may not have any real substance. The supervisor represents the work group to higher management and higher management to the work group.

في الدور الصوري، يقوم المدير بتمثيل الشركة قانونيًا و اجتماعيًا مع المنظمات الخارجية. ويجب على كل مدير أن يؤدي بعض الواجبات الاحتفالية مثل حضور عرس الموظفين، والوجهاء وهكذا. فالمشرف يمثل العمال للإدارة العليا ويمثل الإدارة العليا للعمال.

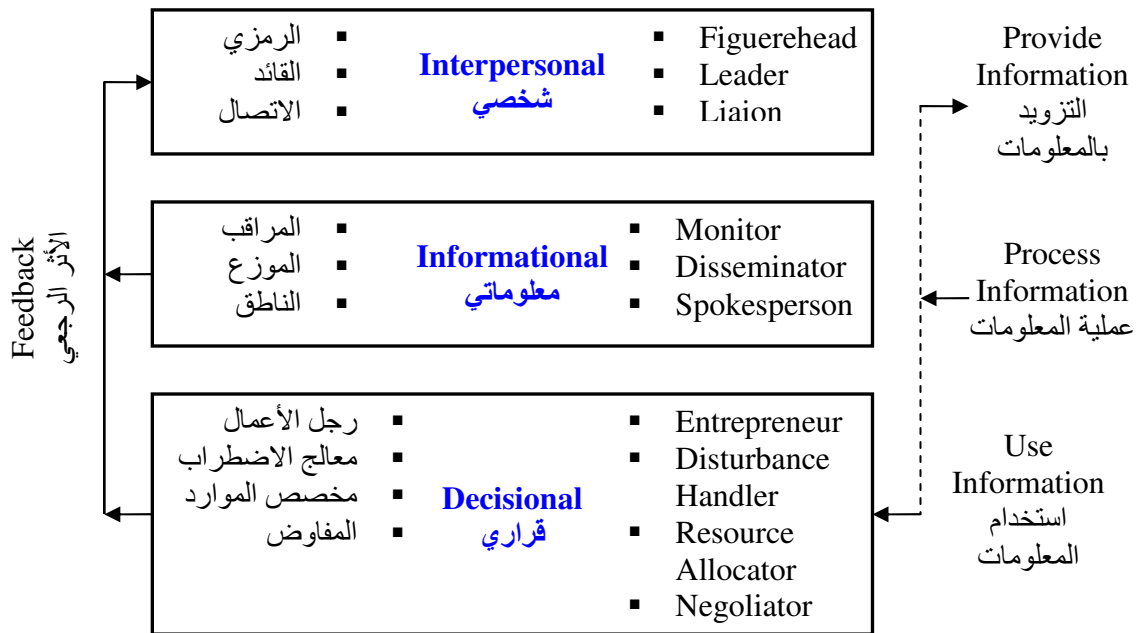


FIGURE 1.2 Managerial Roles.  
أدوار الإدارة

### 1.9.1.2 Liaison Role

### دور الاتصال

In the liaison role, the manager interacts with peers and people outside the organization. The top-level manager uses the liaison role to gain favors and information, while the supervisor uses it to maintain the routine flow of work.

في دور الاتصال، يتفاعل المدير مع النظراء و الناس خارج المنظمة. فمدير المستوى الأعلى يستخدم دور الاتصال لكسب المجاملات و المعلومات، بينما يستخدمه المشرف للحفاظ على التدفق الروتيني للعمل.

### 1.9.1.3 Leader Role

### دور القائد (الزعيم)

The leader role defines the relationship between the manager and the employee. The direct relationship with the people in the interpersonal roles places the manager in a unique position to get information. He must motivate and direct the activities of his subordinates towards accomplishment of organizational objectives.

يعرف دور الزعيم (القائد) بالعلاقة بين المدير و الموظف. فالعلاقة المباشرة مع الناس في المستوي الشخصي تضع المدير في وضع فريد للحصول على المعلومات. وهو يجب أن يحفز و يوجه أنشطة مرعوسيه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.

### **1.9.2 INFORMATIONAL ROLE**

### **(المعلوماتي) الدور الإعلامي**

The three informational roles listed below are primarily concerned with the information aspects of managerial work.

الأدوار الثلاثة الإعلامية الموضحة في الأسفل تُختص أصلاً بجوانب المعلومات للعمل الإداري.

#### **1.9.2.1 Monitor Role**

#### **دور المراقب (المتابع)**

In the role of a monitor, the manager receives and collects information. The information collected, by scanning the environment, facilitates managerial decision-making function.

والمراقب المدير، يجمع المعلومات بمسح البيئة، لتسهيل عملية صنع القرار الإداري.

#### **1.9.2.2 Disseminator Role**

#### **دور الناقل**

In the role of a disseminator, the manager transmits special information into the organization. The top-level manager receives and transmits more information from people outside organization than the supervisor transmits.

في دور الناقل، يقوم المسئول الأعلى بتلقي المعلومات الخاصة بالمنظمة. والمدير في المستوى الأعلى يتلقى و يرسل معلومات أكثر من الناس خارج المنظمة مقارنة بالمشرف.

#### **1.9.2.3 Spokesperson Role**

#### **دور المتحدث الرسمي**

In the role of a spokesperson, the manager disseminates the organization's information into environment. Thus, the top-level manager is seen as an industry expert, while the supervisor is seen as a unit or departmental expert. The manager informs and satisfies various people who influence organization's goals. Thus, he advises the shareholders about financial performance and assures consumer groups that the organization is meeting the social obligations.

في دور المتحدث الرسمي، يقوم المدير بنشر معلومات المنظمة داخل بيئتها. من ثم، ينظر إلي المدير الأعلى كخبير صناعي، بينما يري المشرف كخبير إداري. فالمدير يخبر و يقنع الأشخاص الذين يؤثرون على أهداف المنظمة. من ثم، يقوم بإشعار المساهمين عن الأداء المالي و يؤكد للمستهلكين أن المنظمة سوف تفي بالتعهدات الاجتماعية.

### **1.9.3 DECISIONAL ROLE**

### **أدوار متعلقة بالقرارات**

The unique access to information places the manager at the "centre of organizational decision-making. There are four decisional roles.

الوصول الفريد للمعلومات يضع المدير في مركز صنع القرار التنظيمي. هناك أربعة أدوار متعلقة بالقرارات وهي:-

#### **1.9.3.1 Entrepreneur Role**

#### **دور رجل الأعمال**

In the entrepreneur role, the manager initiates change. The manager seeks and identifies opportunities to promote the needed change. He is also involved in the development and implementation of change strategy.

في دور رجل الأعمال، يقوم المدير ببدء التغييرات ويقوم بالبحث والتعرف على الفرص لتشجيع التغيير المطلوب. وهو مشترك ومعني أيضاً بالتطوير وتنفيذ إستراتيجية التغيير.

#### **1.9.3.2 Disturbance Handler Role**

#### **دور المعالج (عامل الاضطراب)**

In the disturbance handler role, the manager deals with threats to the organization. This role equips the manager to take corrective actions needed to resolve important, unexpected disturbances. He must seek solutions to various unanticipated problems like strike, accidents and so on.

في دور المعالج، يتعامل المدير مع التهديدات التي تواجه المنظمة. وعليه اتخاذ الإجراءات التوقيفية المطلوبة لحل الاضطرابات المفاجئة المهمة. ويجب عليه أن يبحث عن الحلول للمشاكل المختلفة الغير متوقعة مثل الإضراب، الحوادث وهكذا.

#### **1.9.3.3 Resource Allocator Role**

#### **دور مخصص (موزع الموارد)**

In the resource allocator role, the manager chooses as to where the organization will expend its efforts. This role deals with allocation of scarce resources to various requests. Specific activities include developing and monitoring budgets, forecasting future resource needs and handling problems in acquiring them.

في دور موزع الموارد، يختار المدير المكان الذي ستنفق المنظمة مجهوداتها فيه. ويتعامل هذا الدور مع تخصيص الموارد النادرة وتوزيعها إلى طلبات مختلفة. وتتضمن الأنشطة المعينة بالتطور و متابعة الميزانيات، وتوقع الحاجة للموارد المستقبلية و طرق الحصول عليها.

### 1.9.3.4 Negotiator Role

### دور مفاوض

In the negotiator role, the manager negotiates on behalf of the organization. The top-level manager makes the decisions about the organization as a whole, while the supervisor makes decisions about his or her particular work unit. For example, a manager might represent the corporation to negotiate a trade union contract, a joint venture and so on.

في دور المفاوض، يتفاوض المدير نيابة عن المنظمة. فالمدير في المستوى الأعلى يصدر القرارات بخصوص المنظمة ككل، بينما يصدر المشرف القرارات بخصوص وحدة عمله الخاص به. على سبيل المثال، مدير قد يمثل الشركة لبحث عقد نقابة العمال، وشركة مشتركة وهكذا.

### 1.9.4 SUPERVISOR'S ROLE

### دور المشرف

In the role of a supervisor, the manager performs the managerial roles but with different emphasis than higher managers. Supervisory management is more focused and short-term in outlook. Thus, the figurehead role become less significant and the disturbance handler and negotiator roles increase in importance for the supervisor. Since leadership permeates all activities, the leader role is among the most important of all roles at all levels of management.

في دور المشرف، يقوم المدير بأداء الأدوار الإدارية ولكن بتشديد مختلف عن مدراء المستوى الأعلى. فالمراقبة الإدارية أكثر تركيزاً وهي أيضاً قصيرة الأجل في الاتجاه، وبالتالي يصبح الدور الصوري أقل حجماً (أهمية)، بينما تزداد أهمية دور المعالج (عامل الاضطراب) ويزيد دوار المفاوض للمشرف. وبما أن القيادة تنفذ وتحلل كل الأنشطة، فدور القيادي هو ضمن أهم الأدوار كلها في كافة المستويات الإدارية.

## 1.13 BUSINESS ENVIRONMENT

## بيئة العمل

Just as human beings live in, influence and get influenced by an environment, similarly businesses also affect and get affected by the environment in which it operate. The environments may be classified in four groups:

- (1) Economic
- (2) Social
- (3) Political
- (4) Legal

These are discussed below.



بما أن الإنسان يعيش ويؤثر ويتأثر بالبيئة، وكذلك الأعمال أيضاً تؤثر و تتأثر بالبيئة التي توجد فيها. وتصنف البيئات إلى أربع مجموعات هي:

- ١ - بيئة اقتصادية.
- ٢ - بيئة اجتماعية.
- ٣ - بيئة سياسية.
- ٤ - بيئة قانونية.

### 1.13.1 ECONOMIC ENVIRONMENT

### البيئة الاقتصادية

It is sometimes thought that the economic environment is of concern only to businesses whose socially approved mission is the production and distribution of goods and services that pet want and can pay for. But it is also of the greatest importance to other types of organized enterprises. A government agency takes resources usually from tax payers and provides services desired by the public. A university takes resource input from students and other contributors and transforms these into educational and research services.

The factors affecting an economic environment are discussed below.

أحياناً يُعتَقَد أن البيئة الاقتصادية ترتبط فقط بالأعمال ومهمتها المقبولة اجتماعياً هي الإنتاج و توزيع السلع و الخدمات التي يحتاجها الإنسان والتي يمكن شراؤها. لكن أيضاً هي أكبر أهمية للمؤسسات و المنظمات الأخرى. فتقوم المؤسسة الحكومية بالحصول علي الموارد عادة من دافعي الضريبة و توفر الخدمات المرغوبة من قبل الجمهور. وتحصل الجامعة علي مواردها من الطلبة و المساهمين الآخرين و تحول هذه الموارد إلي خدمات تعليمية وبحوث. وتتأثر البيئة الاقتصادية بعدة عوامل تُناقشها فيما يلي:-

#### 1.13.1.1 Capital

#### رأس المال

Almost every kind of organization needs capital—for machinery, buildings, inventories goods, office equipments, tools of all kinds and cash. Some of these may be produced in the organization itself. Cash resources may also be generated within an organization to buy cap items outside, as when business, profits are used to purchase equipment. Organized enterprises are usually dependent for capital requirements on various suppliers whose job is to provide materials and other items of capital that an organization require for its operation. Thus, cap is an important economic factor that influences the business.

تقريباً تحتاج كلّ منظّمة إلى رأس المال لشراء الآلات، والمباني، ومخزون السّلع، وتجهيزات المكاتب، و التّقد. وبعض هذه الأشياء قد تنتجها المنظّمة بنفسها. والموارد التّقدية قد تخلّقها المؤسسة من خلال المنظّمة لشراء المواد الكبرى من الخارج، وعند الاستفادة من أرباح الشركة لشراء المعدات. والمؤسّسات المنظّمة عادة تعتمد على احتياجات رأس المال لتأمين مختلف الموردّين الذين يتطلب عملهم توفير الموادّ و البنود الأخرى التي تحتاجها المنظّمة لعمليّتها. وبالتالي راس المال هو عامل اقتصادي مهمّ جداً يؤثر في الأعمال.

### 1.13.1.2 Labor

### العمال

Another important factor affecting the economic environment is the availability, quality, price of labor. In some societies, untrained common labor may be plentiful, while hip-trained labor may be in short supply. Engineers may be scarce at one time and plentiful at another.

عامل مهمّ آخر يؤثر على البيئة الاقتصاديّة هو توفّر الأيدي العاملة وبكثرة. ففي بعض المجتمعات قد تتوفر الأيدي العاملة غير المدربة بكثرة بينما قد تنقص الأيدي العاملة المدربة. فالمهندسون ربما يندرون يوماً ما ومتوفرون في يوم آخر وهكذا.

### 1.13.1.3 Price Levels

### مستويات الأسعار

The input side of an enterprise is clearly affected by the price level changes. If prices go rapidly, the turbulence created in the environment on both the input and output sides severe. Inflation not only upsets businesses but also has highly disturbing influences on every part of organization through its effect on the costs of labor, materials, and other items.

يتأثر الإيراد (المدخلات) للمؤسسة تأثراً واضحاً بتغييرات مستوى الأسعار فإذا تغيرت الأسعار نوعاً ما بسرعة، فإن عدم التوازن وعدم الاستقرار ينتشر في كل من الواردات والصادرات. والتضخم ليس فقط يزعج المسؤولون لكن أيضاً لديه نفوذ مزعجة كبيرة على كل جزء من المنظّمة خلال أثره على تكاليف العمل و المواد و البنود الأخرى.

### 1.13.1.4 Government Fiscal and Tax Policies

### سياسات الضريبة و الحكومة الماليّة

Another important input to enterprise is the nature of government fiscal and tax policies. Although, these are, strictly speaking, aspects of the political environment, their economic impact on all enterprises is tremendous. Government control on the availability of credit 3ugh fiscal policy has considerable impact not only on business but also on most non-business operations. Similarly.

مدخل مهم آخر في المؤسسة هو الطبيعة المالية و الضريبة الحكومية، والبيئة السياسية، فتأثيرها الاقتصادي على كل المؤسسات كبير. والسيطرة الحكومية على توفر القروض لها تأثير كبير ليس فقط على الأعمال لكن أيضاً على معظم العمليات. بالمثل.

Government tax policy affects every segment of society. They taxes are levied is also important not only to business but also to the people generally. For example, if taxes on business or profits are too high, the incentive to go into business or stay it tends to drop, and investors will look elsewhere to invest their capital.

سياسة الضريبة الحكومية تؤثر على كل جزء من المجتمع. فهي تفرض الضرائب ليس فقط على الأعمال لكن أيضاً على الناس بوجه عام. على سبيل المثال، إذا كانت الضرائب على الأعمال أو المكاسب عالية جداً، فالحافز للدخول في الأعمال يبقى يميل إلى السقوط، و المستثمرون سيبحثون عن مكان آخر لاستثمار رأسمالهم.

### 1.13.1.5 Customers

### العملاء

Without the customers, the business cannot exist. But to capture customers, a business must try find out what people want and are willing to buy. To be sure, the expectations and demands the various public served by organized enterprise are influenced by non-economic as well economic factors in the environment. The principle ones are people's attitudes, desires and expectations, many of which arise from cultural pattern in the social environment.

بدون العملاء، فالأعمال لا يمكن أن تتواجد أو تستمر. ولكي نجذب العملاء، فالأعمال يجب أن تجرب وتكتشف ما يريده الناس و ويرغبون في شراؤه. بالتأكيد، التوقعات والطلبات لمختلف العامة التي تقدمها المؤسسة المنظمة تتأثر بالعوامل الاقتصادية والغير اقتصادية في البيئة. والعوامل الرئيسية هي مواقف رغبات و توقعات الناس، والكثير منها ينشأ من النمط الثقافي في البيئة الاجتماعية.

Another factor in the market is the appearance of substitute products.

عامل آخر في السوق هو ظهور المنتجات البديله. على سبيل المثال،

### 1.13.2 Technology

### التكنولوجيا

One of the most pervasive factors in the environment is technology. It is science that provides knowledge, and it is technology that uses it. The term technology refers to the sum total of the knowledge we have, of ways, to do things. It includes inventions, techniques, and vast stores of organized knowledge about everything. But its main influence is on ways of doing things-m how we design, produce, distribute, and sell goods as well as services.

أحد العوامل الأكثر انتشاراً في البيئة هي التكنولوجيا. إنه العلم الذي يوفر المعرفة، و هي التكنولوجيا التي تستخدمها. فمصطلح التكنولوجيا يشير إلى محصلة المعرفة لدينا، وطرق عمل الأشياء. ويتضمن الاختراعات و الطرق و ذخيرة واسعة من المعرفة المنظمة لدينا عن كل شيء. ولكن تأثيره الرئيسي يكمن في طرق عمل الأشياء و كيف نصمم، وننتج، ونوزع، و نبيع السلع بالإضافة إلى الخدمات.

The impact of technology is seen in new products, new machines, new tools, new materials, and new services. \ Few of the benefits of technology are greater productivity, higher living standards, more leisure time, and a greater variety of products.

تأثير التكنولوجيا يُرى في المنتجات الجديدة و الماكينات الجديدة و الأدوات الجديدة و المواد الجديدة و الخدمات الجديدة. وأيضاً تؤثر على ارتفاع مستوى المعيشة وزيادة أوقات الفراغ وكثرة تنوع المنتجات.

### 1.13.3 SOCIAL ENVIRONMENT

### البيئة الاجتماعية

The social environment is made up of the attitudes, desires, expectations, degrees of intelligence and education, beliefs, and customs of people in a given group or society.

البيئة الاجتماعية مكونة من المواقف والرغبات، والتوقعات، ودرجات الذكاء و التعليم و المعتقدات و عادات الناس لدي مجموعة أو مجتمع معين.

The concept of social responsibilities requires organizations to consider the impact of their actions on society ethical environment, which could well be included as an element in the social environ; includes sets of generally accepted and practiced standards of personal conduct. These STANDERS may or may not be codified by law, but for any group to which they are meant to apply sometimes have virtually the force of law.

مفهوم المسؤوليات الاجتماعية يتطلب من المنظمات الأخذ في الاعتبار تأثير أفعالها على المجتمع. فالبيئة الأخلاقية التي يمكن أن تُضمّن كعنصر جيداً في المحيط الاجتماعي، وتتضمن مجموعة من معايير السلوك الشخصي وهذه المعايير ربما تتفق مع القانون و ربما لا. ولكن أحياناً بعض هذه المجموعات لها قوة القانون.

#### 1.13.4 POLITICAL ENVIRONMENT

#### البيئة السياسية

The attitudes and actions of political and government leaders and legislators do chance the ebb and How of social demands and beliefs. In many communities, strong sentiments an air and water pollution control subsided only when plants that were unable to meet new standards had to be shut down.

إن مواقف و أفعال الساسة و زعماء الحكومة و المشرعون تتغير مع تقدم و تراجع للطلبات والمعتقدات الاجتماعية. ففي مجتمعات كثيرة، المشاعر القوية تجاه مكافحة تلوث الهواء و الماء قد هبطت عندما تم إغلاق المصانع التي لم تستطع مقابلة المستويات والمعايير الجديدة.

Government affects virtually every enterprise and every a-of life. It promotes business by stimulating economic expansion and development by providing financial assistance. Finally, government is also the biggest customer of goods and services

تؤثر الحكومة عملياً على كل مؤسسة و كل أوجه الحياة. وتقوم بتشجيع الأعمال وتحفيز النمو والتوسع الاقتصادي بتوفير المساعدة المالية. وأخيراً، تعتبر الحكومة أيضاً أكبر عميل للسلع والخدمات.

#### 1.13.5 LEGAL ENVIRONMENT

#### البيئة القانونية

Every manager is encircled by a web of laws, regulations, and court decisions not only or national level but also on the state and local levels. Some are designed to protect workers consumers, and communities.

كل مدير محاط بشبكة من القوانين و اللوائح وليس فقط علي المستوى القومي، ولكن أيضاً على مستوى الدولة و المستويات المحلية. وهناك أيضاً بعض القوانين التي صُممت لحماية المستهلكين والعمال، والمجتمعات.

Others are designed to make contracts enforceable and to pr property rights. Many are designed to regulate the behavior of managers and their suborder in business and other enterprises.

وقد صُممت بعض القوانين لإمكانية تطبيق العقود والحفاظ على حقوق الملكية. والكثير من القوانين صُمم لضبط سلوك المدراء والمرووسين في المؤسسات.

**General Questions**

- 1- What are the objectives of a business? What are the essentials of a good Business?
- 2- Define and distinguish the terms—administration and management.?
- 3- What are the functions of management?
- 4- Explain the three basic skills required for a manager What are the levels of management?
- 5- Explain the characteristics of the modern manager. What are the different roles he is expected to play while discharging his normal duties?
- 6- Discuss managerial objectives?
- 7- Differentiate between personal and business ethics?
- 8- What is the contribution of **Henry Fayol** to the management process?  
Are his administrative principles strictly enforceable in the current trends towards participative management style?
- 9- Describe in detail the systems approach to management?
- 10- Explain the contingency approach to management?
- 11- What are the elements of scientific management?
- 12- What is Hawthorne effect and why is it important to managers?
- 13- What factors constitute the internal environment of an organization?
- 14- Discuss the pros and cons of businesses assuming social responsibility?
- 15- What are the arguments for and against social involvement of business?