Chapter (2) Summary

The Role of Management

2.1 Planning

Planning defined: تعريف التخطيط

Deciding in advance what to do and how to do.

اتخاذ قرار مسبق بشأن ما يجب فعله وكيفية القيام به

Benefits of Planning: فوائد التخطيط

1. **Provides direction يوفّر الاتجاه**

a. Give proper information.
تقديم المعلومات المناسبة

b. Give accurate instructions and guidance to the subordinates.
تقديم تعليمات دقيقة وتوجيه للمرؤوسين

c. Tell us what to do, how to do it, and when to do it.
يخبرنا بما يجب القيام به، وكيف نقوم به، ومتى نقوم به

2. **Reduces the risk of uncertainty يقلّل من مخاطر عدم التأكد**

a. Enable a manager to look ahead and anticipate changes.
تمكّن المدير من النظر إلى المستقبل وتوقع التغييرات

b. Shows the way to deal with changes and uncertain events.
يوضح الطريقة للتعامل مع التغييرات والأحداث غير المؤكدة

3. **Reduce wasteful activities يقلّل من الأنشطة غير الضرورية**

a. Coordinate the activities and efforts of divisions, departments and individuals.
تنسيق أنشطة وجهود الأقسام والإدارات والأفراد

b. Help managers avoid confusion and misunderstanding.
يساعد المديرين على تجنّب الارتباك وسوء الفهم

4. **Facilitates decision making يُسهّل عملية اتخاذ القرار**

Help the manager to look into the future and make a choice from various alternatives.
يساعد المدير على النظر إلى المستقبل واتخاذ قرار من بين بدائل متعددة

Features of Planning: مميزات التخطيط

1. Focus on achieving objectives التركيز على تحقيق الأهداف
2. A primary function of management وظيفة أساسية من وظائف الإدارة
3. Pervasive شامل
4. Continuous مستمر
5. Futuristic (يركز على المستقبل) مستقبلي
6. Involve decision making يتضمن اتخاذ القرارات
7. A mental exercise تمرين ذهني

Planning Process: عملية التخطيط

ملاحظة: ترتيب الخطوات مهم

1. Setting Objectives تحديد الأهداف

Every organization has certain objective. Objectives specify what the company wants to achieve. لكل منظمة أهداف معينة. تحدد الأهداف ما ترغب الشركة في تحقيقه.

2. Developing premises تطوير الفرضيات

Managers require making certain assumptions about future called **premises**.
يحتاج المديرون إلى وضع بعض الافتراضات حول المستقبل تُسمى **الفرضيات**

3. Identifying alternative تحديد الخيارات البديلة

Once objectives are set, assumptions are made. Then the next step would be to act upon them. بمجرد تحديد الأهداف ووضع الافتراضات، تكون الخطوة التالية هي اتخاذ الإجراءات بناءً عليها.

4. Evaluating alternative تقييم الخيارات البديلة

The positive and negative (pros and cons) aspects of each proposal need to be evaluated.
يجب تقييم الجوانب الإيجابية والسلبية لكل اقتراح

5. Selecting an alternative اختيار البديل

The best plan must be adopted and implemented.
يجب اعتماد أفضل خطة وتنفيذها

6. Implementing the Plan تنفيذ الخطة

Putting the plan into action (doing what is required).
وضع الخطة موضع التنفيذ (القيام بما هو مطلوب)

7. Follow-up Actions متابعة الإجراءات

To see if plans are being implemented according to schedule.
لمعرفة ما إذا كانت الخطط تُنفَّذ وفق الجدول الزمني

Read the following cases and answer the following questions:

Case (1)	A company wants to increase its market share from the present 10% to 25%. Ms. Maram, the sales manager has been asked to prepare a proposal that will outline the **options** available for achieving this objective. Her report included the following **options**: entering new markets – expanding the product range – using sales promotion techniques. Which step of the planning process is performed by Ms. Maram? Answer: Identifying alternative
Case (2)	Ms. Maram started to discuss with her colleagues the **pros and cons** of each alternative. She started asking which route would be less expensive and which choice will allow to reach the goal (increase the market share from the present 10% to 25%) in less time. Which step of the planning process does Ms. Maram perform? Answer: Evaluating alternative
Case (3)	Mrs. Huda was assigned to organize the annual student exhibition. She assumed it would be easy and waited until the last week to start preparing. By the time she contacted the suppliers, the decorations and catering were fully booked, and many materials arrived late. Which management function did Mrs. Huda fail to perform properly? Answer: Planning What was the main reason her event failed? Answer: Poor planning
Case (4)	The manager of A-Café decided that within six months, the cafe should increase sales by 20%. She prepared a plan including promotions, loyalty cards, and extended working hours. Which step in the planning process is described first? Answer: Setting Objectives Which step comes next after setting objectives? Answer: Developing premises
Case (5)	Ahmed, a marketing manager, wants to promote a new product. He has options: advertise on Instagram, launch a discount campaign, or sponsor an event. He **compares costs and results** before deciding. Which step of the planning process is Ahmed performing? Answer: Evaluating Alternative Courses
Case (6)	After implementing a plan to improve sales, the manager checks weekly reports to see if the targets are being met and adjusts the plan when needed. Which stage of the planning process is this? Answer: Follow-up Actions Why is follow-up important? Answer: to ensure that plans are being implemented according to schedule

2.2 Organising

The Concept of Organising: مفهوم التنظيم

Organising is a process that initiates implementation of plans by clarifying jobs and working relationships and effectively deploying resources for reaching identified and desired results (goals).
التنظيم هو عملية تبدأ بتنفيذ الخطط من خلال توضيح الوظائف والعلاقات الوظيفية، واستخدام الموارد بفعالية من أجل الوصول إلى النتائج (الأهداف) المحددة

Organising: التنظيم

Organising is the process of defining and grouping the activities of the enterprise and establishing authority relationships among them.

التنظيم هو عملية تحديد وتجميع أنشطة المؤسسة، وتأسيس علاقات السلطة فيما بينها

Steps in the process of Organising: خطوات عملية التنظيم

ملاحظة: ترتيب الخطوات مهم

1. **Identification and division of work: تحديد وتقسيم العمل**
   Dividing the work that has to be done into manageable activities.
   تقسيم العمل الذي يجب القيام به إلى أنشطة يمكن إدارتها
   Duplication can be avoided, and work can be shared among the employees.
   يمكن تجنّب الازدواجية، ويمكن مشاركة العمل بين الموظفين

2. **Departmentalization: التوزيع على الأقسام**
   Grouping similar activities together.
   تجميع الأنشطة المتشابهة معًا
   This grouping facilitates specialization.
   هذا التجميع يسهّل التخصّص

3. **Assignment of duties: توزيع/تعيين المهام**
   Allocating jobs to members of each department in accordance with their skills and competencies.
   تخصيص الوظائف لأعضاء كل قسم وفقًا لمهاراتهم وكفاءاتهم

4. **Establishing authority and reporting relationships: مستويات التسلسل الهرمي**
   Clarifying who takes orders from whom and to whom an individual is accountable.
   توضيح من يأخذ الأوامر من من، ولمن يكون الفرد مسؤولاً
   helps to create a hierarchal structure and coordination.
   يساعد في إنشاء هيكل هرمي والتنسيق

Formal and Informal Organisation: التنظيم الرسمي وغير الرسمي

Basis	Formal Organisation التنظيم الرسمي	Informal Organisation التنظيم غير الرسمي
Meaning المعنى	created by the management. يتم إنشائه من قبل الإدارة	among employees. ناتج عن التفاعل والعلاقات بين الموظفين
Authority السلطة	position in management تنشأ بحكم الموقع الوظيفي في الإدارة	personal qualities تنشأ من الصفات الشخصية
Flow of communication سير (تدفق) الاتصالات	scalar chain من خلال سلسلة السلطة	any direction يحدث في أي اتجاه
Nature الطبيعة/الخصائص	Rigid جامد	Flexible مرن
Leadership القيادة	Managers المدراء	chosen by the group يتم اختيارهم بواسطة المجموعة

Delegation and Decentralization: التفويض واللامركزية

Basis	Delegation التفويض	Decentralization اللامركزية
Nature الخصائص/الطبيعة	A compulsory act عمل إجباري	An optional decision قرار اختياري
Freedom of Action حرية التصرف	Less freedom حرية أقل في اتخاذ القرارات	More freedom حرية أكبر في اتخاذ القرارات
Scope النطاق	Narrow ضيق	Wide واسع
Purpose الهدف	To lessen the burden of the manager لتخفيف العبء على المدير	To increase the role of the subordinates لزيادة دور المرؤوسين

Read the following cases and answer the following questions:

Case (1)	A principal asked the student council to organize the National Day celebration. The leader **divided tasks**: decoration, music, refreshments, and photography. Each group had its own leader. Which step of the organizing process is shown here? Answer: Identification and division of work Why is this step important? Answer: to avoid the duplication and share the work among employees
Case (2)	In a hospital, nurses, doctors, pharmacists, and administrative staff are placed in **separate departments** according to their skills. What is this step called in the organising process? Answer: Departmentalization What is the advantage of this arrangement? Answer: Specialization in work
Case (3)	At Green Energy Co. the formal structure defines clear reporting lines. However, during breaks, employees form friendly groups where they discuss ideas and help each other. What type of organization occurs outside formal authority lines? Answer: Informal organization

2.3 Leading

Definition of Leading: مفهوم القيادة

Leading is the process of influencing and motivating individuals or groups to achieve organizational goals
القيادة هي عملية التأثير على الأفراد أو المجموعات وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

Leading involves: Motivation, communication, influence, inspiration and vision, decision-making, and team building
القيادة تشمل :التحفيز، والتواصل، والتأثير، والإلهام والرؤية، واتخاذ القرار، وبناء الفريق.

Importance of Leading: أهمية القيادة

1. Influences the behavior of people to positively contribute their energies for the benefit of the organization.يؤثر في سلوك الأفراد بحيث يساهمون بشكل إيجابي في توجيه طاقاتهم لصالح المنظمة

2. Maintains personal relations and provides needed confidence, support and encouragement.
يحافظ على العلاقات الشخصية ويوفر الثقة والدعم والتشجيع اللازمين

3. Plays a key role in introducing required changes by clarifying, and inspiring people to accept them.يلعب دورًا رئيسيًا في إدخال التغييرات المطلوبة من خلال التوضيح وتحفيز الناس على قبولها

4. Handles conflicts effectively.يتعامل مع النزاعات بشكل فعّال

5. Provides training to subordinates. يوفّر التدريب للمرؤوسين

Leadership Styles:أنماط القيادة

Autocratic Leader قائد متسلط	Democratic Leader قائد ديموقراطي	Laissez-faire Leader قائد مرن (غير متدخل)
Tell employees what to do and expects orders to be followed without question. Good for emergencies. يُخبر الموظفين بما يجب عليهم فعله ويتوقع تنفيذ الأوامر دون سؤال. مناسب في حالات الطوارئ	Consult employees and involves them in problem-solving and decision-making, communication is two-way. Helps employees feel valued but can slow down decision-making. يشاور الموظفين ويشركهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتواصل يكون ثنائي الاتجاه. يساعد الموظفين على الشعور بالتقدير، لكنه قد يُبطئ عملية اتخاذ القرار	A “hands off” leader who communicates objectives and then leaves employees to organize and make their own decisions. Encourages employee creativity, but workers may fail to coordinate their activities. قائد 'غير متدخل' يقوم بتوضيح الأهداف ثم يترك الموظفين لتنظيم أنفسهم واتخاذ قراراتهم بأنفسهم. يشجع إبداع الموظفين، لكن قد يفشل العمال في تنسيق أنشطتهم

Read the following cases and answer the following questions:

Case (1)	Mr. Jassim makes all decisions without asking his staff. In contrast, Ms. Reema holds meetings, listens to team opinions, and makes joint decisions. Identify the leadership styles of Mr. Jassim and Ms. Reema? Answer: Mr. Jassim is Autocratic leader, and Ms. Reema is Democratic leader Which style encourages employee participation? Answer: Democratic
Case (2)	Mr. Ahmed is the manager of a small factory. He makes all decisions by himself and rarely asks his team for suggestions. Last week, he assigned a new task to his employees and strictly instructed them on how to complete it, without allowing any changes or discussion. Which leadership style is Mr. Ahmed using? Explain why? Answer: Autocratic, because Mr. Ahmed makes all decisions by himself
Case (3)	Mr. Khalid is the manager of a design company. He gives his employees full freedom to manage their work and make their own decisions. He rarely checks their progress or gives instructions, trusting them to do their work independently. Which leadership style is Mr. Khalid using? Explain why? Answer: Laissez-faire, because Mr. Khalid gives his employees full freedom to make their decisions

2.4 Controlling

Controlling ensures that an organization's resources are being used effectively and efficiently for the achievement of goals. Controlling is a goal-oriented function.

تضمن الرقابة أن موارد المنظمة تُستخدم بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف. التحكم هو وظيفة موجّهة نحو الهدف

Definition of Controlling: مفهوم الرقابة

Controlling involves comparing actual performance with established standards, identifying any deviations, and taking corrective action.

الرقابة تتضمن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة، وتحديد أي انحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية

Importance of Controlling: فوائد الرقابة

- ✓ Accomplishing organizational goals. تحقيق الأهداف التنظيمية
- ✓ Judging accuracy of standards. الحكم على دقة المعايير
- ✓ Making efficient use of resources. استخدام الموارد بكفاءة
- ✓ Improving employee motivation. تحسين تحفيز الموظفين
- ✓ Facilitating coordination in action. تسهيل التنسيق في العمل

Controlling Process: خطوات عملية الرقابة

ملاحظة: ترتيب الخطوات مهم

1. Setting Performance Standards: وضع معايير الأداء

Standards are the criteria against which actual performance would be measured
المعايير هي الأسس التي يتم على أساسها تقييم الأداء الفعلي

Standards can be set in both **quantitative** (Cost, Revenue, Product units, Time) as well as **qualitative** terms (improving goodwill, motivation level of employees)

يمكن وضع المعايير سواءً من حيث **الكمية** (التكلفة، الإيرادات، وحدات المنتج، الوقت) أو من حيث **النوعية** (تحسين السمعة الطيبة، ومستوى تحفيز الموظفين)

2. Measurement of Actual Performance:قياس الأداء الفعلي

Performance should be measured in an objective and reliable manner

يجب قياس الأداء بطريقة موضوعية وموثوقة

These include personal observation, sample checking, performance reports, etc.

وتشمل ذلك الملاحظة الشخصية، والفحص العيني للعينات، وتقارير الأداء، وغيرها

3. Comparing Actual Performance with Standards: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

Such comparison will reveal the deviation between actual and desired results

ستكشف هذه المقارنة عن الفجوة بين النتائج الفعلية والنتائج المرجوة

Comparison becomes easier when standards are set in quantitative terms

تصبح المقارنة أسهل عندما يتم تحديد المعايير من حيث الكمية

4. Analyzing Deviations:تحليل الانحرافات

Some deviation in performance can be expected. It is, therefore, important to determine the acceptable range of deviations.

A manager should use:

يمكن توقع بعض الانحرافات في الأداء. لذلك، من المهم تحديد النطاق المقبول للانحرافات. ينبغي على المدير استخدام:

- **Critical Point Control:**
Focusing control on key result areas (KRAs) critical to the organization's success.
تركيز الرقابة على مجالات النتائج الرئيسية الحاسمة لنجاح المنظمة

- **Management by Exception:**
Bringing only significant deviations (those beyond the permissible limit) to the notice of management.
إحالة الانحرافات الكبيرة فقط (تلك التي تتجاوز الحد المسموح به) إلى انتباه الإدارة

5. Taking Corrective Action:اتخاذ الإجراءات التصحيحية

Required when the deviations go beyond the acceptable range, especially in the important areas.
مطلوب عندما تتجاوز الانحرافات النطاق المقبول، وخاصة في المناطق المهمة

Read the following cases and answer the following questions:

Case (1)	The sales manager compared monthly sales reports with the target. She found one branch below expectations and planned corrective training for the branch employees. Which management function is applied? Answer: Controlling
Case (2)	The production department set a goal to produce 1,000 units weekly. When checking records, only 850 units were produced. The manager investigated and improved machine maintenance. Which step of controlling involves comparing actual results to standards? Answer: Step (3): comparing actual performance with standards.
Case (3)	XYZ Manufacturing Company set a target to produce 10,000 units of a product in a month. By the 20th day of the month, the production team had produced only 6,000 units. The production manager noted that there were frequent machine breakdowns and some employees were taking longer breaks than allowed. Identify the type of standard (quantitative or qualitative) that was set by the company? Answer: Quantitative What deviation analysis techniques can the manager use to determine if this problem is critical? Answer: 1- Critical Point Control / 2- Management by exception