

Ch 3

"Managing the environment and The organizations Culture"

1) ~~1~~ Omnipotent view of management (Dominant View) قادر على كل شيء

→ the view that managers are directly responsible for an Organization's Success or failure. ← ابرار مسؤولين بشكل مباشر عن نجاح الشركة وخسارتها

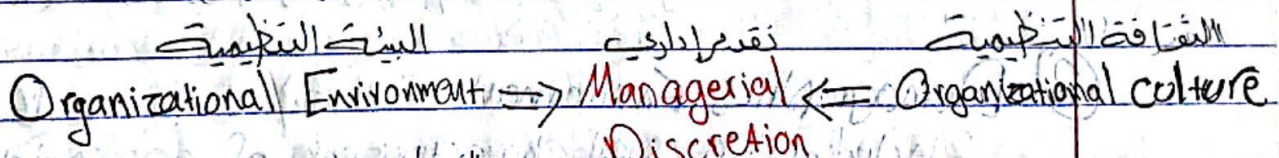
2) Symbolic view of management: (External factors)

→ the view that much of an organization's success or failure is due to external forces outside managers control

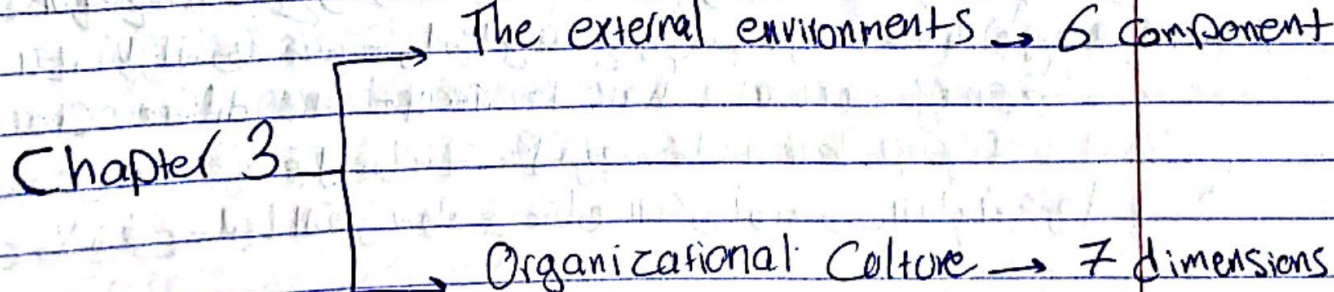
← ابرار ليس مسؤولين عن نجاح او فشل الشركة

→ it is that much of the organization success or failure depend on other Factors or Forces that are found in the external environment / Organization Culture سبب الفشل والنجاح في بيئة

→ Factors effect → ① economy ② customers ③ governmental policies ④ competitors → عوامل البيئة الخارجية: الاقتصاد، الزبائن، السياسات الحكومية، المنافسين



→ external constraints come from the organizations environment and Internal constraints come from the organizations culture



1] the External Environments :- constraints & Challenges

→ those factors and forces outside the organization that affect its performance.
 العوامل الخارجة عن أداء المنظمة

(Components of E/E)

- | | | | | | |
|---------------------|---|--------------|---|---------------|---|
| ③ Political / Legal | → | The | ← | Sociocultural | ④ |
| ② Demographics | → | Organization | ← | Technological | ⑤ |
| ① Economic | → | | ← | Global | ⑥ |

① Economic Conditions (الظروف الاقتصادية)

~~interest rates~~

→ interest rates → القوائد → قد تشجع الفرد على الاستثمار ويؤدي إلتزامه

و تقيد الفرد ليأخذ سلباً ولا يبيع شيئاً

إذا حصل غلاء معينة ينجح العمال → التضخم → ارتفاع أسعار → سبب إلتزامه الشركة

لزيادة الراتب فهو يدفع عن غلاء الأسعار وذلك بسبب ارتفاع تكاليف البضائع

سنوياً وهي إحدى المتغيرات التي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار والتي تؤثر على قرارات الشركة

→ Change in disposable income → الدخل المتاح للإنفاق

جزء من الدخل الكلي وهو المتوفر للمشتري بعد دفع الالتزامات

② Demographics Environment (البيئة السكانية)

→ including physical characteristics of a populations

(gender, age, level of education, geographic location, income,
 الجنس، العمر، مستوى التعليم، الموقع الجغرافي، الدخل

Composition of family) can change, and managers must adapt to these changes (تكوين العائلة يمكن أن يتغير، ويجب على المديرين التكيف مع هذه التغيرات)

دراسة التراجع في المجتمع ومواطنيها (الزبائن) ومراعاة كل تفرقة مواطنيها

عند اتخاذ قرار لشريحة معينة وإنتاج منتج لهم يجب دراسة خصائصهم ومعرفة ما يفضلونه

⇒ every organization have to accept the different characteristics of population

يجب على المنظمة قبل مواطنيها كل تفرقة كما هي ولا ينبغي عليها التقيد بواء في مكان السكن أو مستوى التعليم أو غيرها

(قواعد قانونية) (ظروف سياسية)

general political stability

③ Political / Legal

→ Include the (general Political stability) of countries, in which an organization does business, and the specific attitudes that elected (officials) have towards business

→ تشمل الاستقرار السياسي العام للدول التي تمارس فيها المنظمة أعمالها والوقوف المبدئية للمسؤولين المنتخبين تجاه الأعمال

→ (local government) can influence what organizations can and cannot do (local laws.)

→ الحكومة المحلية بتقدير تؤثر في ما تفعله المؤسسة أو لا تفعله من خلال القوانين المحلية مثال :-

- ① قوانين الحكومة في اختيار المناطق الصناعية لبناء المصنع وليس في الأماكن السكنية.
- ② دخل الحكومة أنها في النعيات فضلاً وزارة العمل حدد تعيين (5%) من ذوي الإعاقة الخاصة

④ Sociocultural (الثقافة)

→ Include the changing expectations of society, values, lifestyles, tastes, beliefs can change and managers must be aware of these changes

تشمل التغيرات المتوقعة في نمط حياة أفراد المجتمع منها القيم، الأزياء، المعتقدات، المذائق ويجب على المبررات الأخذ بعين الاعتبار لهذه التغيرات في اتخاذ القرارات الخاصة بالتركة / كلا هذه التغيرات تنعكس على المؤسسة في اتخاذ قراراتها

⑤ Global

→ Include global competitors and global consumer markets.

→ لا تقتصر سائر الزبائن بالحدود على ابلح بسوق اقل / المنافسة العالمية / globalization / world economy

⑥ Technological Conditions

→ Which have changed more rapidly than any other element of the general environment

→ مع وجود الانترنت وسهولة المقارنة بالأسعار والمواصفات للمنتجات الشبيهة تؤثر على قرارات التركة

science and industry innovation

which have change more rapidly than

How the External Environment Affects Managers?

كيف البيئة الخارجية - أده تؤثر على إداراء؟

1. Jobs and employment

الوظائف والتوظيف

=> For example => economic downturns result in higher unemployment
 مثال: - الاقتصادية تؤدي إلى انخفاض الطلب على الوظائف مما يؤدي إلى ارتفاع البطالة

and place constraints on (staffing and Production) quotes for managers
 وتضع قيود على توظيف وإنتاج للمديرين

Not only effects number of jobs Available, it also affect How jobs are managed and creating
 لا تؤثر فقط على عدد الوظائف المتاحة، بل تؤثر أيضًا على كيفية إدارة الوظائف وإنشائها

Changing conditions can create demands for more temporary work and Alternative work arrangements
 التغيرات في الظروف يمكن أن تخلق طلبًا على المزيد من العمل المؤقت وترتيبات العمل البديلة

The way job were created causing flexible work arrangements
 الطريقة التي تم بها إنشاء الوظائف مما يؤدي إلى ترتيبات عمل مرنة

Freelancers, Job Sharing
 (العمل المستقل) (التقاسم)
 Freelancers: ↑ (تفتح) ↓ العمل المستقل
 Job Sharing: ↑ (تفتح) ↓ تقاسم الوظائف

كل نتيجة الاقتصادية (economic situation)
 مثل الوضع المالي (مالية كورون)

=> Global recession (الساد العالمي)

Caused millions of jobs to be eliminated causing unemployment

تم التخلص من ملايين الوظائف مما تسبب في البطالة

can create demand for Alternative

Sophisticated



new → اول مرة يواجهها

2 Assessing environmental Uncertainty

Environmental Uncertainty refers to → **The degree of Change** (الدرجة التي يتغير بها البيئة)
 → **Complexity in an organizations environment** (التعقيد في بيئتها)

→ The first dimension of uncertainty is **Change**

1. Organization are **stable** / minimal Change (تبقى المنظمة مستقرة / التغير قليل)
2. Organization are **dynamic** / frequent Change (تغيرت المنظمة كثيراً / التغير متكرر)

Stable → minimal Change
dynamic

تأثيرات التغير على المنظمة تتأثر بالتغير في البيئة الخارجية.
 (الضمان) تغييرات كبيرة تدفع على أداء الشركة الحالي / تأثيرات من أكبر من تأثيرات
 على أداء المدير وقراراته

→ The second dimension **Organizational Complexity**

Complexity refers to → The number of components in an organization environment
 → The extent of the organization's Knowledge about those components.

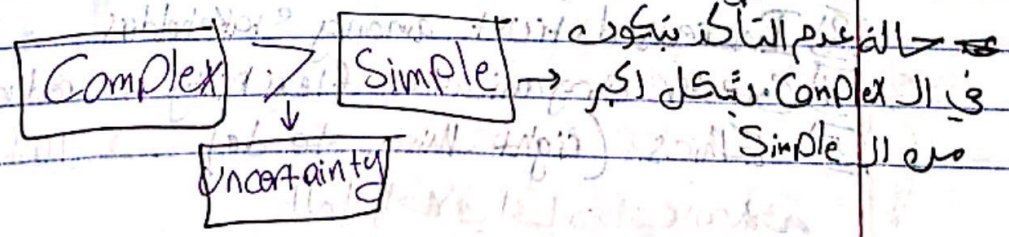
→ نتيجة التي هاد ↑ نتج عن (قاعدة)

[1] if the number of components and the need for sophisticated Knowledge is minimal, the environment is classified as (Simple)

عدد المكونات و الحاجة في معرفة هذه المكونات قليل
 تكون الحالة بسيطة لا تؤثر بشكل كبير
 (المكونات قليلة) متوسطة

[2] if a number of dissimilar components, and High need for sophisticated Knowledge exist, the environment is (Complex)

المكونات كثيرة ومتشعبة + الحاجة لمعرفة كبيرة
 حالة عدم التأكد يكون



⇒ Because uncertainty is a threat to organizational effectiveness, managers try to minimize environmental uncertainty.
 ← لأنه عدم التأكد والمعرفة لشئله تهديد الفعالية
 ← الموقنسة / حاول اطراد القليل من اليقين الربى ← غير مؤكدة

[3] Managing Stakeholder Relationships

← إدارة علاقات أصحاب المصلحة

⇒ Stakeholders → any constituencies in an organization's environment that are affected by organizational decisions and actions

← أي تجمعات علاقة في الشركة ويؤثر فيها ترقى قرارها

⇒ Stockholders → أصحاب الأسهم

⇒ Some of the organization's most common stakeholder which includes both internal and external constituent groups.

↓
 Stockholders Customers
 Competitors
 Suppliers

← أول خطوة لإدارة (أصحاب المصلحة)

① عمل قائمة بأصحاب المصلحة (lists)

② البحث حول اهتماماتهم (interests) What do they prefer

③ ترقية الأهم (فرز) ← من يؤثر بشكل أكبر (more major)

④ مثال ← حددت 10 في القائمة ← بفرز (5 major) (5 major) How to manage

لأننا علاقة أندية قوية ومن ياتر على ديانة ترقية بشكل أكبر
 إدارة الشركة أولاً

⇒ The Benefits of Good Stakeholder Relationships

① Improved predictability of environmental changes

② Increased successful innovations → زيادة الابتكار

③ Increased trust among stakeholders → تعزيز الثقة بينهم

④ Greater organizational flexibility to reduce the impact of change

⑤ Ethics (right things to do) → نريد مستوى البرونة لتلك

الزام أخلاقي اتخاذ أي شيء
 علاقة أخلاقية

تأثير التغيير =

2. Organizational culture (ثقافة المنظمة)

Individual has $\Rightarrow$ unique personality شخصية فريدة
traits and characteristics influence the way we act and interact with others
الصفات والسمات تؤثر في طريقة تصرفنا وتفاعلنا مع الآخرين

Organization has $\Rightarrow$ Organization Culture influence organization personality

الثقافة تؤثر في شخصية المنظمة
والثقافة هي مجموعة من القيم والمبادئ التي تتحكم في سلوك المنظمة وتحدد هويتها

Organizational culture

$\Rightarrow$ The shared values, principles, traditions, and ways of (doing things) that influence the way organizational members act and that distinguish the organization from other organizations.

القيم والمبادئ والتقاليد والطرق التي تؤثر في طريقة عمل المنظمة وتتميزها عن المنظمات الأخرى

$\rightarrow$ Culture values and practices evolve over time.

القيم والممارسات الثقافية تتغير مع مرور الوقت

Organizational Culture is 2- (مكونان)

1) $\rightarrow$ Perception $\Rightarrow$ Based on employee experience within the organization (it's not something we can touch or see) (الوعي)

غير ملموس ويعتمد على تجربة الموظف داخل المنظمة (لا يمكن لمسه أو رؤيته)

2) $\rightarrow$ Descriptive $\Rightarrow$ How members describe it (الوصف)

ملموس ويتم وصفه من قبل أعضاء المنظمة

3) $\rightarrow$ Shared aspects $\Rightarrow$ employees share perception and experiences (الجوانب المشتركة)

المشتركة بين الموظفين وتؤثر في تجربتهم

Research suggests seven dimensions of culture that seem to capture the essence of an organization's culture

← الباحث اقترحوا 7 أبعاد ثقافية التي يبدو وكأنها
تجسد جوهر ثقافة المنظمة.

Seven dimensions of organizational culture

[1] **Attention to Detail** ⇒ Degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to details.
كـ يشـ لازم الموظفين يحلوا / ويوتوا دققين
(الاهتمام بالتفاصيل) الاهتمام بالتفاصيل مربي الاهتمام في النتيجة

[2] **Outcome Orientation** ⇒ Degree to which managers focus on results or outcomes rather than on how these outcomes are achieved.
← تهتم بالنتيجة والربح النهائي بدل من الاهتمام بالريقة
التي تسبقها اطراد للوصول للنتيجة (result)

[3] **People Orientation** ⇒ Degree to which management decisions take into account the effects on people in the organization.
نهتم بالموظفين والاستشاريين وتقديرهم
(Important Assets) ← ازاولة اربحناهم (الاحترام) رغبهم في ابحاز العمل

[4] **Team Orientation** ⇒ Degree to which work is organized around teams rather than individuals.
العمل ضمن فريق (انتاجية أسرع) تشجيع التعاون (التنافس الجيد)
سرعة في الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات
العدائية

[5] **Aggressiveness** ⇒ Degree to which employees are aggressive and competitive rather than cooperative.
← اهتمامهم بالبطانية والعدائية لا يشجع التعاون
التركيز على الانتاج ولا يهم علاقة الموظفين
← الاهتمام الشخصي غالب على الاهتمام العامة

[6] **Stability** $\Rightarrow$ Degree to which organizational decisions and actions emphasize maintaining the status quo
← ابقاءة على الحالة الموجودة (الوضع الحالي)
← السيرة العرفية / التقاليد الموجودة بالشركة

[7] **Innovation and Risk Taking** $\Rightarrow$ Degree to which employees are encouraged to be innovative and to take Risk

← أخذ المخاطر ودعم للابتعا، الاستباة اقرب الالباع لبقام الكرات
← هذه التجارب الجديدة

نوتيس } $\leftarrow$ هذه الشركات قد تفتين بوقت الأبعاد وتركز على أمورها بشكل أكبر، مثلاً: أعلام شركات فلسطين تركز على Attention to detail

STRONG Culture VS WEAK Culture

I) **STRONG Culture** $\Rightarrow$ in which the Key value are ^{intensely held} widely shared

→ Values are widely shared
← موزعة على الجميع (الثقافة موزعة للجميع)

→ Culture conveys consistent messages about what's important

← قادرين على معرفة ما هو المهم للتركيز عليه
← رسالة واضحة

→ Most employees can tell story about company history or heroes

← يقدر الجميع عن قصة وأخبارات ابراء وبكولة خايع الشركة ومزدها

→ Employees strongly identify with culture

← عارفين الثقافة
← وفادراي عنها بكل وضوح وتفريقها

→ Strong connection between shared values and behaviors

← العلاقة قوية بين القيم والسلوك فاب القيم سوف تنعكس

← على سلوك افراد الشركة

Why having Strong Culture is important?

in organization with Strong Culture, employees are more

loyal than employees in weak Culture

← يكونوا اموطين قادرين على معالجة المشكلات دون الرفع

(associated with **high organizational performance**)

مرتبط بالاداء العالي

② WEAK Culture

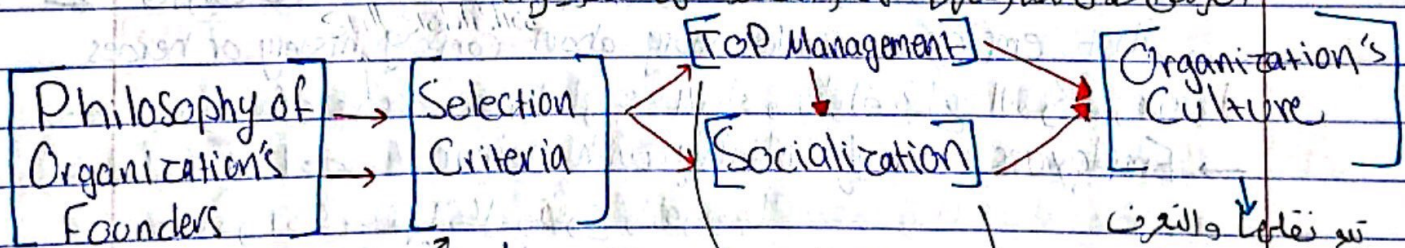
- Values limited to a few people - usually Top managers
- تكون القيم والثقافة غير ممتدة ومعرفة لدى فئة قليلة لدى الإدارة
- Culture sends contradictory messages about what's important
- تناقض وعدم وضوح بما هو مهم في الشركة وعدم معرفة ما يركز عليه العمل
- Employees have little knowledge of company history or heroes
- قلة معرفة الموظفين بتاريخ الشركة وأبطالها (المؤسسون)
- Employees have little identification with culture
- قلة معرفة الموظفين بثقافة الشركة وسلوكها في العمل
- little connection between shared values and behaviors
- قلة ترابط بين قيم الشركة وسلوك الموظفين أو تفرقات العاطف
- بها وذلك بسبب قلة معرفتهم في القيم والعادات وثقافة الشركة

① WHERE Culture COMES FROM AND How It Continues

من أين تأتي الثقافات وكيف تستمر

⇒ The Original Source of the Culture usually reflects the Vision of the Founders

⇒ Once Culture is established, Organizational practices help to maintain it.



↓

المؤسس الرئيسي (رؤيته - Vision) → معايير الانتقاء (qualification) Techniques → دور الإدارة في تعريف ونقل الثقافة سواء بالمعين عن الشركة أو التبريد عملية تعريف الموظفين على الشركة

↓

بماذا يؤمن / معتقداته → يمكن تعريفه عن ثقافة الشركة → help employees Adapt organization Culture

Still stabilising → مؤسستها / المرفق → لا تزال القرارات

تبع نقلها والتعرف إليها بنقلها من بعد تبنيها والعمل عليها وتطبيقها في سلوك الموظفين

HOW EMPLOYEES LEARN CULTURE

→ in a number of way, The most common are

- ① Stories ② rituals ③ material Symbols ④ language

① Stories ⇒ organization stories about significant event in the life of the company help keep culture alive
← نقل القصص بين الموظفين عن مواقف حدثت في السابق بتدعيم فكرة أو مبدأ
مثلاً: "تخطئ (موقف سابق خالف القواعد)" ← شو كانت رد فعل المدير
Rule Breaking ⇒ Reaction to past mistakes.

② Rituals (الطقوس) ⇒ repetitive sequences of activities that express and reinforce important Organizational values and goals.
← أحداث مستمرة تعززها الشركة لتعزيز المبادئ في الشركة والقيم الحقيقية
الأربعاء / (حفلة تنوع لجامعة بيرزيت) ← مثال (احتفالات مؤتمرات)

③ Materials Artifacts and Symbols ⇒ (الرموز والأشياء الملموسة)
Convey to employees what is important and the kinds of expected behaviors, example ⇒ Risk Taking
← نوع السيارات في الشركة / اللباس المميز في الشركة / Posters
أشياء مادية نشوفاها ونفعلها صورة إدارة الشركة

④ Language → many organization or units of an Organization use language to identify and unite members of a culture.
New employees are frequently overwhelmed with acronyms and jargon that quickly becomes a part of their language.
← الاختصارات والرموز بطريقة الاختصار وبالمعنى للموظفين مع مرور الوقت
كل مؤسسة لها اختصارات ومصطلحات لها يعرفها غيرهم

acronyms and jargon