



# Principles of Business Administration SUMMARY

## تلخيص مبادئ إدارة الأعمال BUSA230

ضياء الدين صبح 

❖ التلخيص شامل لشرح الدكتوراة والكتاب (ما ترجع ع اشي ثاني)

❖ ع بلاطة 😊 اذا بدك تنجح وتجييب علامة عالية في هالمادة ما الك غير تدرس  
المادة من التلخيص (عشان تفهمها وتعرف شو هي ) وبعدها تتوجه على  
التيست بانك ، المادة عبارة عن تلخيص + تيست بانك  

# CHAPTER 1

**Managers in the Workplace**

**المدراء في العمل**

## Managers in the Workplace المدراء في العمل

### Why Are Managers Important? أهمية المدراء "لماذا المديرين مهمين"

- ❑ Organizations need their **managerial skills and abilities** more than ever in these uncertain, complex, and chaotic times.
- ❑ تحتاج المنظمات إلى مهاراتها وقدراتها الإدارية أكثر من أي وقت مضى في هذه الأوقات غير المؤكدة والمعقدة والفوضى.
- ❑ Managerial skills and abilities are **critical** in getting things done.
- ❑ المهارات والقدرات الإدارية حاسمة في إنجاز الأمور.
- ❑ The **quality** of the employee/supervisor relationship is the most important variable in productivity and loyalty.
- ❑ تعد جودة العلاقة بين الموظف والمشرف أهم متغير في الإنتاجية والولاء.

### Who Are Managers? من هم المدراء

- ,, Manager المدراء
- ,, Non –managerial employees – الموظفين غير الإداريين

**Manager** – Someone who **coordinates and oversees** the work of other people so that organizational goals can be accomplished.

المدير - الشخص الذي ينسق ويشرف على عمل الأشخاص الآخرين بحيث يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

**Non –managerial employees – No one reporting to them .**

العاملين غير الإداريين - لا أحد يخبرهم .

managers may have additional work duties not related to coordinating the work of others.

قد يكون للمديرين واجبات عمل إضافية لا تتعلق بتنسيق عمل الآخرين .

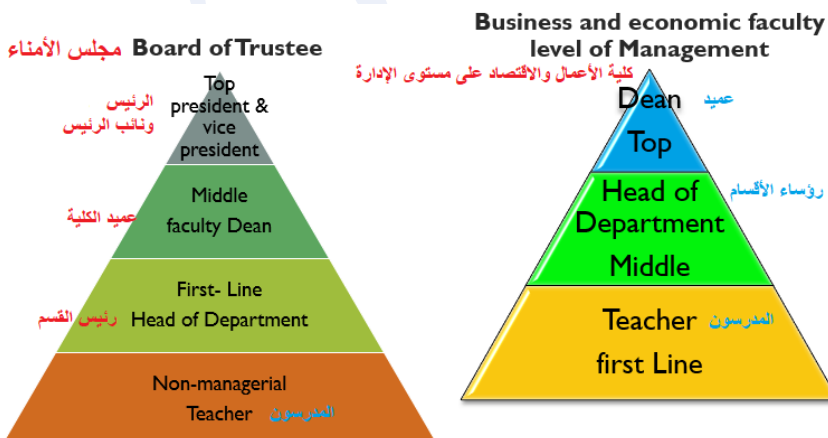
- Single person شخص واحد
- Departmental group (involve outside the organization) مجموعة الأقسام (المشاركة خارج المنظمة)

### Levels of Management

- 1- Top Managers كبار المديرين
- 2- Middle Managers المديرين المتوسطين
- 3- First Line Managers المديرين الدرجة الأولى
- 4- Non –managerial employees الموظفين غير الإداريين

### Examples: BZU Level of Management

مثال على جامعة بيرزيت في الادارة



ضياء الدين صبح

## Classifying Managers تصنيف المدراء

- **First-line (or front-line) Managers** - Individuals who manage the work of non-managerial employees. (Often called supervisors)  
مدراء الخط الأول (أو الخط الأمامي) - الأفراد الذين يديرون عمل الموظفين غير الإداريين. (غالبًا ما يطلق عليهم المشرفون)  
إنتاج منتجات المنظمة أو خدمة عملاء المنظمة.
- **Middle Managers** - Individuals who manage the work of first-line managers. such as **regional manager, project leader, store manager, or division manager.**  
المديرين الوسيطين - الأفراد الذين يديرون عمل مديري الخط الأول. مثل المدير الإقليمي أو قائد المشروع أو مدير المتجر أو مدير القسم.
- **Top Managers** - Individuals who are responsible for making organization-wide decisions and establishing plans and goals that affect the entire organization. (Such as president, vice-president, CEO)  
كبار المديرين - الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ووضع الخطط والأهداف التي تؤثر على المنظمة بأكملها. (مثل الرئيس، نائب الرئيس، الرئيس التنفيذي)
- **B.O.D board of Director** مجلس إدارة

## Where Do Managers Work? أين يعملون المدراء

**Organization** – A deliberate arrangement of people assembled to accomplish some specific purpose (that individuals independently could not accomplish alone).

التنظيم - ترتيب متعمد للأشخاص المجتمعين لتحقيق غرض معين (لا يستطيع الأفراد تحقيقه بمفردهم).

Example: BZU مثالا جامعة بيرزيت

Common Characteristics of Organizations

الخصائص المشتركة للمنظمات

Have a distinct purpose (goal)

لديها غرض مميز (هدف)

Are composed of people (EMPLOYEES)

تتكون من أشخاص (موظفين)

Have a deliberate structure

لديها بنية متعمدة

## Characteristics of Organizations خصائص المنظمة



## What Do Managers Do? ماذا يفعل المدراء

**Management** involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed **efficiently and effectively.**

تتضمن الإدارة التنسيق والإشراف على أنشطة عمل الآخرين بحيث يتم إكمال أنشطتهم بكفاءة وفعالية.

Recourse: labor, capital, information, raw materials ... Time

المراجع: العمالة، رأس المال، المعلومات، المواد الخام... الوقت

ضياء الدين صبح

مثال هون فرق بين شركة البينار و الجندي من حيث أنو نفس المنتج ونفس عدد الصناديق ، مع اختلاف الإدارة ((EXAMPLE

- |              |             |
|--------------|-------------|
| شركة البينار | شركة الجندي |
| لين اب       | لين اب      |
| 10 عمال      | 8 عمال      |
| 100 شيكل     | 90 شيكل     |

Good management (efficient and effective)

Poor management (inefficient and ineffective)

ادارة جيدة (كفاءة و فعالية)

سوء ادارة (لا كفاءة ولا فعالية)

## Effectiveness and Efficiency الفعالية والكفاءة

### Efficiency كفاءة

- |  |   |
|--|---|
| Doing things right                           | القيام بالأشياء بشكل صحيح                   |
| Getting the most output for the least inputs | الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل مدخلات |
| Means وسائل                                  |   |

### Effectiveness فعالية

- |                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| Doing the right things         | القيام بالأشياء الصحيحة |
| Attaining organizational goals | تحقيق الأهداف التنظيمية |
| Result (end)                   | النتيجة (النهاية)       |

## Efficiency and Effectiveness in Management

## الكفاءة والفعالية في الإدارة



\*\* Yesterday: Henri Fayol five functions

Planning, organizing, commanding, coordinating and controlling

بالأمس : خمس وظائف لهنري فايول

التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والسيطرة

Today: 4 functions ...

اليوم 4 وظائف فقط

## The Four Management Functions وظائف الإدارة الأربعة

1. **Planning** – Defining goals, establishing strategies to achieve goals, and developing plans to integrate and coordinate activities

التخطيط - تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف ووضع الخطط لدمج الأنشطة وتنسيقها

- For ex. To increase sale by 15%

على سبيل المثال. لزيادة البيع بنسبة 15%.

- Strategy: new market الإستراتيجية: سوق جديد
- Plan: adverting ... خطة: إعلان

2. **Organizing** – Arranging and structuring work to accomplish organizational goals. (what task, who will do it, line of authority: reporting to whom ...

التنظيم - ترتيب وتنظيم العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. (ما هي المهمة ، من سيقوم بها ، خط السلطة: تقديم التقارير إلى من...

ضياء الدين صبح

### 3. Leading – Working with and through people to accomplish goals.

القيادة - العمل مع الناس ومن خلالهم لتحقيق الأهداف.

### 4. Controlling – Monitoring, comparing, and correcting work.

التحكم - مراقبة العمل ومقارنته وتصحيحه.

تخطيط Planning	تنظيم Organizing	قيادة Leading	التحكم Controlling
Setting goals, establishing strategies, and developing plans to coordinate activities تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ووضع الخطط لتنسيق الأنشطة	Determining what needs to be done, how it will be done, and who is to do it تحديد ما يجب القيام به ، وكيف سيتم القيام به ، ومن سيفعله	Motivating, leading, and any other actions involved in dealing with people التحفيز والقيادة وأي أفعال أخرى مرتبطة بالتعامل مع الناس	Monitoring activities to ensure that they are accomplished as planned أنشطة الرصد لضمان إنجازها كما هو مخطط لها

### Achieving the organization's stated purposes

تحقيق أغراض المنظمة المعلنة

### Management Roles أدوار الإدارة

- **Roles** are specific actions or behaviors expected of a manager.  
الأدوار هي إجراءات أو سلوكيات محددة متوقعة من المدير.
- Henry Mintzberg identified 10 roles grouped around *interpersonal relationships, the transfer of information, and decision- making*.  
حدد Henry Mintzberg 10 أدوار مجمعة حول العلاقات الشخصية ، ونقل المعلومات ، وصنع القرار.

#### 1. interpersonal roles الأدوار الشخصية

Managerial roles that involve people and other duties that are ceremonial and symbolic in nature  
الأدوار الإدارية التي تشمل الأشخاص والواجبات الأخرى ذات الطبيعة الاحتفالية والرمزية

#### 2. informational roles الأدوار الإعلامية

Managerial roles that involve collecting, receiving, and disseminating information

الأدوار الإدارية التي تشمل جمع المعلومات وتلقيها ونشرها

#### 3. decisional roles الأدوار الحاسمة

Managerial roles that revolve around making choices

الأدوار الإدارية التي تدور حول اتخاذ الخيارات

### Three Types of Roles ثلاثة أنواع من الأدوار

- **Interpersonal roles: duties and people**  
— Figurehead, leader, liaison

الأدوار الشخصية: الواجبات و الأشخاص  
شخصية ، زعيم ، اتصال

- **Informational roles** ادوار إعلامية  
— Monitor, disseminator, spokesperson

مراقب ، ناشر ، متحدث رسمي

- **Decisional roles** أدوار اتخاذ القرار "الحاسمة"  
— Entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator

- رجل أعمال ، معالج اضطراب ، مخصص موارد ، مفاوض

## Mintzberg's Managerial Roles

## الأدوار الإدارية

الأدوار الإدارية في شكل مختصرة



## Skills Managers Need المهارات التي يحتاجها المدراء

- **Robert Katz روبرت كاتز**
  - **Technical skills مهارات تقنية**
    - Knowledge and proficiency in a specific field
    - -المعرفة والكفاءة في مجال معين
  - **interpersonal (Human)skills مهارات شخصية "بشرية"**
    - The ability to work well with other people
    - -القدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين
  - **Conceptual skills مهارات مفاهيمية**
    - The ability to think and conceptualize about abstract and complex situations concerning the organization
    - -القدرة على التفكير والتصور حول المواقف المجردة والمعقدة المتعلقة بالمنظمة

## Skills Needed at Different Levels المهارات المطلوبة مختلفة كما في الأسفل

### Managerial Levels المستويات الإدارية

Top Managers	Conceptual	Human	Technical
Middle Managers	Conceptual	Human	Technical
Lower-Level Managers	Conceptual	Human	Technical

## كيف تتغير وظيفة المدير How Is the manager's job changing?

التغيير Change	أثر التغيير Impact of Change
<b>Changing Technology (Digitization)</b> تغيير التكنولوجيا (الرقمنة)	Shifting organizational boundaries Virtual workplaces More mobile workforce Flexible work arrangements Empowered employees Work life–personal life balance Social media challenges
<b>Increased Emphasis on Organizational and Managerial Ethics</b> زيادة التركيز على التنظيمي والأخلاق الإدارية	Redefined values Rebuilding trust Increased accountability Sustainability
<b>Increased Competitiveness</b> زيادة القدرة التنافسية	Customer service Innovation Globalization Efficiency/productivity
<b>Changing Security Threats</b> تغيير التهديدات الأمنية	Risk management Uncertainty over future energy sources/prices Restructured workplace Discrimination concerns Globalization concerns Employee assistance Uncertainty over economic climate

## أهمية الزبائن The Importance of Customers

- الزبائن: سبب وجود المنظمات**  
**Customers: the reason that organizations exist**
  - Managing customer relationships is the responsibility of all managers and employees.  
إدارة العلاقات مع الزبائن هي مسؤولية جميع المديرين والموظفين.
  - Consistent high quality customer service is essential for survival.  
خدمة الزبائن المتسقة عالية الجودة ضرورية للبقاء على قيد الحياة.

## أهمية وسائل التواصل الاجتماعي The Importance of social media

- وسائل التواصل الاجتماعي Social media**
  - Forms of electronic communication through which users create online communities to share ideas, information, personal messages, and other content.  
أشكال الاتصال الإلكتروني التي ينشئ المستخدمون من خلالها مجتمعات على الإنترنت لمشاركة الأفكار والمعلومات والرسائل الشخصية والمحتويات الأخرى.

## أهمية الابتكار The Importance of Innovation

- ابتكار Innovation**
  - Doing things differently, exploring new territory, and taking risks.  
القيام بالأشياء بشكل مختلف ، واستكشاف مناطق جديدة ، والمخاطرة.
  - Managers should encourage employees to be aware of and act on opportunities for innovation.  
يجب على المديرين تشجيع الموظفين على أن يكونوا على دراية بفرص الابتكار والعمل عليها.



## The Importance of Sustainability أهمية الإستدامة

- Sustainability إستدامة
- – a company's ability to achieve its business goals and increase long-term shareholder value by integrating **economic, environmental, and social** opportunities into its business strategies.

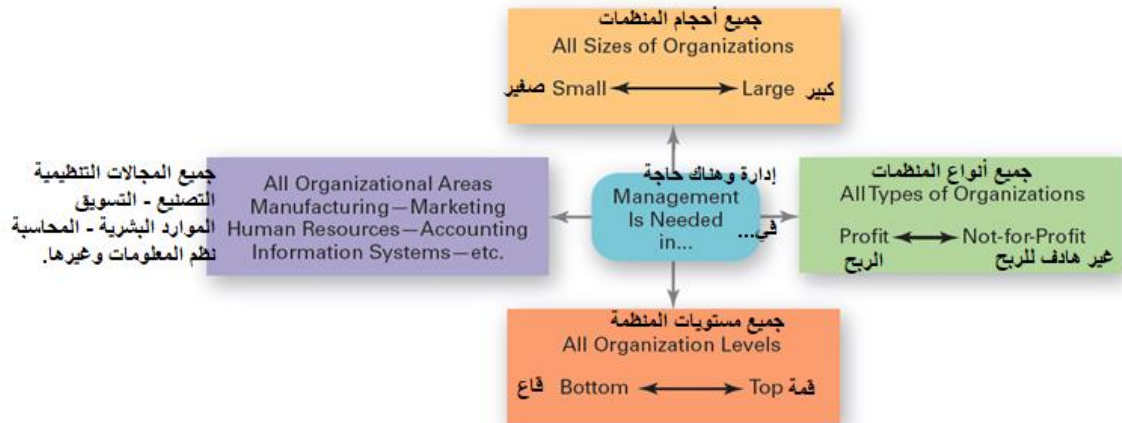
قدرة الشركة على تحقيق أهداف أعمالها وزيادة قيمة المساهمين على المدى الطويل من خلال دمج الفرص الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في إستراتيجيات أعمالها.

## Why study management? لماذا ندرس "دراسة" الإدارة

- **Universality of Management** عالمية الإدارة
  - The reality that management is needed حقيقة أن الإدارة مطلوبة
    - in all types (profit, not for profit) and sizes (small, large) of organizations جميع أنواعها (ربح ، غير ربحي) وأحجام (صغيرة ، كبيرة) من المنظمات
    - at all organizational levels على جميع المستويات التنظيمية
    - in all organizational areas في جميع المجالات التنظيمية
    - in all organizations, regardless of location في جميع المنظمات بغض النظر عن الموقع

## Universal Need for Management

## الحاجة الشاملة للإدارة



## The Reality of work واقع العمل

After graduation, **students will either manage or be managed.** A course in management provides insight and understanding about behaviors of supervisors and the internal operations of organizations. An individual does not have to aspire to be a manager in order to benefit from taking a course in management.

بعد التخرج ، سيقوم الطلاب إما بالإدارة أو الإدارة. توفر دورة في الإدارة نظرة ثاقبة وفهمًا لسلوكيات المشرفين والعمليات الداخلية للمؤسسات. لا يتعين على الفرد أن يطمح إلى أن يكون مديرًا للاستفادة من دورة في الإدارة.

## Rewards and Challenges of Being a manager مكافآت وتحديات كونك مدير

- **Rewards** مكافآت
  - Responsible for creating a productive work environment. مسؤول عن خلق بيئة عمل منتجة.
  - Recognition and status in your organization and in the community. الاعتراف والمكانة في مؤسستك وفي المجتمع.
  - Attractive compensation in the form of salaries, bonuses, and stock options. تعويضات جذابة على شكل رواتب ومكافآت وخيارات أسهم.

ضياء الدين صبح

• **تحديات Challenges**

– Can be a thankless job

• يمكن أن تكون وظيفة جاحدة .

– May entail clerical type duties

• قد تستلزم واجبات كتابية.

– Managers also spend significant amounts of time in meetings and dealing with interruptions

يقضي المديرون أيضًا قدرًا كبيرًا من الوقت في الاجتماعات والتعامل مع الانقطاعات

– Managers often have to deal with a variety of personalities and have to make do with limited resources

غالبًا ما يتعين على المديرين التعامل مع مجموعة متنوعة من الشخصيات وعليهم التعامل مع الموارد المحدودة

**Rewards and Challenges of Being a Manager**

**مكافآت وتحديات كونك مديرًا**

Rewards مكافآت	• Challenges تحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Create a work environment in which • خلق بيئة عمل فيها</li> <li>• organizational members can work to the best of their ability • يمكن لأعضاء المنظمة العمل بأفضل ما لديهم من قدرات</li> <li>• Have opportunities to think creatively and use imagination • تمتع بفرص التفكير الإبداعي واستخدام الخيال</li> <li>• Help others find meaning and fulfillment in work • ساعد الآخرين على إيجاد المعنى والوفاء في العمل</li> <li>• Support, coach, and nurture others • دعم وتدريب ورعاية الآخرين</li> <li>• Work with a variety of people • العمل مع مجموعة متنوعة من الناس</li> <li>• Receive recognition and status in organization and community • تلقى الاعتراف والمكانة في المنظمة والمجتمع</li> <li>• Play a role in influencing organizational outcomes • لعب دور في التأثير على النتائج التنظيمية</li> <li>• Receive appropriate compensation in the form of salaries, bonuses, and stock options • تلقى التعويض المناسب على شكل رواتب ومكافآت وخيارات أسهم</li> <li>• Good managers are needed by organizations • تحتاج المنظمات إلى مدراء جيدين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do hard work • قم بعمل شاق</li> <li>• May have duties that are more clerical than managerial • قد يكون لها واجبات كتابية أكثر من كونها إدارية</li> <li>• Have to deal with a variety of personalities • يجب التعامل مع شخصيات متنوعة</li> <li>• Often have to make do with limited resources • غالبًا ما يكون لها علاقة بالموارد المحدودة</li> <li>• Motivate workers in chaotic and uncertain situations • تحفيز العمال في المواقف الفوضوية وغير المؤكدة</li> <li>• Blend knowledge, skills, ambitions, and experiences of a diverse work group • مزج المعرفة والمهارات والطموحات والخبرات لمجموعة عمل متنوعة</li> <li>• Success depends on others' work performance • يعتمد النجاح على أداء عمل الآخرين</li> </ul>

# End Of Chapter 1

# CHAPTER

# 1.APPENDIX

Management History Module

وحدة تاريخ الإدارة

## Management History Module وحدة تاريخ الإدارة

### الإدارة المبكرة Early Management

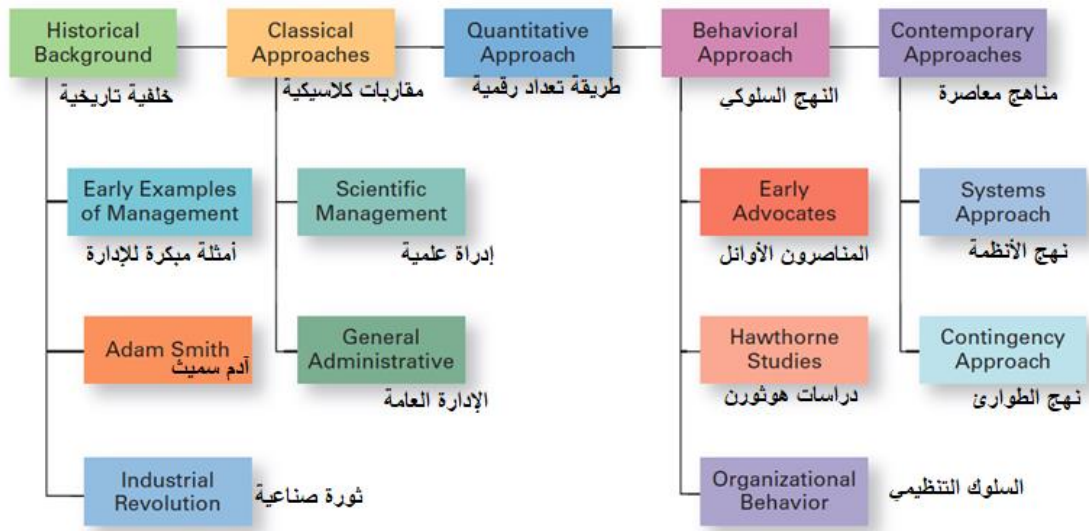
- **Ancient Management** – Egypt (pyramids) and China (Great Wall)  
• الإدارة القديمة – على سبيل المثال في مصر (كالأهرامات) والصين (كسور الصين العظيم)
- **Adam Smith "The Wealth of Nations in 1776"**  
• آدم سميث "كتاب ثروة الأمم عام 1776"  
– **Division of labor (job specialization)** – the breakdown of jobs into narrow and repetitive tasks. (Pin industry)-increased productivity  
فكرة آدم سميث : تقسيم العمل (التخصص الوظيفي) - تقسيم الوظائف إلى مهام ضيقة ومتكررة (كصناعة دبوس) - زيادة الإنتاجية.

### Saving time, increase workers skill

### توفير الوقت وزيادة مهارة العمال

- **Industrial Revolution** ثورة صناعية  
– Substituted machine power for human labor  
قوة الآلة المستبدلة للعمالة البشرية
- Created large organizations in need of management  
أنشأت منظمات كبيرة بحاجة إلى إدارة

## Major Approaches to Management المناهج الرئيسية للإدارة



### Classical Approach النهج التقليدي "الكلاسيكي"

- **Classical approach** – first studies of management, which emphasized rationality and making organizations and workers as efficient as possible.  
النهج الكلاسيكي - الدراسات الأولى للإدارة ، والتي أكدت على العقلانية وجعل المنظمات والعاملين أكثر كفاءة قدر الإمكان.
- 1. **Scientific Management** الإدارة العلمية
- 2. **General administrative theory** النظرية الإدارية العامة

## 1. Scientific Management الإدارة العلمية

- فريدريك وينسلو تايلور Fredrick Winslow Taylor
  - The "father" of scientific management يلقب ب "أبو" الإدارة العلمية
- **Scientific management** – an approach that involves using the scientific method to find the "one best way" for a job to be done.
- الإدارة العلمية - نهج يتضمن استخدام الطريقة العلمية لإيجاد "أفضل طريقة واحدة" لإنجاز مهمة ما.
- Pig iron experiment (output 12.5 tons)-increase productivity to 47-48 tons per day
- تجربة حديد الزهر (انتاج 12.5 طن) - زيادة الانتاجية الى 47-48 طن يوميا

### Taylor's Scientific Management Principles مبادئ تايلور للإدارة العلمية

1. Develop a science for each element of an individual's work to replace the old rule-of-thumb method. تطوير علم لكل عنصر من عناصر عمل الفرد ليحل محل طريقة القاعدة العامة القديمة.
2. Scientifically select and then train, teach, and develop the worker. اختيار العامل علمياً ومن ثم تدريبه وتعليمه وتنميته.
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 بحماس مع العمال للتأكد من أن جميع الأعمال تتم وفقاً لمبادئ العلم الذي تم تطويره.
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 تقريباً بين الإدارة والعاملين. تقوم الإدارة بكل الأعمال التي تناسبها بشكل أفضل من العمال.

### Frank and Lillian Gilbreth

Frank and Lillian Gilbreth were inspired by Taylor's work and proceeded to study and develop their own methods of scientific management.

استلهم فرانك و ليليان جيلبرث أعمال تايلور وشرعا في دراسة وتطوير أساليب الإدارة العلمية الخاصة بهما.

- a. Frank Gilbreth is probably best known for his **experiments** in reducing the number of motions in bricklaying (conclusions laying exterior from 18 to 5 and interior brick from 18 to 2 ) : device called Micro chronometer  
من المحتمل أن يكون فرانك جيلبرث معروفاً بتجاربه في تقليل عدد الحركات في البناء بالطوب (استنتاجات تضع الخارج من 18 إلى 5 والطوب الداخلي من 18 إلى 2): جهاز يسمى مقياس الميكرومتر
- b. The Gilbreths were among the first to use motion picture films to study **hand-and-body motions** in order to **eliminate wasteful motions**.  
كان جيلبرث من بين أول من استخدم أفلام الصور المتحركة لدراسة حركات اليد والجسم من أجل القضاء على الحركات المهدرة.

**Therbligs** – a classification scheme for labeling basic hand motions label 17 basic hand motions.

ثيربلغس- وضع مخطط تصنيف لوضع العلامات على حركات اليد الأساسية " 17 حركات يدوية " أساسية.

## 2. General Administrative Theory النظرية الإدارية العامة

- **General administrative theory** – an approach to management that focuses on describing **what managers do** and **what constitutes good management practice**.
- النظرية الإدارية العامة - نهج للإدارة يركز على وصف ما يفعله المديرون وما يشكل ممارسة إدارية جيدة.

ضياء الدين صبح

هنري فايول Henri Fayol

- Fayol focused on activities common to all managers
  - مركز فايول على الأنشطة المشتركة لجميع المديرين
  - Five functions (planning –organizing- commanding –coordinating and controlling)
  - خمس وظائف (التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق والتحكم)
  - **Principles of management** – Fundamental rules of management that could be applied in all organizational situations and taught in schools.
  - مبادئ الإدارة - القواعد الأساسية للإدارة التي يمكن تطبيقها في جميع المواقف التنظيمية وتدرس في المدارس.
- المطلوب فقط من مبادئ فايول 14 للإدارة فقط (4،2،1 & 8)**

### Fayol's 14 Principles of Management مبادئ فايول الأربعة عشر للإدارة

- 1. Division of work.** Specialization increases output by making employees more efficient.  
تقسيم العمل : يزيد التخصص من المخرجات بجعل الموظفين أكثر كفاءة.
- 2. Authority.** Managers must be able to give orders, and authority gives them this right.  
السلطة. يجب أن يكون المديرين قادرين على إصدار الأوامر ، والسلطة تمنحهم هذا الحق.
- 3. Discipline.** Employees must obey and respect the rules that govern the organization.  
الانضباط. يجب على الموظفين الامتثال للقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها.
- 4. Unity of command.** Every employee should receive orders from only one superior.  
وحدة القيادة. يجب أن يتلقى كل موظف أوامر من رئيس واحد فقط.
- 5. Unity of direction.** The organization should have a single plan of action to guide managers and workers.  
وحدة الاتجاه. يجب أن يكون لدى المنظمة خطة عمل واحدة لتوجيه المديرين والعاملين.
- 6. Subordination of individual interests to the general interest.** The interests of any one employee or group of employees should not take precedence over the interests of the organization as a whole.  
إخضاع المصالح الفردية للمصلحة العامة. يجب ألا تأخذ مصالح أي موظف أو مجموعة موظفين الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.
- 7. Remuneration.** Workers must be paid a fair wage for their services.  
الأجر. يجب أن يحصل العمال على أجر عادل مقابل خدماتهم.
- 8. Centralization.** This term refers to the degree to which subordinates are involved in decision making.  
المركزية. يشير هذا المصطلح إلى الدرجة التي يشارك بها المرؤوسون في صنع القرار.
- 9. Scalar chain.** The line of authority from top management to the lowest ranks is the scalar chain.  
سلسلة عددي. إن خط السلطة من الإدارة العليا إلى الرتب الدنيا هو السلسلة العددية.
- 10. Order.** People and materials should be in the right place at the right time.  
ترتيب. يجب أن يكون الأشخاص والمواد في المكان المناسب في الوقت المناسب.
- 11. Equity.** Managers should be kind and fair to their subordinates.  
الإنصاف. يجب أن يكون المديرين لطفاء وعادلين مع مرؤوسيهم.
- 12. Stability of tenure of personnel.** Management should provide orderly personnel planning and ensure that replacements are available to fill vacancies.  
استقرار حياة الموظفين. يجب أن توفر الإدارة تخطيطاً منظماً للموظفين وأن تضمن توفر بدائل لملء الوظائف الشاغرة.
- 13. Initiative.** Employees allowed to originate and carry out plans will exert high levels of effort.  
المبادرة. سيبدل الموظفون المسموح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط مستويات عالية من الجهد.
- 14. Esprit de corps.** Promoting team spirit will build harmony and unity within the organization.  
روح العمل الجماعي. إن تعزيز روح الفريق سيبنى الانسجام والوحدة داخل المنظمة.

ضياء الدين صبح

## نظرية الإدارة العامة General Administrative Theory

البيروقراطية – ماكس ويبر Bureaucracy – Max Weber

was a German sociologist who wrote in the early twentieth century.

كان عالم اجتماع ألماني كتب في أوائل القرن العشرين.

Weber developed a theory of **authority structures** and described organizational activity based on authority relations.

طور ويبر نظرية لهياكل السلطة ووصف النشاط التنظيمي على أساس علاقات السلطة.

He described the **ideal** form of organization as **bureaucracy**

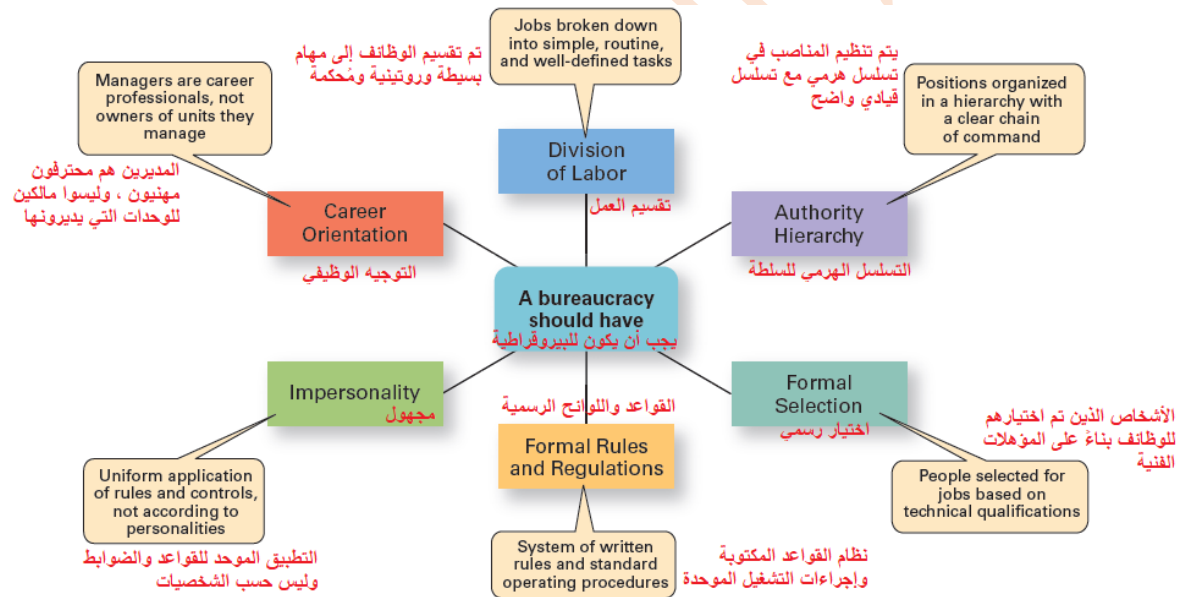
وصف الشكل المثالي للتنظيم بالبيروقراطية

a form of organization characterized by division of labor, a clearly defined hierarchy, detailed rules and regulations, and impersonal relationships.

شكل من أشكال التنظيم يتسم بتقسيم العمل ، وتسلسل هرمي محدد بوضوح ، وقواعد وأنظمة مفصلة ، وعلاقات غير شخصية.

### Characteristics of Weber's Bureaucracy

### خصائص بيروقراطية ويبر



### النهج السلوكي Behavioral Approach

- Organizational behavior (OB) – the study of the actions of people at work.

السلوك التنظيمي - (OB) دراسة تصرفات الأشخاص في العمل.

- Organizational behavior (OB) research **has contributed** much of what we know about human resources management and contemporary views of motivation, leadership, trust, teamwork, and conflict management.

ساهمت أبحاث السلوك التنظيمي (OB) في الكثير مما نعرفه عن إدارة الموارد البشرية والآراء المعاصرة للتحفيز والقيادة والثقة والعمل الجماعي وإدارة الصراع.



## Early Advocates of Organizational Behavior

## المدافعون الأوائل عن السلوك التنظيمي

### • Early OB Advocates الدعاة الأوائل

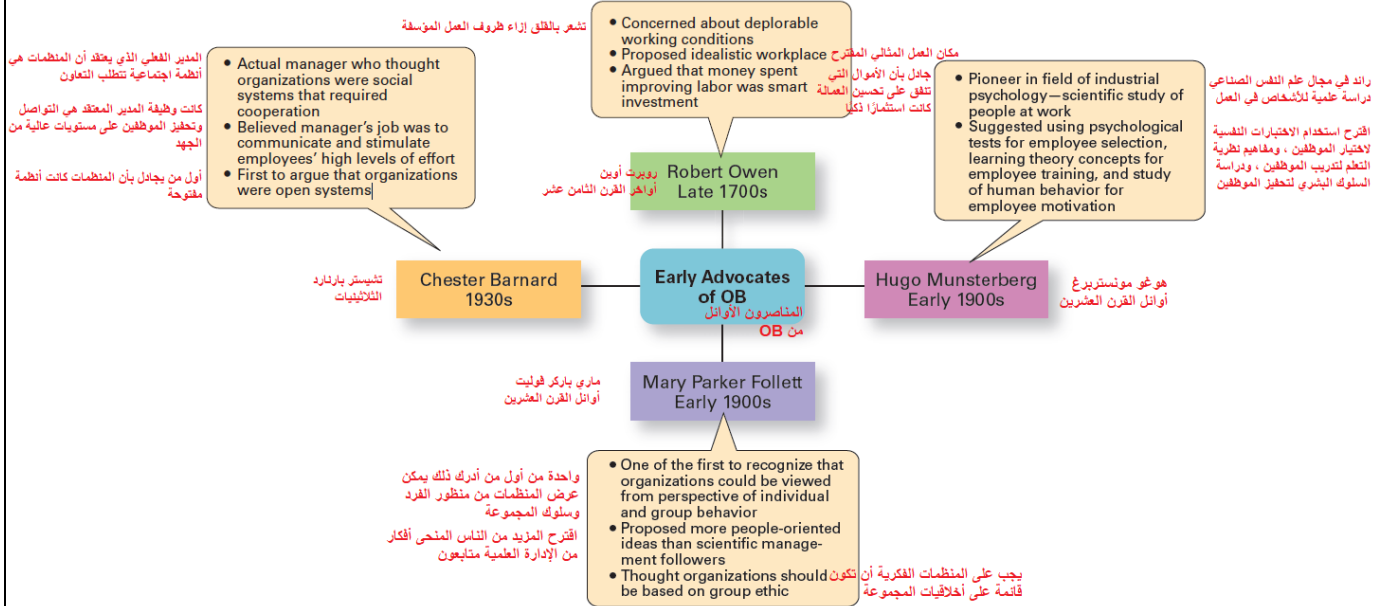
- Robert Owen روبرت أوين
- Hugo Munsterberg هوغو مونستربرغ
- Mary Parker Follett ماري باركر فوليت
- Chester Barnard تشيستر بارنارد

### „ Importance of people to an organization 's success (the most important assets)

أهمية الأشخاص في نجاح المؤسسة (أهم الأصول)

## Early OB Advocates

### دعاة OB الأوائل



## The Hawthorne Studies دراسات هوثورن

- Hawthorne Studies** – a series of studies during the 1920s and 1930s that provided new insights into individual and group behavior.

دراسات هوثورن - سلسلة من الدراسات خلال عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي قدمت رؤى جديدة في السلوك الفردي والجماعي.

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

لفحص تأثير مستويات الإضاءة المختلفة على إنتاجية العامل

### Experimental group المجموعة التجريبية

„ Exposed to various lighting intensities يتعرض لشدة الإضاءة المختلفة

### Control group مجموعة التحكم

„ Working under a constant intensity العمل في ظل كثافة ثابتة

- „ After Harvard professor **Elton Mayo** and his associates joined the study as consultants, other experiments were included to look at **redesigning jobs, make changes in workday and workweek length, introduce rest periods, and introduce individual versus group wage plans.**

بعد أن انضم أستاذ جامعة هارفارد إلتون مايو وزملاؤه إلى الدراسة كمستشارين ، تم تضمين تجارب أخرى للنظر في إعادة تصميم الوظائف ، وإجراء تغييرات في يوم العمل وطول أسبوع العمل ، وتقديم فترات الراحة ، وتقديم خطط الأجور الفردية مقابل المجموعة



ضياء الدين صبح

„ The researchers concluded that **social norms or group standards were key determinants of individual work behavior.**

خلص الباحثون إلى أن الأعراف الاجتماعية أو معايير المجموعة كانت محددات رئيسية لسلوك العمل الفردي.

## The Quantitative Approach النهج الكمي

- **Quantitative approach** – the use of quantitative techniques to improve decision making.  
النهج الكمي - استخدام التقنيات الكمية لتحسين عملية صنع القرار.
- known as *management science*
- المعروف باسم علم الإدارة

## Total Quality Management (TQM) إدارة الجودة الشاملة

- **Total quality management (TQM)** – a philosophy of management that is driven by **continuous improvement and responsiveness to customer needs and expectations.**
- إدارة الجودة الشاملة - (TQM) فلسفة الإدارة التي يقودها التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

TQM was inspired by a small group of quality experts, including **W. Edwards Deming**, who was one of its chief proponents. And Joseph M. Juran.

استلهمت إدارة الجودة الشاملة TQM مجموعة صغيرة من خبراء الجودة ، بما في ذلك ايدوارد ديمينغ ، الذي كان أحد المؤيدين الرئيسيين لها. وجوزيف جوران.

## What Is Quality Management? ما هي إدارة الجودة

1. **Intense focus on the customer.** The customer includes outsiders who buy the organization's products or services and internal customers who interact with and serve others in the organization.  
التركيز الشديد على الزبون . يشمل الزبون الغريب الذين يشترون منتجات أو خدمات المنظمة و الزبائن الداخليون الذين يتفاعلون مع الآخرين في المؤسسة ويخدمونهم.
2. **Concern for continual improvement.** Quality management is a commitment to never being satisfied. "Very good" is not good enough. Quality can always be improved.  
الاهتمام بالتحسين المستمر. إدارة الجودة هي التزام بعدم الرضا أبداً. "جيد جداً" ليس جيداً بما يكفي. يمكن دائماً تحسين الجودة.
3. **Process focused.** Quality management focuses on work processes as the quality of goods and services is continually improved.  
تركز العملية. تركز إدارة الجودة على عمليات العمل حيث يتم تحسين جودة السلع والخدمات باستمرار.
4. **Improvement in the quality of everything the organization does.** This relates to the final product, how the organization handles deliveries, how rapidly it responds to complaints, how politely the phones are answered, and the like.  
تحسين جودة كل ما تفعله المنظمة. يتعلق هذا بالمنتج النهائي ، وكيف تتعامل المنظمة مع عمليات التسليم ، ومدى سرعة استجابتها للشكاوى ، ومدى اللباقة في الرد على الهواتف ، وما شابه.
5. **Accurate measurement.** Quality management uses statistical techniques to measure every critical variable in the organization's operations. These are compared against standards to identify problems, trace them to their roots, and eliminate their causes.  
قياس دقيق. تستخدم إدارة الجودة تقنيات إحصائية لقياس كل متغير حاسم في عمليات المؤسسة. تتم مقارنة هذه بالمعايير لتحديد المشاكل ، وتتبع جذورها ، والقضاء على أسبابها
6. **Empowerment of employees.** Quality management 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.  
تمكين الموظفين. تتضمن إدارة الجودة الأشخاص الموجودين على الخط في عملية التحسين. تستخدم الفرق على نطاق واسع في برامج إدارة الجودة كأدوات تمكين لإيجاد وحل المشكلات.

ضياء الدين صبح

## Contemporary Approaches مناهج معاصرة

**System** – a set of interrelated and interdependent parts arranged in a manner that produces a unified whole.  
• النظام - مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتراصة بطريقة تنتج كلاً موحداً.

**Closed system** – systems that are **not influenced by and do not interact with their environment**.

• النظام المغلق - الأنظمة التي لا تتأثر ولا تتفاعل مع بيئتها.

**Open system** – systems that **interact with** their environment.

• النظام المفتوح - الأنظمة التي تتفاعل مع بيئتها.

• تشيستر بارنارد Chester Barnard

## Organization as an Open System



## The Contingency Approach نهج الطوارئ

- **Contingency approach** – a management approach that recognizes organizations as different, which means they **face different situations** (contingencies) and **require different ways of managing**.

• نهج الطوارئ - نهج إداري يعترف بالمنظمات على أنها مختلفة ، مما يعني أنها تواجه مواقف مختلفة (حالات طوارئ) وتتطلب طرقاً مختلفة للإدارة.

- **Called situational approach** تدعى بالنهج الظرفية

- A good way to describe contingency is "if, then." if this is the way my situation is, then this is the best way for me to manage in this situation.

• الطريقة الجيدة لوصف الطوارئ هي "إذا ، إذن". إذا كان هذا هو حالتي ، فهذه هي أفضل طريقة بالنسبة لي للجرب في هذا الموقف.

## Popular Contingency Variables

متغيرات الطوارئ الشائعة

**Organization Size.** As size increases, so do the problems of coordination. 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.

**حجم المنظمة.** مع زيادة الحجم ، تزداد مشاكل التنسيق. على سبيل المثال ، من المحتمل أن يكون نوع الهيكل التنظيمي المناسب لمنظمة تضم 50000 موظف غير فعال لمؤسسة تضم 50 موظفاً.

**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.

**روتين تقنية المهام.** لتحقيق غرضها ، تستخدم المنظمة التكنولوجيا. تتطلب التقنيات الروتينية هياكل تنظيمية وأنماط قيادة وأنظمة تحكم تختلف عن تلك التي تتطلبها التقنيات المخصصة أو غير الروتينية.

**Environmental Uncertainty.** The degree of uncertainty caused by environmental changes influences the management process. What works best in a stable and predictable environment may be totally inappropriate in a rapidly changing and unpredictable environment.

عدم الاستقرار البيئي. تؤثر درجة عدم اليقين الناتجة عن التغيرات البيئية على عملية الإدارة. ما يعمل بشكل أفضل في بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها قد يكون غير مناسب تمامًا في بيئة سريعة التغير وغير متوقعة.

**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.

الفروقات الفردية. يختلف الأفراد من حيث رغبتهم في النمو والاستقلالية وتحمل الغموض والتوقعات. هذه الاختلافات الفردية وغيرها مهمة بشكل خاص عندما يختار المديرون تقنيات التحفيز وأساليب القيادة وتصميمات الوظائف.

# END OF CHAPTER 1.A

# CHAPTER 2

## Making Decisions

## اتخاذ القرارات

## Making Decisions اتخاذ القرارات

A key to success in management and in your career is knowing how to be an **effective decision-maker**.

مفتاح النجاح في الإدارة وفي حياتك المهنية هو معرفة كيف تكون **صانع قرار فعال**.

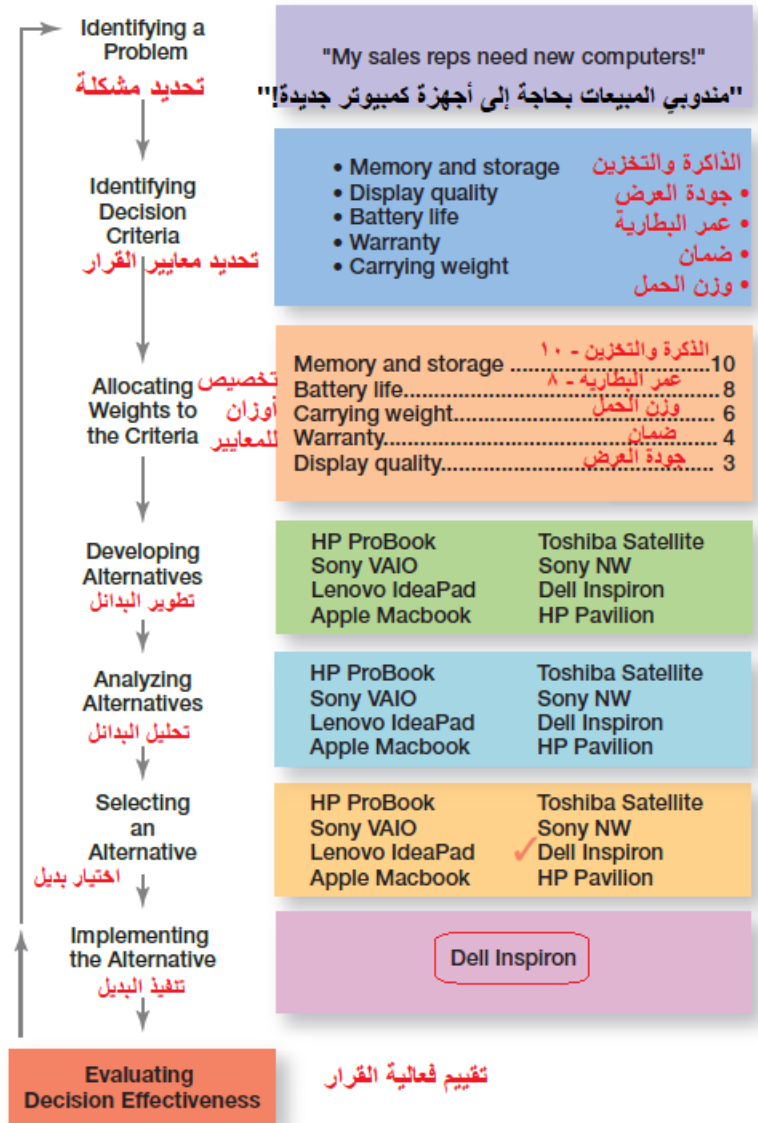
**Decision** – making a choice from **two or more alternatives**.

القرار - الاختيار من بين بديلين أو أكثر.

- Managers at all levels and in all areas

المديرين على جميع المستويات وفي جميع المجالات

"مثال أماندا مطلوب فهم مش مطلوب للحفظ"



## The Decision-Making Process عملية صنع القرار

**Step1 : Identify a Problem (Need)** تحديد المشكلة (الحاجة)

**Problem** – an **obstacle** that makes it difficult to achieve a **desired goal or purpose**.

مشكلة - عقبة تجعل من الصعب تحقيق الهدف أو الغرض المنشود "المرغوب".

ضياء الدين صبح

Every decision starts with a **problem**, a discrepancy between an existing and a desired condition.

يبدأ كل قرار **بمشكلة** ، تناقض بين حالة قائمة وحالة مرغوبة.

**مثال للتوضيح**

**For our example**, Amanda is a sales manager whose reps need new laptops because their old ones are outdated and inadequate for doing their job.

**على سبيل المثال** ، أماندا هي مديرة مبيعات يحتاج ممثلوها إلى أجهزة كمبيوتر محمولة جديدة لأن أجهزتهم القديمة عفا عليها الزمن وغير مناسبة لأداء عملهم.

To make it simple, assume it's not economical to add memory to the old computers and it's the company's policy to purchase, not lease.

لتبسيط الأمر ، افترض أنه ليس من المجدي إضافة ذاكرة إلى أجهزة الكمبيوتر القديمة وأن سياسة الشركة هي الشراء وليس الاستئجار.

Now we have a problem—a disparity between the sales reps' current computers (**existing condition**) and their need to have more efficient ones (**desired condition**). Amanda has a decision to make.

الآن لدينا مشكلة - تباين بين أجهزة الكمبيوتر الحالية لمندوبي المبيعات (**الحالة القائمة**) وحاجتهم إلى أجهزة أكثر كفاءة (**الحالة المرغوبة**). أماندا لديها قرار لتتخذه.

### Step 2: Identify Decision Criteria تحديد معايير القرار

Once a manager has identified a problem, he or she must identify the **decision criteria** is factors that are **important** "relevant" to resolving the problem.

بمجرد أن يحدد المدير مشكلة ما ، يجب عليه **تحديد معايير القرار** هي عوامل المهمة " ذات الصلة " بالحل المشكلة.

Every decision maker has criteria guiding his or her decisions.

كل صانع قرار لديه معايير توجه قراره.

In our example, Amanda decides after careful consideration that memory and storage capabilities, display quality, battery life, warranty, and carrying weight are the relevant criteria in her decision.

في مثالنا ، قررت أماندا بعد دراسة متأنية أن الذاكرة وقدرات التخزين وجودة العرض وعمر البطارية والضمان ووزن الحمل هي **المعايير ذات الصلة** في قرارها.

### Step 3: Allocate Weights to the Criteria تخصيص أوزان للمعايير

If the relevant criteria aren't equally important, the decision maker must weigh the items in order to give them the correct priority in the decision.

إذا لم تكن المعايير ذات الصلة مهمة بنفس القدر ، يجب على صانع القرار وزن العناصر من أجل منحها الأولوية الصحيحة في القرار.

How? A **simple way** is to give the most important criterion a weight of 10 and then assign weights to the rest using that standard.

كيف " بدنا نخصص أوزان المعايير " ؟ **طريقة بسيطة** هي إعطاء أهم معيار وزن 10 ثم تعيين أوزان للباقي باستخدام هذا المعيار.

Of course, you could use any number as the highest weight. The weighted criteria for our example is shown.

بالطبع ، يمكنك استخدام أي رقم كأعلى وزن "افتراضا" . يتم عرض المعايير المرجحة لمثالنا "أماندا" في الشكل التوضيحي بالأسفل .

Less important – high importance من الأقل أهمية – الأعلى أهمية

1 - 10

Memory and storage	10
Battery life	8
Carrying weight	6
Warranty	4
Display quality	3

#### تطوير البدائل Step 4: Develop Alternatives

The fourth step in the decision-making process requires the decision maker to list viable alternatives that could resolve the problem. **In this step**, a decision maker needs to be creative, and the alternatives are only listed—not evaluated—just yet.

تتطلب الخطوة الرابعة في عملية اتخاذ القرار من صانع القرار سرد البدائل القابلة للتطبيق التي يمكن أن تحل المشكلة. في هذه الخطوة ، يجب أن يكون صانع القرار مبدعاً ، والبدائل مدرجة فقط - لم يتم تقييمها - حتى الآن.

Our sales manager, Amanda, identifies eight laptops as possible choices. (See **Possible Alternatives**.)

تحدد مديرة المبيعات لدينا ،أماندا ، ثمانية أجهزة كمبيوتر محمولة كخيارات ممكنة. (انظر البدائل الممكنة لأماندا )

#### البدائل الممكنة لأماندا Possible Alternatives.

	Memory and Storage	Battery Life	Carrying Weight	Warranty	Display Quality
HP ProBook	10	3	10	8	5
Sony VAIO	8	7	7	8	7
Lenovo IdeaPad	8	5	7	10	10
Apple MacBook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Sony NW	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavilion	4	10	4	8	10

#### تحليل البدائل Step 5: Analyze Alternatives

- Appraising each alternative's strengths and weaknesses.
- -تقييم نقاط القوة والضعف لكل بديل.
- An alternative's appraisal is based on its ability to resolve the issues related to the criteria and criteria weight.
- -يعتمد تقييم البديل على قدرته على حل المشكلات المتعلقة بوزن المعايير والمعايير.

#### شرح المثال

**Possible Alternatives** shows the assessed values that Amanda gave each alternative after doing some research on them. Keep in mind that this data represents an assessment of the eight alternatives using the decision criteria, but *not* the weighting.

توضح البدائل الممكنة لأماندا القيم المقدرة التي أعطتها أماندا لكل بديل بعد إجراء بعض الأبحاث عليها. ضع في اعتبارك أن هذه البيانات تمثل تقييمًا للبدائل الثمانية باستخدام معايير القرار ، ولكن ليس الترجيح.

When you multiply each alternative by the assigned weight, you get the weighted alternatives as shown. The total score for each alternative, then, is the sum of its weighted criteria.

عندما تضرب كل بديل في الوزن المخصص ، تحصل على البدائل المرجحة كما هو موضح في "تقييم البدائل". النتيجة الإجمالية لكل بديل ، إذن ، هي مجموع معايير المرجحة.

Sometimes a decision maker might be able to skip this step. If one alternative score highest on every criterion, you wouldn't need to consider the weights because that alternative would already be the top choice. Or if the weights were all equal, you could evaluate an alternative merely by summing up the assessed values for each one.

في بعض الأحيان ، قد يتمكن صانع القرار من تخطي هذه الخطوة. إذا حصل أحد البدائل على أعلى الدرجات في كل معيار ، فلن تحتاج إلى التفكير في الأوزان لأن هذا البديل سيكون بالفعل الخيار الأفضل. أو إذا كانت جميع الأوزان متساوية ، فيمكنك تقييم بديل بمجرد جمع القيم المقدرة لكل منها.

### Step 6: Select an Alternative حدد بديلا

- Choosing the best alternative

اختيار البديل الأفضل

- The alternative with the **highest total** weight is chosen.

يتم اختيار البديل ذو الوزن الإجمالي الأعلى.

في مثالنا (الشكل تقييم البدائل) ، ستختار أماندا Dell Inspiron لأنه حصل على درجات أعلى من جميع البدائل الأخرى (مجموع 249).

### Evaluation of Alternatives تقييم البدائل

	Memory and Storage	Battery Life	Carrying Weight	Warranty	Display Quality	Total
HP ProBook	100	24	60	32	15	231
Sony VAIO	80	56	42	32	21	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple Macbook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Sony NW	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

### Step 7: Implement the Alternative تنفيذ البديل

- Putting the chosen alternative into action

• وضع البديل المختار موضع التنفيذ

- Conveying the decision to and gaining commitment from those who will carry out the alternative

• نقل القرار إلى أولئك الذين سينفذون البديل وكسب الالتزام منهم

Another thing managers may need to do during implementation is reassess the environment for any changes, especially if it's a long-term decision. Are the criteria, alternatives, and choice still the best ones, or has the environment changed in such a way that we need to reevaluate?

شيء آخر قد يحتاج المديرون إلى القيام به أثناء التنفيذ هو إعادة تقييم البيئة لأية تغييرات ، خاصة إذا كان قرارًا طويل المدى. هل المعايير والبدائل والاختيار لا تزال هي الأفضل ، أم هل تغيرت البيئة بطريقة نحتاج إلى إعادة تقييمها؟

### Step 8: Evaluate Decision Effectiveness تقييم فعالية القرار

- The soundness of the decision is judged by its outcomes.

• يتم الحكم على سلامة القرار من خلال نتائجه.

- How effectively was the problem resolved by outcomes resulting from the chosen alternatives?

• ما مدى فعالية حل المشكلة من خلال النتائج الناتجة عن البدائل المختارة؟

- If the problem was not resolved, what went wrong?

• إذا لم يتم حل المشكلة ، فما الخطأ الذي حدث؟



## القرارات - جوهر عمل المدراء Decisions – an essence of manager's job

Although everyone in an organization makes decisions, decision-making is particularly important to managers.

على الرغم من أن كل شخص في المنظمة يتخذ القرارات ، فإن اتخاذ القرار مهم بشكل خاص للمديرين.  
In fact, that's why we say that decision-making is the essence of management. And that's why managers—when they plan, organize, lead, and control—are called *decision makers*.  
في الواقع ، هذا هو السبب في أننا نقول أن اتخاذ القرار هو جوهر الإدارة. وهذا هو السبب في أن المديرين - عندما يخططون وينظمون ويقودون ويتحكمون - يطلق عليهم صانعي القرار.

### تخطيط Planning

What are the organization's long-term objectives?

What strategies will best achieve those objectives?

What should the organization's short-term objectives be?

How difficult should individual goals be?

ما هي أهداف المنظمة طويلة المدى؟  
ما هي الاستراتيجيات الأفضل لتحقيق تلك الأهداف؟  
ماذا يجب أن تكون أهداف المنظمة قصيرة المدى؟  
ما مدى صعوبة الأهداف الفردية؟

### ادارة Organizing

How many employees should I have report directly to me?

How much centralization should there be in an organization?

How should jobs be designed?

When should the organization implement a different structure?

كم عدد الموظفين الذين يجب أن أرفع تقاريرهم إلي مباشرة؟  
ما مقدار المركزية التي يجب أن تكون في المنظمة؟  
كيف ينبغي تصميم الوظائف؟  
متى يجب على المنظمة تنفيذ هيكل مختلف؟

### قيادة Leading

How do I handle employees that appear to be unmotivated?

What is the most effective leadership style in a given situation?

How will a specific change affect worker productivity?

When is the right time to stimulate conflict?

كيف أتعامل مع الموظفين الذين يبدو أنهم يفتقرون إلى الحماس؟  
ما هو أسلوب القيادة الأكثر فعالية في موقف معين؟  
كيف سيؤثر تغيير محدد على إنتاجية العامل؟  
ما هو الوقت المناسب لإثارة الصراع؟

### السيطرة Controlling

What activities in the organization need to be controlled?

How should those activities be controlled?

When is a performance deviation significant?

What type of management information system should the organization have?

ما هي الأنشطة في المنظمة التي تحتاج إلى السيطرة؟  
كيف ينبغي السيطرة على هذه الأنشطة؟  
ما هي أهمية الانحراف في الأداء؟

ما هو نوع نظام المعلومات الإدارية الذي يجب أن تمتلكه المنظمة؟

## 4 perspective on how managers make decision Making Decisions:

4 مناظير حول كيفية اتخاذ المدراء لقرارات اتخاذ القرار:

### 1. Rational Decision-Making – describes choices that are logical and consistent while maximizing value.

اتخاذ القرار الرشيد "العقلانية" - يصف الخيارات المنطقية والمتسقة مع تعظيم القيمة.

#### • Assumptions of Rationality افتراضات عقلانية

- The decision maker would be fully objective and logical

أن يكون صانع القرار موضوعيًا ومنطقيًا تمامًا

- The problem faced would be clear and unambiguous

ستكون المشكلة التي ستواجهها واضحة لا لبس فيها

- The decision maker would have a clear and specific goal and

صانع القرار سيكون له هدف واضح ومحدد

- know all possible alternatives and consequences and consistently select the alternative that maximizes achieving that goal

تعرف على جميع البدائل والنتائج الممكنة واختار باستمرار البديل الذي يزيد من تحقيق هذا الهدف

ضياء الدين صبح

## 2. Bounded Rationality – decision-making that's rational, but limited (bounded) by an individual's ability to process information.

العقلانية المقيدة - اتخاذ القرار الذي يكون عقلانيًا ، ولكنه محدود (مقيد) بقدرة الفرد على معالجة المعلومات.

- **Satisfice** – accepting solutions that are “good enough.”

الرضا - قبول الحلول "الجيدة بما فيه الكفاية."

Example : job offer مثال : عرض عمل

- **Escalation of commitment** – an increased commitment to a previous decision despite evidence it may have been wrong.

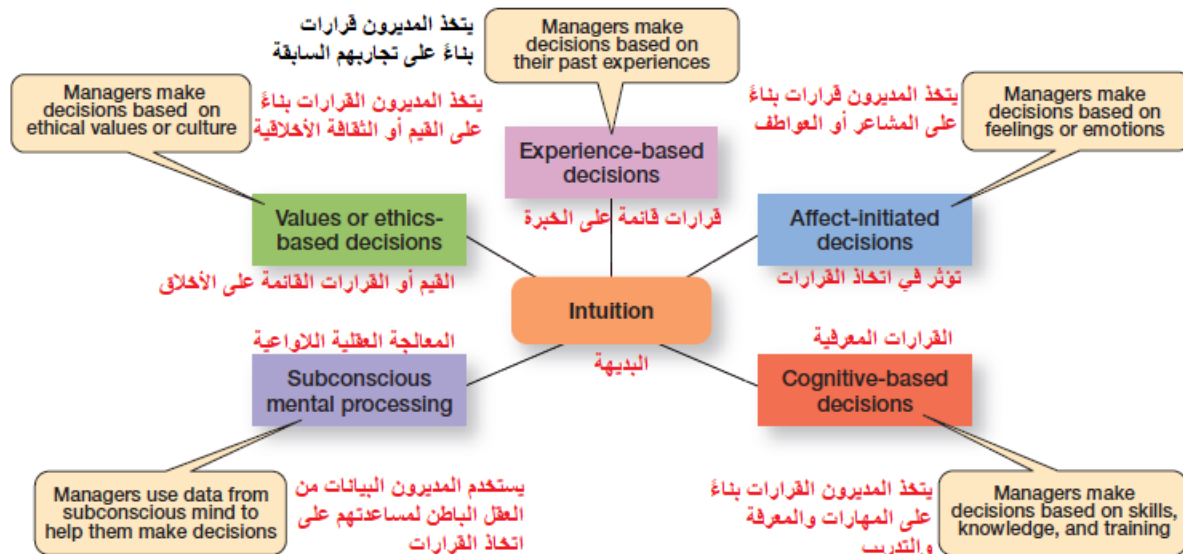
تصعيد الالتزام - التزام متزايد بقرار سابق على الرغم من وجود أدلة على أنه قد يكون خاطئًا.

## 3. Intuitive decision- making اتخاذ قرارات بديهية

a. Making decisions on the basis of experience, feelings, and accumulated judgment.

اتخاذ القرارات على أساس الخبرة والمشاعر والأحكام المتركمة.

### What Is Intuition? ما هو الحدس



## 4. Evidence-based management (EBMgt) – the systematic use of the best available evidence to improve management practice.

الإدارة القائمة على الأدلة (EBMgt) - الاستخدام المنهجي لأفضل الأدلة المتاحة لتحسين ممارسة الإدارة

**Note:** Any decision-making process is likely to be enhanced through the use of relevant and reliable evidence

**ملاحظة:** من المرجح أن يتم تعزيز أي عملية صنع قرار من خلال استخدام الأدلة ذات الصلة والموثوقة.

### The four essential elements of EBMgt :

1. decision maker's expertise and judgment.

2. external evidence that's been evaluated by the decision maker.

3. opinions, preferences, and values of those who have a stake in the decision.

العناصر الأربعة الأساسية للإدارة القائمة على الأدلة  
خبرة صانع القرار وحكمه

الأدلة الخارجية التي تم تقييمها من قبل صانع القرار .

آراء وتفضيلات وقيم من لهم مصلحة في القرار .

4. relevant organizational (internal) factors such as context, circumstances, and organizational members.

العوامل التنظيمية (الداخلية) ذات الصلة مثل السياق والظروف وأعضاء المنظمة.

**مشاكل منظمة و قرارات مبرمجة Structured Problems and Programmed Decisions**

- **Structured Problems** – straightforward, familiar, and easily defined problems. information is available
- **Programmed decision** – a **repetitive decision** that can be handled by a routine approach.
- **Procedure** – a **series of sequential steps** used to respond to a well-structured problem.
- **Rule** – an **explicit statement** that tells managers what **can or cannot be done**.
- **Policy** – a guideline for making decisions.

الإجراء - سلسلة من الخطوات المتسلسلة المستخدمة للرد على مشكلة جيدة التنظيم.  
على سبيل المثال ، يتلقى مدير المشتريات طلبًا من مدير المستودع للحصول على 15 جهازًا لوجيًا لموظفي المخزون.  
القاعدة - بيان صريح يخبر المديرين بما يمكن أو لا يمكن فعله.  
على سبيل المثال ، تسمح القواعد المتعلقة بالتأخير والتغيب للمشرفين باتخاذ قرارات تأديبية بسرعة وعادلة.

السياسة - دليل لاتخاذ القرارات.  
تحتوي السياسات عادةً على مصطلح غامض يترك التفسير لصانع القرار

**ملاحظة : المطلوب في امتحان المنجمنت الفيرست إلى هنا**

**Unstructured Problems and Nonprogrammed Decisions**

مشاكل غير منظمة وقرارات غير مبرمجة

- **Unstructured Problems** – problems that are **new or unusual** and for which **information is ambiguous or incomplete**.
- **Nonprogrammed decisions** – unique and nonrecurring and involve **custom made solutions**.

مشاكل غير منظمة - المشكلات الجديدة أو غير العادية والتي تكون المعلومات الخاصة بها غامضة أو غير كاملة.  
إذا كان سيتم بناء منشأة تصنيع جديدة في الصين هو مثال على مشكلة غير منظمة.

قرارات غير مبرمجة - فريدة وغير متكررة وتتضمن حلولاً مخصصة

صفة مميزة Characteristic	قرارات مبرمجة Programmed Decisions	Nonprogrammed Decisions قرارات غير مبرمجة
Type of problem نوع المشكلة	Structured منظم	Unstructured غير منظم
Managerial level المستوى الإداري	Lower levels مستويات أقل	Upper levels المستويات العليا
Frequency تكرار	Repetitive, routine روتين متكرر	New, unusual جديد ، غير عادي
Information معلومة	Readily available متاحة بسهولة	Ambiguous or incomplete غامض أو غير مكتمل
Goals الأهداف	Clear, specific واضح، محدد	Vague غامضة
Time frame for solution الإطار الزمني للحل	Short قصير	Relatively long طويل نسبياً
Solution relies on ... الحل يعتمد على ...	Procedures, rules, policies الإجراءات والقواعد والسياسات	Judgment and creativity حكم وإبداع

describes the differences between programmed and nonprogrammed decisions. Lower-level managers mostly rely on programmed decisions (procedures, rules, and policies) because they confront familiar and repetitive problems.

يوضح الشكل الاختلافات بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة. يعتمد المديرون ذوو المستوى الأدنى في الغالب على القرارات المبرمجة (الإجراءات والقواعد والسياسات) لأنهم يواجهون مشاكل مألوفة ومتكررة.

ضياء الدين صبح

As managers move up the organizational hierarchy, the problems they confront become more unstructured.

مع تقدم المديرين في التسلسل الهرمي التنظيمي ، تصبح المشاكل التي يواجهونها غير منظمة.

### Decision-Making Conditions شروط اتخاذ القرار

- **Certainty** – a situation in which a manager can make accurate decisions because all outcomes are known. for example: 1000jd interest rate 5%  
 اليقين - موقف يستطيع فيه المدير اتخاذ قرارات دقيقة لأن جميع النتائج معروفة. على سبيل المثال: 1000 دينار سعر الفائدة 5%  
 على سبيل المثال ، عندما يقرر أمين خزانة ولاية وايومنغ مكان إيداع الأموال الزائدة من الدولة ، فإنه يعرف بالضبط سعر الفائدة الذي يقدمه كل بنك والمبلغ الذي سيتم ربحه من الأموال. إنه متأكد من نتائج كل بديل
- **Risk** – a situation in which the decision maker is able to estimate the likelihood of certain outcomes. 1. personal experience 2. secondary information (assign probability)  
 مخاطرة - موقف يكون فيه صانع القرار قادرًا على تقدير احتمالية حدوث نتائج معينة. 1. الخبرة الشخصية 2. المعلومات الثانوية (تعيين الاحتمالات)  
 تحت المجازفة ، يمتلك المديرين بيانات تاريخية من تجارب شخصية سابقة أو معلومات ثانوية تسمح لهم بتعيين الاحتمالات لبدائل مختلفة.
- **Uncertainty** – a situation in which a decision maker has neither certainty nor reasonable probability estimates available.  
 عدم اليقين - موقف لا يتوفر فيه لصانع القرار يقين ولا تقديرات احتمالية معقولة.

### Uncertainty عدم اليقين

- Little information  
 القليل من المعلومات
- Psychological orientation – managers  
 التوجه النفسي – مدراء
- 1. **Optimistic** follow Maxi max choice  
 متفائل متابعة الحد الأعلى من الاختيار
- 2. **Pessimistic** follow maxi min choice  
 متشائم يتبع الحد الأدنى من الاختيار
- 3. **Regret** (Most likely) realistic follow minimax choice  
 الندم (على الأرجح) واقعية اتبع اختيار minimax ، واقعية – يقلل الندم المدير يكون أكثر

### Managing Risk "المخاطرة" ادارة

- Managers can use historical data from past experiences or secondary information that lets them assign probabilities to different alternatives.  
 يمكن للمديرين استخدام البيانات التاريخية من التجارب السابقة أو المعلومات الثانوية التي تتيح لهم تعيين الاحتمالات لبدائل مختلفة.
- Managers use this information to help make decisions by calculating the expected value – the expected return from each possible outcome – by multiplying expected revenues by (the probability).  
 يستخدم المديرين هذه المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات من خلال حساب القيمة المتوقعة - العائد المتوقع من كل نتيجة محتملة - بضرب الإيرادات المتوقعة في (الاحتمال).
- This exercise will give the manager an idea of the average revenue that they can expect over time if everything relative to the probability remains constant.  
 سيعطي هذا التمرين للمدير فكرة عن متوسط الإيرادات التي يمكنه توقعها بمرور الوقت إذا ظل كل شيء متعلق بالاحتمال ثابتًا.

ضياء الدين صبح

### مثال عن القيمة المتوقعة Excepted value

حدث Event	Expected Revenues إيرادات متوقعة	×	الاحتمال Probability	=	Expected Value of Each Alternative القيمة المتوقعة من كل بديل
Heavy snowfall تساقط ثلوج كثيفة	\$850,000		0.3		\$255,000
Normal snowfall تساقط ثلوج عادية	725,000		0.5		362,500
Light snowfall تساقط ثلوج قليلة	350,000		0.2		70,000
					\$687,500

### Payoff Matrix مثال عن مصفوفة تحتوي على العديد من الإستراتيجيات

Visa Marketing Strategy (in millions of dollars) استراتيجية التسويق (بملايين الدولارات)	MasterCard's Competitive Action العمل التنافسي لـ ماستركارد		
	CA <sub>1</sub>	CA <sub>2</sub>	CA <sub>3</sub>
S <sub>1</sub>	13	14	11
S <sub>2</sub>	9	15	18
S <sub>3</sub>	24	21	15
S <sub>4</sub>	18	14	28

شرح المثال عن المصفوفة التي تحتوي على العديد من الإستراتيجيات

A marketing manager at Visa has determined four possible strategies (**S1, S2, S3, and S4**) for promoting the Visa card throughout the West Coast region of the United States. The marketing manager also knows that major competitor MasterCard has three competitive actions (**CA1, CA2, and CA3**) it's using to promote its card in the same region.

حدد مدير التسويق في Visa أربع استراتيجيات ممكنة (**S1 و S2 و S3 و S4**) للترويج لبطاقة Visa في جميع أنحاء منطقة الساحل الغربي للولايات المتحدة. يعرف مدير التسويق أيضًا أن المنافس الرئيسي MasterCard لديه ثلاثة إجراءات تنافسية (**CA1 و CA2 و CA3**) تستخدمها للترويج لبطاقتها في نفس المنطقة.

For this example, we'll assume that the Visa manager had no previous knowledge that would allow her to determine probabilities of success of any of the four strategies. She formulates the matrix to show the various Visa strategies and the resulting profit, depending on the competitive action used by MasterCard.

في هذا المثال ، سنفترض أن مديرة التأشير ليس لديها معرفة سابقة تسمح لها بتحديد احتمالات نجاح أي من الاستراتيجيات الأربع. تقوم بصياغة المصفوفة الموضحة لإظهار استراتيجيات التأشير المختلفة والأرباح الناتجة ، اعتمادًا على الإجراء التنافسي الذي تستخدمه MasterCard.

### Regret Matrix مصفوفة الندم

Visa Marketing Strategy (in millions of dollars)	MasterCard's Competitive Action		
	CA <sub>1</sub>	CA <sub>2</sub>	CA <sub>3</sub>
S <sub>1</sub>	11	7	17
S <sub>2</sub>	15	6	10
S <sub>3</sub>	0	0	13
S <sub>4</sub>	6	7	0

### أساليب اتخاذ القرار Decision-Making Styles

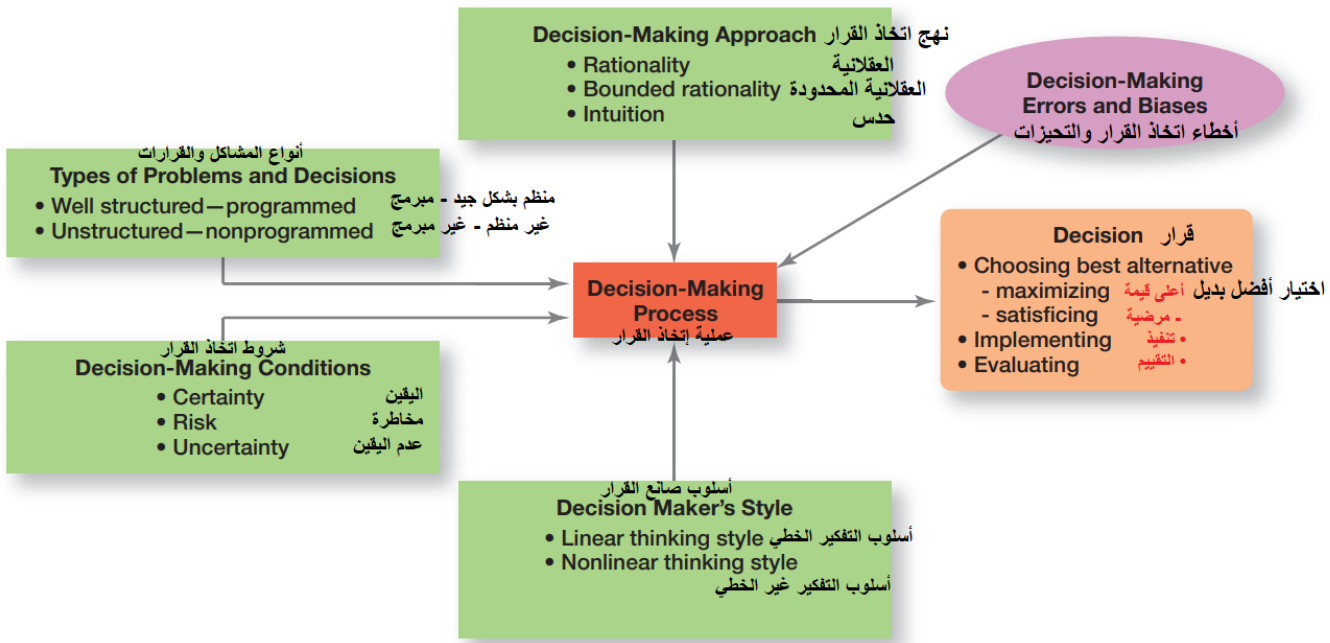
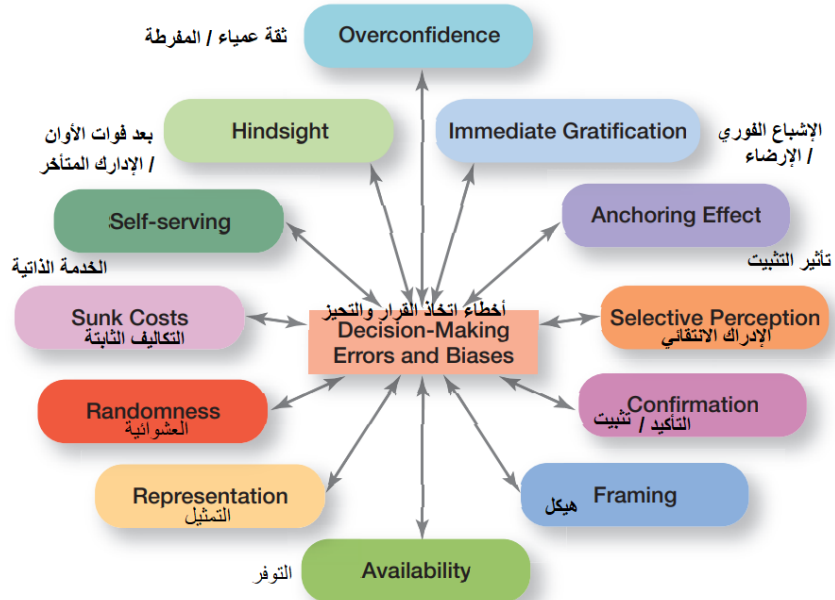
- **Linear Thinking Style** – a person's tendency to use external data/facts; the habit of processing information through rational, logical thinking.  
أسلوب التفكير الخطي - ميل الشخص إلى استخدام البيانات / الحقائق الخارجية ؛ عادة معالجة المعلومات من خلال التفكير المنطقي والعقلاني.
- **Nonlinear Thinking Style** – a person's preference for internal sources of information; a method of processing this information with internal insights, feelings, and hunches.  
أسلوب التفكير غير الخطي - تفضيل الشخص لمصادر المعلومات الداخلية ؛ طريقة لمعالجة هذه المعلومات برؤى داخلية ومشاعر وحدثس.

### التحيزات والأخطاء في صنع القرار Decision-Making Biases and Errors

- **Heuristics** – using “rules of thumb” to simplify decision-making.  
الاستدلال - استخدام "قواعد التجربة" لتبسيط عملية صنع القرار.
- **Overconfidence Bias** – holding unrealistically positive views of oneself and one's performance.  
الثقة المفرطة التحيز - الاحتفاظ بآراء إيجابية غير واقعية عن الذات وأداء الفرد.
- **Immediate Gratification Bias** – choosing alternatives that offer immediate rewards and avoid immediate costs.  
التحيز الفوري للإرضاء - اختيار البدائل التي تقدم مكافآت فورية وتتجنب التكاليف الفورية.
- **Anchoring Effect** – fixating on initial information and ignoring subsequent information.  
تأثير التثبيت - التثبيت على المعلومات الأولية وتجاهل المعلومات اللاحقة.
- **Selective Perception Bias** – selecting, organizing and interpreting events based on the decision maker's biased perceptions.  
التحيز في الإدراك الانتقائي - اختيار وتنظيم وتفسير الأحداث بناءً على التصورات المتحيزة لصانع القرار.
- **Confirmation Bias** – seeking out information that reaffirms past choices while discounting contradictory information.  
التحيز التأكيدي - البحث عن المعلومات التي تعيد تأكيد الخيارات السابقة مع استبعاد المعلومات المتناقضة.
- **Framing Bias** – selecting and highlighting certain aspects of a situation while ignoring other aspects.  
التحيز في الإطار - تحديد وإبراز جوانب معينة من الموقف مع تجاهل الجوانب الأخرى.
- **Availability Bias** – losing decision-making objectivity by focusing on the most recent events.  
تحيز التوفر - فقدان موضوعية اتخاذ القرار من خلال التركيز على الأحداث الأخيرة.
- **Representation Bias** – drawing analogies and seeing identical situations when none exist.  
تحيز التمثيل - رسم المقارنات ورؤية المواقف المتطابقة في حالة عدم وجودها.
- **Randomness Bias** – creating unfounded meaning out of random events.  
التحيز العشوائي - خلق معنى لا أساس له من الأحداث العشوائية.
- **Sunk Costs Errors** – forgetting that current actions cannot influence past events and relate only to future consequences.  
أخطاء تكاليف الغرق - نسيان أن الإجراءات الحالية لا يمكن أن تؤثر على الأحداث الماضية ولا تتعلق إلا بالعواقب المستقبلية.
- **Self-Serving Bias** – taking quick credit for successes and blaming outside factors for failures.  
التحيز للخدمة الذاتية - الحصول بسرعة على الفضل في النجاح وإلقاء اللوم على العوامل الخارجية للفشل.
- **Hindsight Bias** – mistakenly believing that an event could have been predicted once the actual outcome is known (after-the-fact).  
تحيز الإدراك المتأخر - الاعتقاد عن طريق الخطأ أنه كان من الممكن توقع حدث ما بمجرد معرفة النتيجة الفعلية (ما بعد الحقيقة).



## التحيزات الشائعة في صنع القرار ( تلخيص الي فوق ) Common Decision-Making Biases



## مبادئ توجيهية لاتخاذ قرارات فعالة Guidelines for Making Effective Decisions

- Understand cultural differences فهم الاختلافات الثقافية
- Create standards for good decision-making وضع معايير لاتخاذ القرار الجيد
- Know when it's time to call it quits أعرف الوقت المناسب للتوقف عن العمل
- Use an effective decision-making process استخدام عملية صنع القرار الفعال
- Build an organization that can spot the unexpected and quickly adapt to the changed environment بناء منظمة يمكنها اكتشاف ما هو غير متوقع والتكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة

**Design thinking** – approaching management problems as designers approach design problems.

التفكير التصميمي - التعامل مع مشاكل الإدارة عندما يقترب المصممون من مشاكل التصميم.

# END OF CHAPTER 2

ضياء الدين صبح



# CHAPTER 3

**Managing the Environment  
and the Organization's Culture**  
**إدارة البيئة وثقافة المنظمة**

## Managing the Environment and the Organization's Culture

### إدارة البيئة وثقافة المنظمة

**Note:** "A key to success in management and in your career is knowing how to "read" an organization's culture so you can find one in which you'll be happy."

"مفتاح النجاح في الإدارة وفي حياتك المهنية هو معرفة كيفية "قراءة" ثقافة المؤسسة حتى تتمكن من العثور على ثقافة تكون فيها سعيدا."

### The Manager: Omnipotent or Symbolic?

- **Omnipotent view of management:** The view that managers are directly responsible for an organization's success or failure.  
النظرة الكلية للإدارة: الرأي القائل بأن المديرين مسؤولون مسؤولية مباشرة عن نجاح المنظمة أو فشلها.
- **Symbolic view of management:** The view that much of an organization's success or failure is due to external forces outside managers' control.  
النظرة الرمزية للإدارة: الرأي القائل بأن الكثير من نجاح المنظمة أو فشلها يرجع إلى قوى خارجية خارجة عن سيطرة المديرين.

### Managerial Constraints المعوقات الإدارية

- In reality, managers are neither all-powerful nor helpless. But, their decisions and actions are constrained.  
في الواقع ، المديرين ليسوا أقوياء ولا عاجزين. لكن قراراتهم وأفعالهم مقيدة .

### Managerial Discretion: السلطة التقديرية الإدارية

1. Organizational Environment
2. Organizational culture

البيئة التنظيمية  
الثقافة التنظيمية

**Note:** External constraints come from the organization's environment and internal constraints come from the organization's culture.

تأتي القيود الخارجية من بيئة المنظمة وتأتي القيود الداخلية من ثقافة المنظمة.

### 1. Organizational Environment

البيئة التنظيمية

### The External Environment البيئة الخارجية

**The External Environment:** Those factors and forces outside the organization that affect its performance. The external environment includes several different components.

البيئة الخارجية: تلك العوامل والقوى خارج المنظمة التي تؤثر على أدائها. تتضمن البيئة الخارجية عدة مكونات مختلفة.

1. **Economic** – Encompasses factors such as interest rates, inflation, changes in disposable income, stock market fluctuations, and business cycle stages.  
الاقتصادية - يشمل عوامل مثل أسعار الفائدة والتضخم والتغيرات في الدخل المتاح وتقلبات سوق الأوراق المالية ومراحل دورة الأعمال
2. **Demographic** – Concerned with trends in population characteristics such as age, race, gender, education level, geographic location, income and family composition.  
الديموغرافية - تهتم بالاتجاهات في الخصائص السكانية مثل العمر والعرق والجنس ومستوى التعليم والموقع الجغرافي والدخل وتكوين الأسرة.
3. **Political/Legal** – Concerned with federal, state and local laws, and global laws. It also includes a country's political conditions and stability.  
سياسي / قانوني - يهتم بالقوانين الفيدرالية والولائية والمحلية والقوانين العالمية. ويشمل أيضا الظروف السياسية والاستقرار في بلد ما.
4. **Technological** – Concerned with scientific or industrial innovations.  
التكنولوجية - المعنية بالابتكارات العلمية أو الصناعية .

5. **The Sociocultural** – Concerned with societal and cultural factors such as values, attitudes, trends, traditions and lifestyles, beliefs, tastes, and patterns of behavior.  
الاجتماعية والثقافية - تهتم بالعوامل الاجتماعية والثقافية مثل القيم والمواقف والاتجاهات والتقاليد وأنماط الحياة والمعتقدات والأذواق وأنماط السلوك.
6. **Global** – Encompasses issues associated with globalization and a world economy.  
العالمية - تشمل القضايا المرتبطة بالعولمة والاقتصاد العالمي.

### العوامل التي تؤثر على الشركات العالمية Factors Impacting Global Businesses

- ▶ Like many global businesses, **Nestlé** is facing increased commodity (raw materials) costs.  
مثل العديد من الشركات العالمية، تواجه نستله زيادة في تكاليف السلع الأساسية (المواد الخام).
- ▶ Nestlé, the maker of products from Crunch chocolate bars to Nescafé coffee to Purina pet foods, spends more than \$30 billion a year on raw materials.  
نستله، صانع المنتجات من ألواح الشوكولاتة المقرمشة إلى قهوة نسكافيه إلى أغذية الحيوانات الأليفة بورينا، تنفق أكثر من 30 مليار دولار سنوياً على المواد الخام.
- ▶ Commodity costs are just one of the many volatile economic factors facing organizations. Managers need to be aware of the economic context so they can make the best decisions for their organizations.  
تكاليف السلع الأساسية ليست سوى واحدة من العديد من العوامل الاقتصادية المتقلبة التي تواجه المنظمات. يحتاج المديرون إلى أن يكونوا على دراية بالسياق الاقتصادي حتى يتمكنوا من اتخاذ أفضل القرارات لمؤسساتهم.

### الاقتصاد العالمي و السياق الاقتصادي The Global Economy and the Economic Context

- ▶ The lingering global economic challenges – once described as the “**Great Recession**” by some analysts – began with the turmoil in the United States housing market.  
بدأت التحديات الاقتصادية العالمية العالقة التي وصفها بعض المحللين ذات يوم بأنها “الركود العظيم” مع الاضطرابات في سوق الإسكان في الولايات المتحدة.
- ▶ As credit markets collapsed, businesses were impacted.  
مع انهيار أسواق الائتمان، تأثرت الشركات.
- ▶ Credit was no longer readily available to fund businesses.  
لم يعد الائتمان متاحاً بسهولة لتمويل الأعمال التجارية.
- ▶ Economic difficulties spread across the globe.  
الصعوبات الاقتصادية المنتشرة في جميع أنحاء العالم.
- ▶ The fragile economic recovery continues to be a business constraint.  
لا يزال الانتعاش الاقتصادي الهش يشكل عائقاً على الأعمال التجارية.

### عدم المساواة الاقتصادية و السياق الاقتصادي Economic Inequality and the Economic context

- ▶ As economic growth has languished and sputtered, and as people’s belief that anyone could prosper declined, social discontent over growing income gaps has increased.  
ومع ضعف النمو الاقتصادي وتراجع، ومع تراجع اعتقاد الناس بأن أي شخص يمكن أن يزدهر، ازداد السخط الاجتماعي إزاء الفجوات المتزايدة في الدخل.
- ▶ Business leaders must realize that societal attitudes in the economic context have the potential to create constraints.  
يجب أن يدرك قادة الأعمال التجارية أن المواقف المجتمعية في السياق الاقتصادي لديها القدرة على خلق قيود.

### البيئة الديموغرافية The Demographic Environment

- ▶ The size and characteristics of a country’s population can have a significant effect on what it’s able to achieve in politics, economics, and culture.  
يمكن أن يكون لحجم وخصائص سكان بلد ما تأثير كبير على ما يمكنه تحقيقه في السياسة والاقتصاد والثقافة.
- ▶ **Baby Boomers** – Born between 1946 and 1964, one of the largest and most influential demographic groups in history.  
طفرة المواليد - ولدت بين عامي 1946 و 1964 ، وهي واحدة من أكبر المجموعات الديموغرافية وأكثرها تأثيراً في التاريخ.

- **Gen Y or (Millennials)** – Children of Baby Boomers, born between 1978 and 1994, making an impact on technology and the workplace.  
جيل Y أو (جيل الألفية) - أطفال طفرة المواليد ، الذين ولدوا بين عامي 1978 و 1994 ، مما يؤثر على التكنولوجيا ومكان العمل.

- **Post-Millennials** – The youngest group identified age group—basically teens and middle-schoolers. They have also been called the iGeneration because advances in technology have customized everything to the individual.  
جيل ما بعد الألفية - أصغر مجموعة حددت الفئة العمرية - أساسا المراهقين وطلاب المدارس المتوسطة. وقد أطلق عليها أيضا اسم iGeneration لأن التقدم في التكنولوجيا قد خصص كل شيء للفرد.

Gen Y is an important demographic at Facebook, where most employees are under 40. The company values the passion and pioneering spirit of its young employees who embrace the challenges of building groundbreaking technology and of working in a fast-paced environment with considerable change and ambiguity.  
الجيل Y هو ديموغرافي مهم في Facebook ، حيث يكون معظم الموظفين دون سن 40 عاما. تقدر الشركة الشغف وروح الريادة لدى موظفيها الشباب الذين يتبنون تحديات بناء التكنولوجيا الرائدة والعمل في بيئة سريعة الخطى مع تغيير كبير وغموض.

### تقييم عدم اليقين البيئي Assessing Environmental Uncertainty

- **Environmental uncertainty** refers to the degree of change and complexity in an organization's environment.  
يشير عدم اليقين البيئي إلى درجة التغيير والتعقيد في بيئة المنظمة.  
البعد الأول لعدم اليقين هو التغيير
- **The first dimension of uncertainty is change.**
  1. Organizations are stable, minimal change  
المنظمات مستقرة، والحد الأدنى من التغيير
  2. Organizations are dynamic, frequent change  
المنظمات ديناميكية وتغيير متكرر
- **Organizational Complexity** refers to the number of components in an organization's environment and the extent of the organization's knowledge about those components.  
يشير التعقيد التنظيمي إلى عدد العناصر في بيئة المنظمة ومدى معرفة المنظمة بتلك المكونات.

### مصفوفة عدم اليقين البيئي Environmental Uncertainty Matrix

Degree of Change درجات التغيير		Degree of Complexity درجة التعقيد	
Degree of Change	Stable مستقر	Degree of Complexity	Dynamic ديناميكي
	Simple بسيط		Complex معقد
Degree of Change	<b>Cell 1</b> الخلية الأولى 1. Stable and predictable environment بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها 2. Few components in environment مكونات قليلة في البيئة 3. Components are somewhat similar and remain basically the same المكونات متشابهة إلى حد ما وتبقى في الأساس كما هي 4. Minimal need for sophisticated knowledge of components الحد الأدنى من الحاجة إلى معرفة متطورة بالمكونات	Degree of Complexity	<b>Cell 2</b> الخلية الثانية 1. Dynamic and unpredictable environment بيئة ديناميكية ولا يمكن التنبؤ بها 2. Few components in environment مكونات قليلة في البيئة 3. Components are somewhat similar but are continually changing المكونات متشابهة إلى حد ما ولكنها تتغير باستمرار 4. Minimal need for sophisticated knowledge of components الحد الأدنى من الحاجة إلى معرفة متطورة بالمكونات
	<b>Cell 3</b> الخلية الثالثة 1. Stable and predictable environment بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها 2. Many components in environment العديد من المكونات في البيئة 3. Components are not similar to one another and remain basically the same المكونات ليست متشابهة مع بعضها البعض وتبقى في الأساس كما هي 4. High need for sophisticated knowledge of components الحاجة العالية إلى معرفة متطورة بالمكونات		<b>Cell 4</b> الخلية الرابعة 1. Dynamic and unpredictable environment بيئة ديناميكية ولا يمكن التنبؤ بها 2. Many components in environment العديد من المكونات في البيئة 3. Components are not similar to one another and are continually changing المكونات ليست متشابهة مع بعضها البعض وتتغير باستمرار 4. High need for sophisticated knowledge of components الحاجة العالية إلى معرفة متطورة بالمكونات

## إدارة علاقات أصحاب المصلحة Managing Stakeholder Relationships

- ▶ The nature of stakeholder relationships is another way in which the environment influences managers. The more obvious and secure these relationships, the more influence managers will have over organizational outcomes.
- ▶ طبيعة العلاقات مع أصحاب المصلحة هي طريقة أخرى تؤثر بها البيئة على المديرين. وكلما كانت هذه العلاقات أكثر وضوحاً وأماناً، زاد تأثير المديرين على النتائج التنظيمية.
- ▶ **Stakeholders** – Any constituencies in an organization's decisions and actions.
- ▶ أصحاب المصلحة – أي دوائر انتخابية في قرارات المنظمة وإجراءاتها.
- ▶ some of the organization's most common stakeholders, which includes both internal and external constituent groups.
- ▶ بعض أصحاب المصلحة الأكثر شيوعاً في المنظمة والتي تشمل المجموعات المكونة الداخلية والخارجية على حد سواء.

### Organizational Stakeholders

Suppliers Governments **Organization**  
Trade and Industry **Organization**  
Communities Associations **Organization**  
Shareholders Competitors **Organization**  
Social and Political **Organization**  
Action Groups **Organization**  
Unions **Organization**  
Employees Customers **Organization**  
Media **Organization**

موردين الحكومات  
التجارة والصناعة  
الجمعيات المجتمعية  
المساهمين المنافسين  
المنظمات الاجتماعية والسياسية  
مجموعات العمل  
النقابات  
زبائن الموظفين  
المؤسسة الإعلامية

### The benefits of good stakeholder relationships

- ▶ Improved predictability of environmental changes
- ▶ Increased successful innovations
- ▶ Increased trust among stakeholders
- ▶ Greater organizational flexibility to reduce the impact of change
- ▶ فوائد العلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة
- ▶ تحسين القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية
- ▶ زيادة الابتكارات الناجحة
- ▶ زيادة الثقة بين أصحاب المصلحة
- ▶ زيادة المرونة التنظيمية للحد من أثر التغيير

## 2. Organizational Culture

### Organizational Culture: constraints and Challenges

- ▶ Just as each individual has a unique personality — traits and characteristics influence the way we act and interact with others. An organization, too, has a personality, which is referred to as **organizational culture**.
- ▶ تماماً كما يتمتع كل فرد بشخصية فريدة من نوعها -تؤثر السمات والخصائص على الطريقة التي نتصرف بها ونفاعل بها مع الآخرين. المنظمة، أيضاً، لديها شخصية، والتي يشار إليها باسم **الثقافة التنظيمية**.
- ▶ An organization's culture can make employees feel included, empowered, and supported or it can make them feel the opposite.
- ▶ يمكن لثقافة المؤسسة أن تجعل الموظفين يشعرون بأنهم مشمولون وممكنون ومدعومون أو يمكن أن تجعلهم يشعرون بالعكس.

- ▶ **Organizational Culture** —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.

**الثقافة التنظيمية** - القيم والمبادئ والتقاليد وطرق القيام بالأشياء المشتركة التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

- ▶ Cultural Values and practices evolve over time.
- ▶ **الثقافة التنظيمية هي** **الثقافة التنظيمية هي**
- Perception — based on employee experience within the organization.
- الإدراك - بناء على خبرة الموظف داخل المنظمة.
- Descriptive — how members describe it.
- وصفية - كيف يصفها الأعضاء.
- Shared — employees share perception and experiences.
- مشترك - يشترك الموظفون الإدراك والخبرات

Research suggests seven dimensions of culture that seem to capture the essence of an organization's culture. These dimensions are shown and range from low to high.

تقترح البحوث سبعة أبعاد للثقافة يبدو أنها تجسد جوهر ثقافة المنظمة. تظهر هذه الأبعاد وتتراوح من منخفضة إلى عالية.

**1. Attention to Detail** :Degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail

الاهتمام بالتفاصيل: الدرجة التي يتوقع من الموظفين أن يظهروا فيها الدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل

**2. Innovation and Risk Taking** :Degree to which employees are encouraged to be innovative and to take risks

الابتكار والمخاطرة: الدرجة التي يتم فيها تشجيع الموظفين على الابتكار والمخاطرة

**3. Stability** :Degree to which organizational decisions and actions emphasize maintaining the status quo

الاستقرار: الدرجة التي تؤكد بها القرارات والإجراءات التنظيمية على الحفاظ على الوضع الراهن

**4. Aggressiveness** :Degree to which employees are aggressive and competitive rather than cooperative

العدوانية: الدرجة التي يكون فيها الموظفون عدوانيين وتنافسيين بدلا من التعاون

**5. Team Orientation** :Degree to which work is organized around teams rather than individuals

توجيه الفريق: الدرجة التي يتم بها تنظيم العمل حول الفرق بدلا من الأفراد

**6. People Orientation** :Degree to which management decisions take into account the effects on people in the organization

التوجه نحو الأشخاص: الدرجة التي تأخذ فيها القرارات الإدارية في الاعتبار الآثار المترتبة على الأشخاص في المنظمة

**7. Outcome Orientation** :Degree to which managers focus on results or outcomes rather than on how these outcomes are achieved

التوجه نحو النتائج: الدرجة التي يركز بها المديرون على النتائج أو النواتج بدلا من التركيز على كيفية تحقيق هذه النتائج

### الثقافة التنظيمية المتناقضة Contrasting Organizational culture

- In many organizations, one cultural dimension is often emphasized more than others and essentially shapes the organization's personality and the way the organization works.

في العديد من المنظمات، كثيرا ما يتم التأكيد على بعد ثقافي واحد أكثر من غيره ويشكل أساسا شخصية المنظمة والطريقة التي تعمل بها المنظمة.

- For example, Sony Corporation focuses on product innovation and risk-taking. The company "lives and breathes" innovations, and employees' behaviors support that goal. **(Product Orientation).**

على سبيل المثال، تركز شركة سوني على ابتكار المنتجات والمخاطرة. الشركة "تعيش وتتفلسف" الابتكارات، وسلوكيات الموظفين تدعم هذا الهدف. **(اتجاه المنتج).**

- Conversely, Southwest Airlines focuses on its employees and has made them a central focus of its culture. **(People Orientation).**

على العكس من ذلك، تركز شركة طيران ساوث ويست على موظفيها وجعلتهم محورا مركزيا لثقافتها. **(التوجه نحو أشخاص).**

### شكل عن الثقافة البيئية المتناقضة Contrasting Organizational Culture

Organization A	Organization B
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>► Risk-taking and change discouraged</li> <li>► Creativity discouraged</li> <li>► Close managerial supervision</li> <li>► Work activities designed around the individual employee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Risk-taking and change rewarded</li> <li>► Creativity and innovation rewarded</li> <li>► Management trusts employees</li> <li>► Work designed around teams</li> </ul>

- illustrates how the dimensions of culture can create significantly different cultures.

يوضح الشكل "شكل الثقافة البيئية المتناقضة" كيف يمكن لأبعاد الثقافة أن تخلق ثقافات مختلفة اختلافا كبيرا.



- Both Organization A and Organization B are manufacturing firms, but each company emphasizes a different dimension that have shaped organizational culture.
- كل من المنظمة أو المنظمة ب هما شركتان صناعيتان، ولكن كل شركة تؤكد على بعد مختلف شكل الثقافة التنظيمية.

### الثقافات القوية مقابل الثقافات الضعيفة Strong Versus Weak Cultures

Strong Cultures الثقافات القوية	Weak Cultures الثقافات الضعيفة
<p>Values widely shared القيم المشتركة على نطاق واسع</p> <p>Culture conveys consistent messages about what's important الثقافة تنقل رسائل متسقة حول ما هو مهم</p> <p>Most employees can tell stories about company history or heroes يمكن لمعظم الموظفين سرد قصص عن تاريخ الشركة أو الأبطال</p> <p>Employees strongly identify with Culture الموظفون يتماهون بقوة مع الثقافة</p> <p>Strong connection between shared values and behaviors علاقة قوية بين القيم والسلوكيات المشتركة</p>	<p>Values limited to a few people—usually top management القيم التي تقتصر على عدد قليل من الأشخاص -عادة ما تكون الإدارة العليا</p> <p>Culture sends contradictory messages about what's important الثقافة ترسل رسائل متناقضة حول ما هو مهم</p> <p>Employees have little knowledge of company history or heroes الموظفون لديهم معرفة قليلة بتاريخ الشركة أو الأبطال</p> <p>Employees have little identification with Culture الموظفون لديهم القليل من التماهي مع الثقافة</p> <p>Little connection between shared values and behaviors القليل من الصلة بين القيم والسلوكيات المشتركة</p>

### الثقافات القوية Strong Cultures

- All organizations have cultures, but not all cultures equally influence employees' behaviors and actions.
- جميع المنظمات لديها ثقافات، ولكن ليس كل الثقافات تؤثر على قدم المساواة على سلوكيات الموظفين وأفعالهم.
- Strong Cultures—Organizational cultures in which the key values are intensely held and widely shared.**
- الثقافات القوية -الثقافات التنظيمية التي يتم فيها الاحتفاظ بالقيم الرئيسية بشكل مكثف ومشاركتها على نطاق واسع.**
- The more employees accept the organization's key values and greater their commitment to those values, the stronger the culture.
- كلما زاد عدد الموظفين الذين يقبلون القيم الرئيسية للمنظمة وزاد التزامهم بتلك القيم، زادت قوة الثقافة.
- The stronger the culture becomes, the more it affects the way managers plan, organize, lead, and control.
- كلما أصبحت الثقافة أقوى، كلما أثرت بشكل أكبر على الطريقة التي يخطط بها المدبرون وينظمون ويقودون ويسيطرون عليها.
- Strong Cultures are associated with high organizational performance.**
- ترتبط الثقافات القوية بالأداء التنظيمي العالي.

Apple's strong culture of product innovation and customer-service reflects the core values of its visionary cofounder, Steve Jobs. Jobs instilled these core values in all employees, from top executives to sales associates, such as the Genius Bar employee training a customer at the Apple Store in Manhattan.

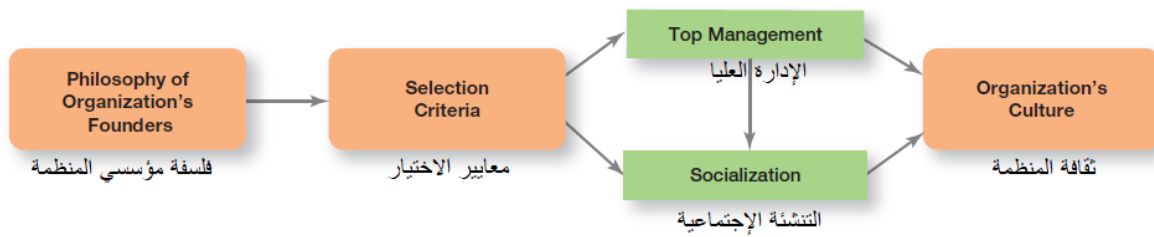
تعكس ثقافة Apple القوية لابتكار المنتجات وخدمة العملاء القيم الأساسية لمؤسسها المشارك ذو الرؤية الثاقبة، ستيف جوبز. غرس الوظائف هذه القيم الأساسية في جميع الموظفين، من كبار المسؤولين التنفيذيين إلى شركاء المبيعات، مثل موظف Genius Bar وهو يدرّب عميلاً في متجر Apple Store في مانهاتن.

### من أين تأتي الثقافة وكيف تستمر Where Culture Comes From and How it Continues

- illustrates how an organization's culture is established and maintained.
- يوضح الشكل كيفية تأسيس ثقافة المنظمة والحفاظ عليها.
- Organizational Culture usually reflects the vision of the founder.
- تعكس الثقافة التنظيمية عادة رؤية المؤسس.
- The small size of most new organizations makes it easier to establish organizational culture.
- صغر حجم معظم المنظمات الجديدة يجعل من الأسهل إنشاء ثقافة تنظيمية.
- Once culture is established, organizational practices help to maintain it.
- بمجرد إنشاء الثقافة، تساعد الممارسات التنظيمية على الحفاظ عليها.



## تأسيس الثقافة والحفاظ عليها Establishing and Maintaining Culture



## كيف يتعلم الموظفون الثقافة How Employees learn culture

- Employees “learn” an organization’s culture in a number of ways. The most common are **stories, rituals, material symbols, and language**.  
الموظفون "يتعلمون" ثقافة المنظمة بعدة طرق. الأكثر شيوعا هي القصص والطقوس والرموز المادية واللغة.
- Stories** — organizational stories about significant events in the life of the company help keep culture alive.  
**القصص** - تساعد القصص التنظيمية حول الأحداث الهامة في حياة الشركة في الحفاظ على الثقافة على قيد الحياة.
- Rituals** — repetitive sequences of activities that express and reinforce important organizational values and goals.  
**الطقوس** - تسلسل متكرر للأنشطة التي تعبر عن القيم والأهداف التنظيمية الهامة وتعززها.
- Material Artifacts and Symbols** — convey to employees what is important and the kinds of expected behaviors, ex. Risk-taking, etc.  
**التحف والرموز المادية** - تنقل إلى الموظفين ما هو مهم وأنواع السلوكيات المتوقعة، مثل المخاطرة، إلخ.
- Language** — many organizations 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.  
**اللغة** - تستخدم العديد من المنظمات أو الوحدات التابعة لمنظمة ما اللغة لتحديد وتوحيد أعضاء الثقافة. غالبا ما يطغى على الموظفين الجدد الاختصارات والمصطلحات التي سرعان ما تصبح جزءا من لغتهم.

## أنواع القرارات الإدارية المتأثرة بالثقافة Types of Managerial Decisions Affected by Culture

التخطيط Planning	التنظيم Organizing
<ul style="list-style-type: none"> <li>The degree of risk that plans should contain درجة المخاطر التي يجب أن تحتويها الخطط</li> <li>Whether plans should be developed by individuals or teams ما إذا كان ينبغي وضع الخطط من قبل الأفراد أو الفرق</li> <li>The degree of environmental scanning in which management will engage درجة المسح البيئي التي ستشارك فيها الإدارة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>How much autonomy should be designed into employees’ jobs مقدار الاستقلالية التي ينبغي تصميمها في وظائف الموظفين</li> <li>Whether tasks should be done by individuals or in teams ما إذا كان ينبغي القيام بالمهام من قبل الأفراد أو في فرق</li> <li>The degree to which department managers interact with each other درجة تفاعل مديري الأقسام مع بعضهم البعض</li> </ul>
القيادة Leading	التحكم Controlling
<ul style="list-style-type: none"> <li>The degree to which managers are concerned with increasing employee job satisfaction درجة اهتمام المديرين بزيادة الرضا الوظيفي للموظفين</li> <li>What leadership styles are appropriate ما هي أساليب القيادة المناسبة</li> <li>Whether all disagreements— even constructive ones— should be eliminated ما إذا كان ينبغي القضاء على جميع الخلافات - حتى البناءة منها-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Whether to impose external controls or to allow employees to control their own actions ما إذا كان لفرض ضوابط خارجية أو للسماح للموظفين بالتحكم في أفعالهم الخاصة</li> <li>What criteria should be emphasized in employee performance evaluations ما هي المعايير التي ينبغي التأكيد عليها في تقييمات أداء الموظفين</li> <li>What repercussions will occur from exceeding one’s budget ما هي التداعيات التي ستحدث من تجاوز ميزانية الفرد</li> </ul>

## خلق ثقافة مبتكرة Creating an Innovative Culture

• **Challenge and involvement**—Are employees involved in, motivated by, and committed to the long-term goals and success of the organization?

التحدي والمشاركة - هل يشارك الموظفون في الأهداف طويلة الأجل ونجاح المنظمة ويحفزهم ويلتزمون بها

ضياء الدين صبح

- **Freedom**—Can employees independently define their work, exercise discretion, and take initiative in their day-to-day activities?  
**الحرية** - هل يمكن للموظفين تحديد عملهم بشكل مستقل ، وممارسة السلطة التقديرية ، واتخاذ المبادرة في أنشطتهم اليومية؟
- **Trust and openness**—Are employees supportive and respectful of each other?  
**الثقة والانفتاح** - هل الموظفون داعمون ومحترمون لبعضهم البعض؟
- **Idea time**—Do individuals have time to elaborate on new ideas before taking action?  
**وقت الفكرة**: هل لدى الأفراد الوقت الكافي لتوضيح الأفكار الجديدة قبل اتخاذ أي إجراء؟
- **Playfulness/humor**—Is the workplace spontaneous and fun?  
**المرح / الفكاهة** - هل مكان العمل عفوي وممتع؟
- **Conflict resolution**—Do individuals make decisions and resolve issues based on the good of the organization versus personal interest?  
**حل النزاعات** - هل يتخذ الأفراد القرارات ويحلون القضايا بناء على مصلحة المنظمة مقابل المصلحة الشخصية؟
- **Debates**—Are employees allowed to express opinions and put forth ideas for consideration and review?  
**المناظرات** - هل يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وطرح الأفكار للنظر فيها ومراجعتها؟
- **Risk taking**—Do managers tolerate uncertainty and ambiguity, and are employees rewarded for taking risks?  
**المخاطرة**: هل يتسامح المديرون مع عدم اليقين والغموض، وهل يكافأ الموظفون على المخاطرة؟

Canadian-based Peer 1 Hosting created a culture that supports creativity and innovation. At its European headquarters, the youthful staff of the global Web infrastructure and cloud hosting provider interact in a casual and playful environment of trust and openness, personal and professional challenge, and involvement, freedom, debate, and risk taking.

أنشأت Peer 1 Hosting مقرها كنديا ثقافة تدعم الإبداع والابتكار. في مقرها الأوروبي ، يتفاعل الموظفون الشباب في البنية التحتية العالمية للويب ومزود الاستضافة السحابية في بيئة غير رسمية ومرحة من الثقة والانفتاح والتحدي الشخصي والمهني والمشاركة والحرية والنقاش والمخاطرة.

**Creating a Customer-Responsive Culture** **خلق ثقافة تستجيب للعملاء**

Characteristics of Customer-Responsive Culture خصائص ثقافة استجابة العملاء	Suggestions for Managers اقتراحات للمديرين
Type of employee نوع الموظف	Hire people with personalities and attitudes consistent with customer service: friendly, attentive, enthusiastic, patient, good listening skills توظيف أشخاص ذوي شخصيات ومواقف تتفق مع خدمة العملاء: مهارات استماع ودية وبقطة ومتحمسة وصبورة وجيدة
Type of job environment نوع البيئة الوظيفية	Design jobs so employees have as much control as possible to satisfy customers, without rigid rules and procedures تصميم الوظائف بحيث يكون لدى الموظفين أكبر قدر ممكن من التحكم لإرضاء العملاء ، دون قواعد وإجراءات صارمة
Empowerment تمكين	Give service-contact employees the discretion to make day-to-day decisions on job-related activities منح موظفي الاتصال بالخدمة السلطة التقديرية لاتخاذ القرارات اليومية بشأن الأنشطة المتعلقة بالوظيفة
Role clarity وضوح الدور	Reduce uncertainty about what service contact employees can and cannot do by continual training on product knowledge, listening, and other behavioral skills تقليل عدم اليقين بشأن ما يمكن للموظفين الاتصال بالخدمة وما لا يمكنهم القيام به من خلال التدريب المستمر على معرفة المنتج والاستماع والمهارات السلوكية الأخرى
Consistent desire to satisfy and delight customers رغبة ثابتة في إرضاء وإسعاد العملاء	Clarify organization's commitment to doing whatever it takes, even if it's outside an employee's normal job requirements توضيح التزام المؤسسة بالقيام بكل ما يلزم ، حتى لو كان ذلك خارج متطلبات الوظيفة العادية للموظف

- Research shows that customer satisfaction is **directly related** to customer spending and consumption.  
تظهر الأبحاث أن رضا العملاء "الزبائن" يرتبط ارتباطا مباشرا بإنفاق العملاء "الزبائن" واستهلاكهم .
- Satisfied customers will be repeat customers for businesses.  
العملاء (الزبائن) الراضون سيكونون عملاء "زبائن" متكررين للشركات.

## الثقافة الروحية والتنظيمية Spiritually and organizational culture

- ▶ **Workplace Spiritually** — A culture where organizational values promote a sense of purpose through meaningful work that takes place in the context of community.  
مكان العمل روحيا - ثقافة تعزز فيها القيم التنظيمية الشعور بالهدف من خلال العمل الهادف الذي يحدث في سياق المجتمع.
- ▶ Organizations with a spiritual culture recognize that people:  
تعترف المنظمات ذات الثقافة الروحية بأن الناس:
  - ✓ Have a mind and spirit. لديك عقل وروح
  - ✓ Seek to find meaning and purpose in their work. السعي لإيجاد معنى وهدف في عملهم
  - ✓ Desire to connect with others and be a part of a community. الرغبة في التواصل مع الآخرين وأن يكونوا جزءا من المجتمع.

## خمس خصائص ثقافية للمنظمات الروحية Five cultural characteristics of spiritual organizations

- ▶ Research indicates that Spiritual Organizations have five characteristics:  
تشير الأبحاث إلى أن المنظمات الروحية لها خمس خصائص:
  1. **Strong sense of purpose**, culture built around meaningful purpose.  
شعور قوي بالهدف ، ثقافة مبنية حول هدف ذي مغزى.
  2. **Focus on individual development**, recognize worth and value of individuals.  
التركيز على التنمية الفردية، والتعرف على قيمة وقيمة الأفراد.
  3. **Trust and openness**, characterized by mutual trust, honesty, and openness.  
الثقة والانفتاح، وتتميز بالثقة المتبادلة والصدق والانفتاح.
  4. **Employee empowerment**, managers trust employees to make good decisions.  
تمكين الموظفين ، يثق المدبرون في الموظفين لاتخاذ قرارات جيدة.
  5. **Tolerance of employee expression**, employees free to express emotions.  
التسامح مع تعبير الموظفين، والموظفين أحرار في التعبير عن العواطف.

# End of CHAPTER 3

# CHAPTER 6

**Managing Social Responsibility and Ethics**  
**إدارة المسؤولية الاجتماعية والأخلاق**

## Managing Social Responsibility and Ethics

## إدارة المسؤولية الاجتماعية والأخلاق

### From Obligation to Responsiveness to Responsibility من الالتزام إلى الاستجابة للمسؤولية

- **Social Obligation** – the obligation of a business to meet its economic and legal responsibilities and nothing more.  
الالتزام الاجتماعي - التزام الشركة بالوفاء بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية وليس أكثر.
- **Classical view** – the view that management's only social responsibility is to maximize profits.  
وجهة النظر الكلاسيكية - وجهة النظر القائلة بأن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للإدارة هي تعظيم الأرباح.
- **Socioeconomic view** – the view that management's social responsibility goes beyond making profits to include protecting and improving society's welfare.  
وجهة النظر الاجتماعية والاقتصادية - الرأي القائل بأن المسؤولية الاجتماعية للإدارة تتجاوز تحقيق الأرباح لتشمل حماية وتحسين رفاهية المجتمع.
- **Social responsiveness** – when a firm engages in social actions in response to some popular social need.  
الاستجابة الاجتماعية - عندما تتخبط الشركة في إجراءات اجتماعية استجابة لبعض الاحتياجات الاجتماعية الشعبية.
- **Social responsibility** – a business's intention, beyond its legal and economic obligations, to do the right things and act in ways that are good for society.  
المسؤولية الاجتماعية - نية الشركة ، بما يتجاوز التزاماتها القانونية والاقتصادية ، للقيام بالأشياء الصحيحة والتصرف بطرق مفيدة للمجتمع.

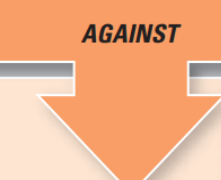
### Should Organizations Be Socially Involved? هل يجب أن تتخبط المنظمات اجتماعيًا

- **Social Screening** – applying social criteria (screens) to investment decisions.  
الفحص الاجتماعي - تطبيق المعايير الاجتماعية (الشاشات) على قرارات الاستثمار.

- SRI funds usually will not invest in companies involved in liquor, gambling, tobacco, nuclear power weapons, price fixing, fraud, or in companies that have poor product safety, employee relations, and environmental track records.

لن تستثمر أموال SRI عادة في الشركات التي تعمل في مجال الخمر والمقامرة والتبغ وأسلحة الطاقة النووية وتثبيت الأسعار والاحتيايل أو في الشركات التي تعاني من ضعف سلامة المنتجات وعلاقات الموظفين والسجلات البيئية.

### Arguments For and Against Social Responsibility الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية

 <b>FOR</b>	 <b>AGAINST</b>
<p><b>Public expectations</b> التوقعات العامة Public opinion now supports businesses pursuing economic and social goals. يدعم الرأي العام الآن الشركات التي تسعى لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية.</p> <p><b>Long-run profits</b> أرباح طويلة المدى Socially responsible companies tend to have more secure long-run Prots. تميل الشركات المسؤولة اجتماعيًا إلى امتلاك بروت أكثر أمانًا على المدى الطويل.</p> <p><b>Ethical obligation</b> الالتزام الأخلاقي Businesses should be socially responsible because responsible actions are the right thing to do. يجب أن تكون الشركات مسؤولة اجتماعيًا لأن الإجراءات المسؤولة هي الشيء الصحيح الذي يجب القيام به.</p>	<p><b>Violation of profit maximization</b> إنتهاك تعظيم الربح Business is being socially responsible only when it pursues its economic interests. تكون الأعمال التجارية مسؤولة اجتماعياً فقط عندما تسعى وراء مصالحها الاقتصادية.</p> <p><b>Dilution of purpose</b> تمييع الهدف Pursuing social goals dilutes business's primary purpose—economic productivity يؤدي السعي لتحقيق الأهداف الاجتماعية إلى إضعاف الهدف الأساسي للأعمال - الإنتاجية الاقتصادية</p> <p><b>Cost</b> التكلفة Many socially responsible actions do not cover their costs and someone must pay those costs.</p>

<p><b>Public image الصورة العامة</b> Businesses can create a favorable public image by pursuing social goals. يمكن للشركات إنشاء صورة عامة مواتية من خلال السعي لتحقيق أهداف اجتماعية.</p> <p><b>Better environment بيئة أفضل</b> Business involvement can help solve difficult social problems. يمكن أن تساعد مشاركة الأعمال في حل المشكلات الاجتماعية الصعبة.</p> <p><b>Discouragement of further governmental regulation تثبيط المزيد من اللوائح الحكومية</b> By becoming socially responsible, businesses can expect less government regulation. من خلال التحلي بالمسؤولية الاجتماعية ، يمكن للشركات أن تتوقع تنظيمًا حكوميًا أقل.</p> <p><b>Balance of responsibility and power توازن المسؤولية و القوة</b> Businesses have a lot of power and an equally large amount of responsibility is needed to balance against that power. تمتلك الشركات قدرًا كبيرًا من القوة وهناك حاجة إلى قدر كبير من المسؤولية لتحقيق التوازن ضد هذه القوة.</p> <p><b>Stockholder interests مصالح المساهمين</b> Social responsibility will improve a business's stock price in the long run. ستعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين سعر سهم الشركة على المدى الطويل.</p> <p><b>Possession of resources حيازة الموارد</b> Businesses have the resources to support public and charitable projects that need assistance. تمتلك الشركات الموارد اللازمة لدعم المشاريع العامة والخيرية التي تحتاج إلى مساعدة.</p> <p><b>Superiority of prevention over cures تفوق الوقاية على العلاج</b> Businesses should address social problems before they become serious and costly to correct. يجب أن تعالج الشركات المشكلات الاجتماعية قبل أن تصبح خطيرة ومكلفة لتصحيحها.</p>	<p>لا تغطي العديد من الإجراءات المسؤولية اجتماعيًا تكاليفها ويجب على شخص ما دفع هذه التكاليف.</p> <p><b>Too much power الكثير من السلطة</b> Businesses have a lot of power already; if they pursue social goals, they will have even more. تمتلك الشركات بالفعل الكثير من القوة ؛ إذا سعوا وراء أهداف اجتماعية ، فسيكون لديهم المزيد.</p> <p><b>Lack of skills الإفتقار إلى المهارات</b> Business leaders lack the necessary skills to address social issues. يفتقر قادة الأعمال إلى المهارات اللازمة لمعالجة القضايا الاجتماعية.</p> <p><b>Lack of accountability انعدام المساءلة</b> There are no direct lines of accountability for social actions. لا توجد خطوط مباشرة للمساءلة عن الإجراءات الاجتماعية.</p>
---	--

### الإدارة الخضراء و المستدامة Green Management and Sustainability

- **Green Management** – managers consider the impact of their organization on the natural environment.

الإدارة الصديقة للبيئة (الخضراء) - ينظر المديرون في تأثير مؤسساتهم على البيئة الطبيعية.

### كيف تصبح المنظمات صديقة للبيئة How Organizations Go Green

- **Legal (or Light Green) Approach** – firms simply do what is legally required by obeying laws, rules, and regulations willingly and without legal challenge.  
النهج القانوني (أو الأخضر الفاتح) - تقوم الشركات ببساطة بما هو مطلوب قانونيًا من خلال الامتثال للقوانين والقواعد واللوائح عن طيب خاطر ودون اعتراض قانوني.
- **Market Approach** – firms respond to the preferences of their customers for environmentally friendly products.  
نهج السوق - تستجيب الشركات لتفضيلات عملائها للمنتجات الصديقة للبيئة.
- **Stakeholder Approach** – firms work to meet the environmental demands of multiple stakeholders—employees, suppliers, and the community.  
نهج أصحاب المصلحة - تعمل الشركات على تلبية المطالب البيئية لأصحاب المصلحة المتعددين - الموظفين والموردين والمجتمع.



ضياء الدين صبح

- **Activist Approach** – firms look for ways to respect and preserve the environment and be actively socially responsible.

نهج الناشط - تبحث الشركات عن طرق لاحترام البيئة والحفاظ عليها وتحمل المسؤولية الاجتماعية بنشاط.



### Managers and Ethical Behavior المدراء والسلوك الأخلاقي

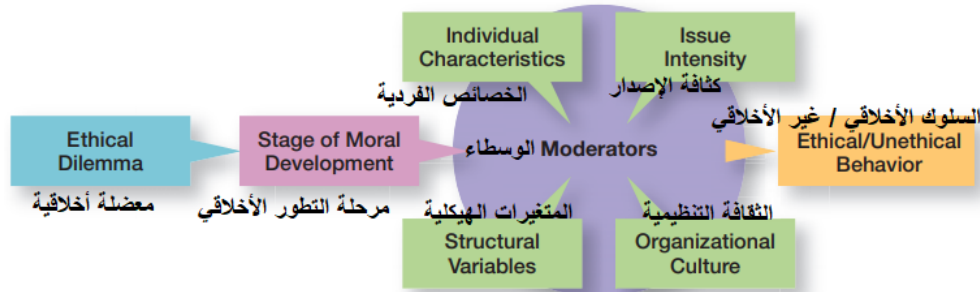
- **Ethics** – principles, values, and beliefs that define right and wrong behavior.

الأخلاق - المبادئ والقيم والمعتقدات التي تحدد السلوك الصحيح والخطأ.

- Many decisions managers make require them to consider both the process and who's affected by the result.

العديد من قرارات المدراء التي يتخذونها تتطلب منهم النظر في كل من العملية والأشخاص المتأثرين بالنتيجة.

### Factors That Determine Ethical and Unethical Behavior العوامل التي تحدد السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي



### Stages of Moral Development مراحل التطور الأخلاقي

- **Preconvention level** – a person's choice between right or wrong is based on personal consequences.  
المستوى السابق للاحتجاز - يعتمد اختيار الشخص بين الصواب والخطأ على العواقب الشخصية.
- **Conventional level**, ethical decisions rely on living up to the expectations of others.  
المستوى التقليدي ، تعتمد القرارات الأخلاقية على الارتقاء إلى مستوى توقعات الآخرين.
- **Principled level**, individuals define moral values apart from the authority of the groups or society in general.  
المستوى المبدي ، يحدد الأفراد القيم الأخلاقية بصرف النظر عن سلطة الجماعات أو المجتمع بشكل عام.



The three levels and six stages are described يتم وصف المستويات الثلاثة والمراحل الستة

المستوى Level	وصف المرحلة Description of Stage
<div> <div>Level</div> <div>Principled</div> <div>Conventional</div> <div>Preconventional</div> </div>	<p>6. Following self-chosen ethical principles even if they violate the law اتباع المبادئ الأخلاقية التي يختارها المرء بنفسه حتى لو كانت تنتهك القانون</p> <p>5. Valuing rights of others and upholding absolute values and rights regardless of the majority's opinion تأمين حقوق الآخرين والتمسك بالقيم المطلقة بغض النظر عن رأي الأغلبية</p> <p>4. Maintaining conventional order by fulfilling obligations to which you have agreed الحفاظ على النظام التقليدي من خلال الوفاء بالالتزامات التي وافقت عليها</p> <p>3. Living up to what is expected by people close to you الارتقاء إلى مستوى ما يتوقعه الأشخاص المقربون منك</p> <p>2. Following rules only when doing so is in your immediate interest اتباع القواعد فقط عندما يكون ذلك في مصلحتك المباشرة</p> <p>1. Sticking to rules to avoid physical punishment الالتزام بالقواعد لتجنب العقوبة الجسدية</p>

#### Individual Characteristics الخصائص الفردية

- **Values** – basic convictions about what is right and wrong.  
القيم - قناعات أساسية حول الصواب والخطأ
- **Ego Strength** – a personality measure of the strength of a person's convictions.  
قوة الأنا - مقياس الشخصية لقوة قناعات الشخص.
- **Locus of Control** – a personality attribute that measures the degree to which people believe they control their own fate.  
مركز التحكم - سمة شخصية تقيس درجة اعتقاد الناس أنهم يتحكمون في مصيرهم.

#### Organization's Culture ثقافة المنظمة

- Organization's culture consists of the shared organizational values. These values reflect what the organization stands for and what it believes in as well as create an environment that influences employee behavior ethically or unethically.  
تتكون ثقافة المنظمة من القيم التنظيمية المشتركة. تعكس هذه القيم ما تمثله المنظمة وما تؤمن به وكذلك تخلق بيئة تؤثر على سلوك الموظف بشكل أخلاقي أو غير أخلاقي.
- **Values-based management** – the organization's values guide employees in the way they do their jobs  
الإدارة المستندة إلى القيم - قيم المنظمة توجه الموظفين في الطريقة التي يؤديون بها وظائفهم

#### issue intensity – six characteristics determine issue intensity or how important an ethical issue is to an individual:

- **Greatness of harm:** How many people will be harmed?  
عظمة الضرر: كم سيتضرر من الناس؟
- **Consensus of wrong:** How much agreement is there that this action is wrong?  
الإجماع على الخطأ: ما مدى الاتفاق على أن هذا الإجراء خاطئ؟
- **Probability of harm:** How likely is it that this action will cause harm?  
احتمالية الضرر: ما مدى احتمالية أن يتسبب هذا الإجراء في الضرر؟
- **Immediacy of consequences:** Will harm be felt immediately?  
وساطة العواقب: هل سيشعر الضرر على الفور؟
- **Proximity to victim(s):** How close are the potential victims?  
القرب من الضحية (الضحايا): ما مدى قرب الضحايا المحتملين؟
- **Concentration of effect:** How concentrated is the effect of the action on the victim(s)?  
تركيز التأثير: ما مدى تركيز تأثير الفعل على الضحية (الضحايا)؟

- ✚ **Structural Variables** An organization's structural design can influence whether employees behave ethically.

المتغيرات الهيكلية يمكن أن يؤثر التصميم الهيكلي للمؤسسة على ما إذا كان الموظفون يتصرفون بشكل أخلاقي

- Those structures that minimize ambiguity and uncertainty with formal rules and regulations and those that continuously remind employees of what is ethical are more likely to encourage ethical behavior.

تلك الهياكل التي تقلل الغموض وعدم اليقين مع القواعد واللوائح الرسمية وتلك التي تذكر الموظفين باستمرار بما هو أخلاقي هي على الأرجح لتشجيع السلوك الأخلاقي.

- Other structural variables that influence ethical choices include goals, performance appraisal systems, and reward allocation procedures

تشمل المتغيرات الهيكلية الأخرى التي تؤثر على الخيارات الأخلاقية الأهداف وأنظمة تقييم الأداء وإجراءات تخصيص المكافآت

### Ethics in an International Context الأخلاق في السياق الدولي

- **Ethical standards are not universal** المعايير الأخلاقية ليست عالمية
  - Social and cultural differences determine acceptable behaviors. الاختلافات الاجتماعية والثقافية تحدد السلوكيات المقبولة.

- **Foreign Corrupt Practices Act** قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة
  - It is illegal to corrupt a foreign official, yet "token" payments to officials are permissible when doing so is an accepted practice in that country.

من غير القانوني إفساد مسؤول أجنبي ، ومع ذلك يُسمح بتقديم مدفوعات "رمزية" للمسؤولين عندما يكون القيام بذلك ممارسة مقبولة في ذلك البلد

### The Ten Principles of the United Nations Global Compact المبادئ العشرة للميثاق العالمي للأمم المتحدة

Human Rights حقوق الإنسان	
Principle 1: المبدأ 1	Business should support and respect the protection of internationally-proclaimed human rights within their sphere of influence يجب أن تدعم الشركات التجارية وتحترم حماية حقوق الإنسان المعترف بها دوليًا في نطاق نفوذها
Principle 2: المبدأ 2	Make sure they are not complicit in human rights abuses. تأكد من أنهم ليسوا متواطئين في انتهاكات حقوق الإنسان.
Labor Standards معايير العمل	
Principle 3: المبدأ 3	Business should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining يجب أن تدعم الشركات حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعال بالحقوق في المفاوضة الجماعية
Principle 4: المبدأ 4	The elimination of all forms of forced and compulsory labor القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الإجباري
Principle 5: المبدأ 5	The effective abolition of child labor الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال
Principle 6: المبدأ 6	The elimination of discrimination in respect to employment and occupation. القضاء على التمييز في الاستخدام والمهنة.
Environment البيئة	
Principle 7: المبدأ 7	Business should support a precautionary approach to environmental challenges يجب أن تدعم الأعمال التجارية نهجًا احترازيًا لمواجهة التحديات البيئية
Principle 8: المبدأ 8	Undertake initiatives to promote greater environmental responsibility القيام بمبادرات لتعزيز المسؤولية البيئية الأكبر
Principle 9: المبدأ 9	Encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies. تشجيع تطوير ونشر التقنيات الصديقة للبيئة.
Anti-Corruption مكافحة الفساد	
Principle 10: المبدأ 10	Business should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery يجب أن تعمل الشركات على مكافحة الفساد بجميع أشكاله ، بما في ذلك الابتزاز والرشوة

### تشجيع السلوك الأخلاقي Encouraging Ethical Behavior

- ❖ **Employee Selection** – an opportunity to learn about an individual's level of moral development, personal values, ego strength, and locus of control.

اختيار الموظف - فرصة للتعرف على مستوى التطور الأخلاقي للفرد ، والقيم الشخصية ، وقوة الأنا ، ومكان السيطرة.

- ❖ **Code of ethics** – a formal statement of an organization's primary values and the ethical rules it expects its employees to follow.

مدونة الأخلاق - بيان رسمي للقيم الأساسية للمؤسسة والقواعد الأخلاقية التي تتوقع من موظفيها اتباعها.

### Codes of Ethics

#### المجموعة 1. كن مواطنًا مؤسسيًا يمكن الاعتماد عليه Cluster 1. Be a Dependable Organizational Citizen

1. Comply with safety, health, and security regulations. الامتثال لأنظمة السلامة والصحة والأمن
2. Demonstrate courtesy, respect, honesty, and fairness. أظهر المجاملة والاحترام والصدق والإنصاف
3. Illegal drugs and alcohol at work are prohibited. تحظر المخدرات والكحول في العمل
4. Manage personal finances well. إدارة الشؤون المالية الشخصية بشكل جيد
5. Exhibit good attendance and punctuality. إظهار حسن الحضور والالتزام بالمواعيد
6. Follow directives of supervisors. اتبع توجيهات المشرفين
7. Do not use abusive language. لا تستخدم لغة مسيئة
8. Dress in business attire. ارتداء ملابس العمل
9. Firearms at work are prohibited. الأسلحة النارية في العمل محظورة

#### Cluster 2. Do Not Do Anything Unlawful or Improper That Will Harm the Organization

##### المجموعة 2. لا تفعل أي شيء غير قانوني أو غير لائق من شأنه أن يضر بالمنظمة

1. Conduct business in compliance with all laws. إجراء الأعمال وفقًا لجميع القوانين
2. Payments for unlawful purposes are prohibited. يحظر الدفع لأغراض غير مشروعة
3. Bribes are prohibited. الرشاوى ممنوعة
4. Avoid outside activities that impair duties. تجنب الأنشطة الخارجية التي تضعف الواجبات
5. Maintain confidentiality of records. الحفاظ على سرية السجلات
6. Comply with all antitrust and trade regulations. الامتثال لجميع اللوائح التجارية ومكافحة الاحتكار
7. Comply with all accounting rules and controls. الالتزام بكافة القواعد والضوابط المحاسبية
8. Do not use company property for personal benefit. لا تستخدم ممتلكات الشركة لمنفعة شخصية
9. Employees are personally accountable for company funds. الموظفون مسؤولون بشكل شخصي عن أموال الشركة.
10. Do not propagate false or misleading information. لا تنشر معلومات خاطئة أو مضللة
11. Make decisions without regard for personal gain. اتخاذ القرارات دون اعتبار لتحقيق مكاسب شخصية

#### Cluster 3. Be Good to Customers المجموعة 3: كن جيدًا للزبائن

1. Convey true claims in product advertisements. نقل ادعاءات حقيقية في إعلانات المنتج
2. Perform assigned duties to the best of your ability. أداء الواجبات المسندة بأفضل ما لديك من قدرات
3. Provide products and services of the highest quality. تقديم منتجات وخدمات بأعلى جودة

### A Process for Addressing Ethical Dilemmas عملية لمعالجة المعضلات الأخلاقية

- الخطوة 1: ما هي المعضلة الأخلاقية  
 Step 1: What is the **ethical dilemma**?
- الخطوة 2: من هم أصحاب المصلحة المتأثرون  
 Step 2: Who are the **affected stakeholders**?
- الخطوة 3: ما هي العوامل الشخصية والتنظيمية والخارجية المهمة في هذا القرار؟  
 Step 3: Which **personal, organizational, and external factors** are important in this decision?
- الخطوة 4: ما هي البدائل الممكنة  
 Step 4: What are possible **alternatives**?
- الخطوة 5: ما هو قراري وكيف سأصرف بناءً عليه  
 Step 5: What is my **decision** and how will I act on it?

- ❖ **Leadership** – doing business ethically requires a commitment from top managers because:
  - ❖ **القيادة** - تتطلب ممارسة الأعمال بشكل أخلاقي التزاماً من كبار المديرين للأسباب التالية:
    - they're the ones who uphold the shared values and set the cultural tone.
    - هم الذين يدعمون القيم المشتركة ويضعون النغمة الثقافية.
    - they're role models in terms of both words and actions.
    - إنهم قدوة من حيث الأقوال والأفعال.
    - what they **do** is far more important than what they **say**.
    - ما يفعلونه أهم بكثير مما يقولون.
- ❖ **Goals and Performance Appraisal** **الأهداف وتقييم الأداء**
  - Unrealistic goals provide stress which may pressure ethical employees to do whatever is necessary to meet those goals.
  - توفر الأهداف غير الواقعية ضغطاً قد تضغط على الموظفين الأخلاقيين للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق تلك الأهداف.
  - If performance appraisals focus only on economic goals, ends will begin to justify means.
  - إذا ركزت تقييمات الأداء على الأهداف الاقتصادية فقط ، فستبدأ الغايات في تبرير الوسائل.
  - To encourage ethical behavior, both ends *and* means should be evaluated.
  - لتشجيع السلوك الأخلاقي ، يجب تقييم كل من الغايات والوسائل.
  - **Ethics Training** – seminars, workshops, and similar ethics training programs to encourage ethical behavior.
  - **التدريب على الأخلاقيات** - الندوات وورش العمل وبرامج التدريب على الأخلاقيات للمماثلة لتشجيع السلوك الأخلاقي.
  - **Independent Social Audits** – evaluate decisions and management practices in terms of the organization's code of ethics.
  - **عمليات التدقيق الاجتماعي المستقلة** - تقييم القرارات وممارسات الإدارة من حيث مدونة أخلاقيات المنظمة.
  - **Protective Mechanisms** – allow employees who face ethical dilemmas to do what's right without fear of reprimand.
  - **آليات الحماية** - تسمح للموظفين الذين يواجهون معضلات أخلاقية بفعل الصواب دون خوف من التوبيخ.

## Social Responsibility and Ethics Issues in Today's World

- ❖ **Ethical Lapses and Social Irresponsibility** **القضايا المسؤولة الاجتماعية والأخلاق في عالم اليوم**
  - One survey reported that among 5,000 employees: 45 percent admitted falling asleep at work and 22 percent said they spread a rumor about a coworker.
  - أفاد أحد الاستطلاعات أنه من بين 5000 موظف: 45 في المائة اعترفوا بالنوم في العمل و 22 في المائة قالوا إنهم ينشرون إشاعة عن زميل في العمل.
  - Another showed that 26 percent of college and university business majors admitted to "serious cheating" on exams and 54 percent admitted to cheating on written assignments.
  - أظهر آخر أن 26 في المائة من تخصصات الكلية والجامعة التجارية اعترفوا بـ "الغش الجسيم" في الامتحانات و 54 في المائة اعترفوا بالغش في المهام الكتابية.
- ❖ **Ethical Leadership** – managers must provide ethical leadership. What managers *do* has a strong influence on employees' decisions whether to behave ethically.
- ❖ **القيادة الأخلاقية** - يجب على المديرين توفير القيادة الأخلاقية. ما يفعله المديرين له تأثير قوي على قرارات الموظفين فيما يتعلق بالتصرف بشكل أخلاقي.
- **Protection of Employees Who Raise Ethical Issues:** **حماية الموظفين الذين يشيرون قضايا أخلاقية**
  - **Whistle-Blower** – individuals who raise ethical concerns or issues to others
  - **المبلغون عن المخالفات** - الأفراد الذين يثيرون مخاوف أو قضايا أخلاقية للآخرين

### Being an Ethical Leader كونك قائدا أخلاقيا

- Be a good role model by being ethical and honest. كن قدوة جيدة من خلال التحلي بالأخلاق والصدق.
- Tell the truth always. قل الحقيقة دائما
- Don't hide or manipulate information. لا تخفي المعلومات أو تتلاعب بها
- Be willing to admit your failures. كن على استعداد للاعتراف بإخفاقاتك
- Share your personal values by regularly communicating them to employees. شارك قيمك الشخصية من خلال توصيلها للموظفين بانتظام.
- Stress the organizations or team's important shared values. التأكيد على القيم المشتركة الهامة للمؤسسة أو الفريق.
- Use the reward system to hold everyone accountable to the values استخدم نظام المكافآت لمحاسبة الجميع على القيم

✚ **Social Entrepreneur** – an individual or organization who seeks out opportunities to improve society by using practical, innovative, and sustainable approaches.

رائد أعمال اجتماعي - فرد أو منظمة تبحث عن فرص لتحسين المجتمع باستخدام مناهج عملية ومبتكرة ومستدامة.

- **Corporate Philanthropy** – can be an effective way for companies to address societal problems. العمل الخيري للشركات - يمكن أن يكون وسيلة فعالة للشركات لمعالجة المشاكل المجتمعية.
- **Employee Volunteering Efforts** – a popular way for businesses to be involved in promoting social change. جهود الموظفين التطوعية - طريقة شائعة للشركات للمشاركة في تعزيز التغيير الاجتماعي.

## End OF CHAPTER 6

# CHAPTER 8

**Planning work activities**

**تخطيط أنشطة العمل**

## تخطيط أنشطة العمل Planning work activities

### What Is Planning? ما هو التخطيط

- **Planning** – defining the organization's goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate work activities.  
التخطيط - تحديد أهداف المنظمة ، ووضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف ، ووضع خطط لدمج وتنسيق أنشطة العمل.
- **Formal planning الرسمي**
  - ▶ Specific goals covering a specific time period  
أهداف محددة تغطي فترة زمنية محددة
  - ▶ Written and shared with organizational members  
مكتوبة ومشاركتها مع أعضاء المنظمة

### Why Do Managers Plan? لماذا يخطط المديرون

- ▶ **Four reasons for planning أربعة أسباب للتخطيط**
  - ✓ Provides direction  
يوفر التوجيه
  - ✓ Reduces uncertainty  
يقلل من عدم اليقين
  - ✓ Minimizes waste and redundancy  
يقلل من الفاقد والتكرار
  - ✓ Sets the standards for controlling  
يحدد معايير التحكم

### Planning and Performance التخطيط و الأداء

#### Formal planning is associated with: يرتبط التخطيط الرسمي بما يلي

- ▶ **Positive financial results** – higher profits, higher return on assets, and so forth.  
نتائج مالية إيجابية - أرباح أعلى وعائد أعلى على الأصول وما إلى ذلك.
- ▶ **The quality of planning and implementation** affects performance more than the extent of planning.  
تؤثر جودة التخطيط والتنفيذ على الأداء أكثر من مدى التخطيط.
- ▶ **The external environment** can reduce the impact of planning on performance.  
البيئة الخارجية يمكن أن تقلل من تأثير التخطيط على الأداء.
- ▶ The planning-performance relationship seems to be influenced by the planning **time frame**.  
يبدو أن علاقة التخطيط بالأداء تتأثر بالإطار الزمني للتخطيط.

### Goals and Plans الأهداف والخطط

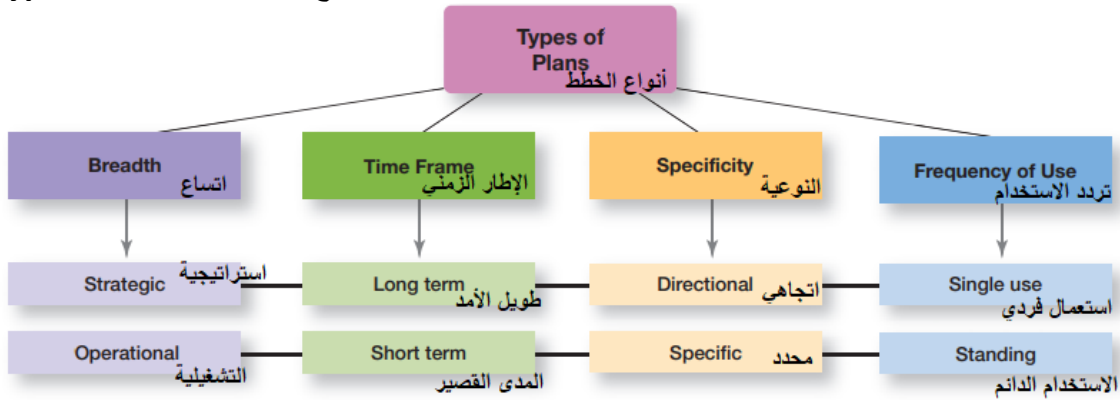
- ✚ **(objectives)** – desired outcomes or targets.  
الأهداف - النتائج أو الأهداف المرجوة
- ✚ **Plans** – documents that outline how goals are going to be met.  
الخطط - المستندات التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف.

### Types of Goals أنواع الأهداف

- ▶ **Financial Goals** – related to the expected internal financial performance of the organization.  
الأهداف المالية - المتعلقة بالأداء المالي الداخلي المتوقع للمنظمة.
- ▶ **Strategic Goals** – related to the performance of the firm relative to factors in its external environment (e.g., competitors).  
الأهداف الإستراتيجية - المتعلقة بأداء الشركة بالنسبة إلى العوامل الموجودة في بيئتها الخارجية (مثل المنافسين).
- ▶ **Stated Goals** – official statements of what an organization says, and what it wants its various stakeholders to believe its goals are.  
الأهداف المعلنة - البيانات الرسمية لما تقوله المنظمة ، وما الذي تريد أن يصدق أصحاب المصلحة المختلفون على أهدافها.
- ▶ **Real goals** – goals that an organization actually pursues, as defined by the actions of its members.  
أهداف حقيقية - أهداف تسعى إليها المنظمة بالفعل ، كما تحددها تصرفات أعضائها



## Types of Plans أنواع الخطط



- ▶ **Strategic plans** – plans that apply to the entire organization and establish the organization's overall goals.  
الخطط الإستراتيجية - الخطط التي تنطبق على المنظمة بأكملها وتحدد الأهداف العامة للمنظمة.
- ▶ **Operational plans** – plans that encompass a particular operational area of the organization.  
الخطط التشغيلية - الخطط التي تشمل منطقة تشغيلية معينة للمنظمة.
- ▶ **Long-term plans** – plans with a time frame beyond three years.  
خطط طويلة الأجل - خطط ذات إطار زمني يتجاوز ثلاث سنوات.
- ▶ **Short-term plans** – plans covering one year or less.  
الخطط قصيرة الأجل - الخطط التي تغطي سنة واحدة أو أقل.
- ▶ **Specific plans** – plans that are clearly defined and leave no room for interpretation.  
خطط محددة - خطط محددة بوضوح ولا تترك مجالاً للتفسير.
- ▶ **Directional plans** – plans that are flexible and set out general guidelines.  
الخطط الاتجاهية - الخطط التي تتسم بالمرونة وتحدد المبادئ التوجيهية العامة.
- ▶ **Single-use plan** – a one-time plan specifically designed to meet the needs of a unique situation.  
خطة الاستخدام الفردي (الإستخدام لمرة واحدة) - خطة لمرة واحدة مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات وضع فريد.
- ▶ **Standing plans** – ongoing plans that provide guidance for activities performed repeatedly.  
الخطط الدائمة (الإستخدام الدائم) - الخطط المستمرة التي توفر إرشادات للأنشطة التي يتم تنفيذها بشكل متكرر.

## Approaches to Setting Goals مناهج تحديد الأهداف

- ▶ **Traditional goal-setting** – an approach to setting goals in which top managers set goals that then flow down through the organization and become subgoals for each organizational area.  
تحديد الأهداف التقليدي - نهج لتحديد الأهداف يحدد فيه كبار المديرين أهدافاً تتدفق بعد ذلك عبر المنظمة وتصبح أهدافاً فرعية لكل منطقة تنظيمية.
- ▶ **Means-ends chain** – an integrated network of goals in which the accomplishment of goals at one level serves as the means for achieving the goals, or ends, at the next level.  
سلسلة الوسائل - الغايات - شبكة متكاملة من الأهداف يكون فيها تحقيق الأهداف على مستوى واحد بمثابة وسيلة لتحقيق الأهداف ، أو الغايات ، في المستوى التالي.

## The Downside of Traditional Goal-Setting الجانب السلبي لتحديد الأهداف التقليدي

- ✚ **Top Management's Objective:** "We need to improve the company's performance."  
هدف الإدارة العليا: "نحن بحاجة إلى تحسين أداء الشركة."
- ✚ **Division Manager's Objective:** "I want to see a significant improvement in this division's profits."  
هدف مدير القسم العليا: "أريد أن أرى تحسناً كبيراً في أرباح هذا القسم."
- ✚ **Department Manager's Objective:** "Increase profits regardless of the means."  
هدف مدير القسم: "زيادة الأرباح بغض النظر عن الوسائل."
- ✚ **Individual Employee's Objective:** "Don't worry about quality; just work fast."  
هدف الموظف الفردي: "لا تقلق بشأن الجودة ؛ فقط اعمل بسرعة."

- **Management By Objectives (MBO)** – a process of setting mutually agreed upon goals and using those goals to evaluate employee performance.

إدارة الأهداف - (MBO) عملية تحديد الأهداف المتفق عليها بشكل متبادل واستخدام تلك الأهداف لتقييم أداء الموظف.

## Steps in MBO خطوات إدارة الأهداف

**Step 1:** The organization's overall objectives and strategies are formulated.

الخطوة 1: صياغة الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة.

**Step 2:** Major objectives are allocated among divisional and departmental units.

الخطوة 2: يتم توزيع الأهداف الرئيسية بين وحدات الأقسام والإدارات .

**Step 3:** Unit managers collaboratively set specific objectives for their units with their managers.

الخطوة 3: يضع مديرو الوحدات بشكل تعاوني أهدافاً محددة لوحداتهم مع مديريهم.

**Step 4:** Specific objectives are collaboratively set with all department members.

الخطوة 4: يتم وضع أهداف محددة بشكل تعاوني مع جميع أعضاء القسم.

**Step 5:** Action plans, defining how objectives are to be achieved, are specified and agreed upon by managers and employees.

الخطوة 5: خطط العمل ، التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف ، يتم تحديدها والاتفاق عليها من قبل المديرين والموظفين.

**Step 6:** The action plans are implemented.

الخطوة 6: تنفيذ خطط العمل

**Step 7:** Progress toward objectives is periodically reviewed, and feedback is provided.

الخطوة 7: تتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بشكل دوري ، ويتم تقديم التغذية الراجعة.

**Step 8:** Successful achievement of objectives is reinforced by performance-based rewards.

الخطوة 8: يتم تعزيز الإنجاز الناجح للأهداف من خلال المكافآت القائمة على الأداء.

## Steps in Goal-Setting خطوات تحديد الأهداف

1. Review the organization's mission, or purpose  
مراجعة مهمة / رسالة المنظمة ، أو غرض المنظمة
2. Evaluate available resources.  
تقييم الموارد المتاحة
3. Determine the goals individually or with input from others.  
تحديد الأهداف بشكل فردي أو بمدخلات من الآخرين.
4. Write down the goals and communicate them to all who need to know.  
اكتب الأهداف وقم بتوصيلها إلى كل من يحتاج إلى معرفتها.
5. Review results and whether goals are being met.  
مراجعة النتائج وما إذا كان يتم تحقيق الأهداف

ضياء الدين صبح

### Well-Written Goals أهداف مكتوبة بشكل جيد

- ❖ Written in terms of outcomes rather than actions
  - ❖ Measurable and quantifiable
  - ❖ Clear as to a time frame
  - ❖ Challenging yet attainable
  - ❖ Written down
  - ❖ Communicated to all necessary organizational member
- مكتوبة من حيث النتائج بدلا من الإجراءات  
قابلة للقياس وقابلة للقياس الكمي  
واضح فيما يتعلق بالإطار الزمني  
التحدي الذي يمكن تحقيقه  
مكتوبة  
التواصل مع جميع الأعضاء التنظيميين اللزمين

### Contingency Factors in Planning عوامل الطوارئ في التخطيط

Length of future commitments طول الالتزامات المستقبلية

**Commitment Concept:** Current plans affecting future commitments must be sufficiently long-term in order to meet those commitments.

مفهوم الالتزام: يجب أن تكون الخطط الحالية التي تؤثر على الالتزامات المستقبلية طويلة الأجل بما يكفي للوفاء بتلك الالتزامات.

Exhibit: Planning and Organizational Level

الشكل: التخطيط والمستوى التنظيمي

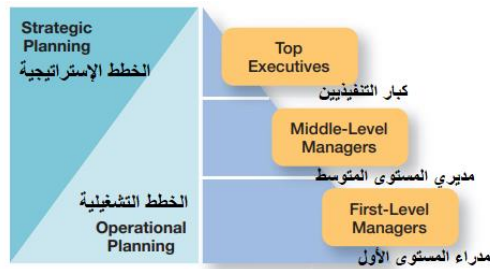


Exhibit: shows the relationship between a manager's level in the organization and the type of planning done. For the most part, **lower-level managers do operational planning** while **upper-level managers do strategic planning**.

يوضح الشكل التوضيحي: العلاقة بين مستوى المدير في المؤسسة ونوع التخطيط المنجز. بالنسبة للجزء الأكبر، يقوم مديرو المستوى الأدنى "المستوى الأول"، الخط الأول" بالتخطيط التشغيلي بينما يقوم مديرو المستوى الأعلى بالتخطيط الاستراتيجي.

### ► Environmental Uncertainty عدم اليقين البيئي

- When uncertainty is high, **plans should be specific, but flexible**.  
عندما تكون درجة عدم اليقين عالية، يجب أن تكون الخطط محددة ولكن مرنة.
- Managers must be prepared to **change or amend** plans as they're implemented.  
يجب أن يكون المديرون على استعداد لتغيير أو تعديل الخطط أثناء تنفيذها.
- At times, **they may even have to abandon the plans**.  
في بعض الأحيان، قد يضطرون حتى إلى التخلي عن الخطط.

## Approaches to Planning مناهج التخطيط

- In the traditional approach, planning is done entirely by top-level managers, often assisted by a **formal planning department**.

في النهج التقليدي ، يتم التخطيط بالكامل من قبل كبار المديرين ، وغالبًا ما يساعدهم قسم التخطيط الرسمي.

- **Formal planning department** – a group of planning specialists whose sole responsibility is helping to write organizational plans.

قسم التخطيط الرسمي - مجموعة من المتخصصين في التخطيط تتمثل مسؤوليتهم الوحيدة هي المساعدة في كتابة الخطط التنظيمية

## Contemporary Issues in Planning قضايا معاصرة في التخطيط

- How Can Managers Plan Effectively in Dynamic Environments?

كيف يمكن للمديرين التخطيط بفعالية في البيئات الديناميكية؟

- In an uncertain environment, managers should develop plans that are specific, but flexible. في بيئة غير مؤكدة ، يجب على المديرين تطوير خطط محددة ولكنها مرنة.
- Managers need to recognize that planning is an ongoing process. يحتاج المديرون إلى إدراك أن التخطيط عملية مستمرة.

- How Can Managers Use Environmental Scanning?

كيف يمكن للمديرين استخدام المسح البيئي؟

- Environmental scanning – **screening** information to detect emerging trends. المسح البيئي - فحص المعلومات للكشف عن الاتجاهات الناشئة.
- Competitor intelligence – gathering information about competitors that allows managers to anticipate competitors' actions rather than merely reacting to them. استخبارات المنافسين - جمع معلومات عن المنافسين تسمح للمديرين بتوقع تصرفات المنافسين بدلاً من مجرد الرد عليها.

# END OF CHAPTER 8

# CHAPTER 9

## Managing Strategy الإدارة الإستراتيجية

## Managing Strategy الإدارة الإستراتيجية

What Is Strategic Management? ما هي الإدارة الإستراتيجية

**Strategic management** – what managers do to develop the organization's strategies.

الإدارة الإستراتيجية - ما يفعله المدبرون لتطوير إستراتيجيات المنظمة.

- **Strategies** – the plans for الخطط الإستراتيجيات
- ✓ how the organization will do what it's in business to do كيف ستفعل المنظمة ما يجب أن تفعله في مجال الأعمال
- ✓ how it will compete successfully كيف ستتنافس بنجاح
- ✓ how it will attract and satisfy its customers in order to achieve its goals كيف ستجذب وترضى عملائها في سبيل تحقيق أهدافها

**Business model** نموذج الأعمال

„ It focuses on two things: يركز نموذج الأعمال على أمرين

(1) whether customers will value what the company is providing

ما إذا كان العملاء سيقدررون ما تقدمه الشركة

(2) whether the company can make any money doing that.

ما إذا كان بإمكان الشركة جني أي أموال من خلال ذلك.

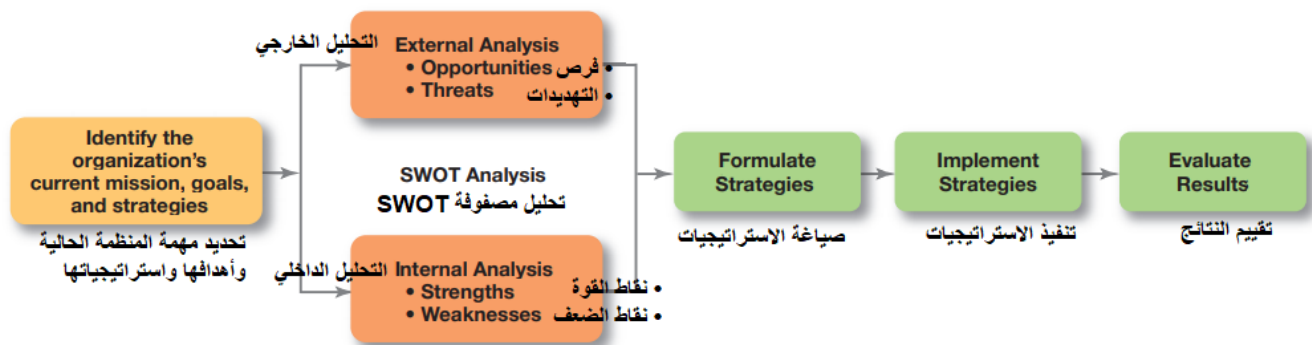
**Why Is Strategic Management Important?** لماذا تعتبر الإدارة الإستراتيجية مهمة

1. It results in higher organizational performance. يؤدي إلى أداء تنظيمي عالي
2. It requires that managers examine and adapt to business environment changes. يتطلب أن يقوم المدبرون بفحص والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.
3. It coordinates diverse organizational units, helping them focus on organizational goals. ينسق الوحدات التنظيمية المتنوعة ، مما يساعدهم على التركيز على الأهداف التنظيمية.
4. Strategic management is involved in many of the decisions that managers make. تشارك الإدارة الإستراتيجية في العديد من القرارات التي يتخذها المدبرون.

**The Strategic Management Process** عملية الإدارة الإستراتيجية

**Strategic management process** – a six-step process that encompasses strategic planning, implementation, and evaluation.

عملية الإدارة الاستراتيجية - عملية من ست خطوات تشمل التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والتقييم.



**The Strategic Management Process** عملية الإدارة الإستراتيجية

**Step1: Identifying the organization's current mission, goals, and strategies:**

الخطوة الأولى: تحديد مهمة المنظمة الحالية وأهدافها وإستراتيجياتها:

– **Mission:** a statement of the purpose of an organization.

المهمة/الرسالة: بيان الغرض من المنظمة.

- The scope of its products and services نطاق منتجاتها وخدماتها

ضياء الدين صبح

- الرؤية (الحلم) Vision (Dream)
- **Goals: the foundation for further planning.** الأهداف: الأساس لمزيد من التخطيط
- Measurable performance targets أهداف أداء قابلة للقياس

### Components of a Mission Statement مكونات بيان المهمة

1. Customers:	الزبائن	Who are the firm's customers?	من هم زبائن الشركة
2. Markets:	الأسواق	Where does the firm compete geographically?	أين تتنافس الشركة جغرافياً
3. Concern for survival, growth, and profitability:	الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية	Is the firm committed to growth and financial stability?	هل الشركة ملتزمة بالنمو والاستقرار المالي
4. Philosophy:	فلسفة	What are the firm's basic beliefs, values, and ethical priorities?	ما هي المعتقدات الأساسية للشركة ، والقيم ، والأولويات الأخلاقية
5. Concern for public image:	الاهتمام بالصورة العامة	How responsive is the firm to societal and environmental concerns	ما مدى استجابة الشركة للشواغل المجتمعية والبيئية
6. Products or services:	المنتجات أو الخدمات	What are the firm's major products or services?	ما هي المنتجات أو الخدمات الرئيسية للشركة
7. Technology:	التكنولوجيا	Is the firm technologically current?	هل الشركة حديثة من الناحية التكنولوجية
8. Self-concept:	مفهوم الذات	What are the firm's major competitive advantage and core competencies?	ما هي الميزة التنافسية الرئيسية للشركة والكفاءات الأساسية
9. Concern for employees:	الاهتمام بالموظفين	Are employees a valuable asset of the firm?	هل الموظفون من الأصول القيمة للشركة؟

مثال على رسالة / مهمة الشركة هي جامعة بيرزيت :

#### رسالة الجامعة

##### ❖ رؤيتنا

■ مؤسسة ريادية بكافة مكوناتها تساهم في الإنتاج المعرفي في بعديه الوطني والعالمي.

##### ❖ رسالتنا

■ توفير بيئة مستنيرة ذات استقلالية تتيح حرية الفكر والتعبير، وتحرص على الممارسات الديمقراطية والحوار، وتحفز التميز والإبداع والابتكار والريادية في التعليم والتعلم والبحث، لرفد المجتمع بالكفاءات والمعارف التي من شأنها قيادة التغيير والمساهمة في رقيه وتقدمه.

##### ❖ قيمنا

- تتبنى الجامعة ضمن قانونها وأنظمتها وإجراءاتها ونشاطاتها المبادئ والقيم التي تكفل توجيه أداء المؤسسة بكافة مكوناتها لتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها على أكمل وجه:
- التميز: توفير بيئة جامعية محفزة على التعلم والبحث والريادة والإبداع والإسهام في التنمية المجتمعية.
- العدالة والمساواة: إتاحة الفرصة لجميع شرائح المجتمع على قدم المساواة ودون تمييز، وتعزيز دور المرأة مع إيلاء الأولوية لذوي الاحتياجات الخاصة والفئات المهمشة.
- حرية التعبير: صون الحرية الأكاديمية والقدرة على البحث والنشر وتشجيع التبادل المعرفي والحوار في ظل اختلاف الآراء وتعدد وجهات النظر.
- النزاهة والمهنية: تعزيز أخلاقيات العمل الحميدة والممارسات الفضلى وأسس الجودة والتأكيد على المسؤولية الشخصية والمصادقية والنزاهة والعدل والمثابرة.
- التنوع: تنوع مجتمع الجامعة من طلبة وعاملين من أجل تعزيز الانتماء والتكامل والمشاركة.
- التنمية المستدامة: المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع من خلال بناء القدرات وتطوير السياسات والإستراتيجيات ونشر الوعي البيئي والمحافظة على الموارد المحدودة لضمان ديمومة المؤسسة وتطور مخرجاتها.
- التعلم مدى الحياة: الالتزام بتطوير الذات بشكل مستمر وصقل المهارات والكفاءات وتبادل المعارف والفكر كنهج حياة.



## Step2: Doing an external analysis

### الخطوة 2: عمل تحليل خارجي

- The environmental scanning of specific and general environments.

المسح البيئي لبيئات محددة وعامة.

- Focuses on identifying **opportunities and threats**

يركز على تحديد الفرص والتهديدات

## Step3: Doing an internal analysis

### الخطوة 3: عمل تحليل داخلي

- Assessing organizational **resources, capabilities, and activities**:

تقييم الموارد والقدرات والأنشطة التنظيمية:

- **Strengths** create value for the customer and strengthen the competitive position of the firm.  
نقاط القوة تخلق قيمة للعميل وتعزز المركز التنافسي للشركة.
- **Weaknesses** can place the firm at a competitive disadvantage.  
نقاط الضعف يمكن أن تضع الشركة في وضع المساوئ التنافسية

Note: Steps 2 and 3 combined are called a **SWOT analysis. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)**

ملاحظة: تسمى الخطوتان 2 و 3 مجتمعتان بتحليل **SWOT** (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)

## SWOT Analysis تحليل مصفوفة

**SWOT Analysis**— an analysis of the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

تحليل **SWOT** - تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة.

- **Resources** — an organization's assets that are used to develop, manufacture, and deliver a product to its customers.  
الموارد — أصول/موجودات المؤسسة التي تُستخدم لتطوير وتصنيع وتسليم منتج لزيائنها.
  - **Capabilities** — an organization's skills and abilities in doing the work activities needed in its business.  
القدرات - مهارات وقدرات المنظمة في القيام بأنشطة العمل المطلوبة في أعمالها.
  - **strengths** - any activities the organization does well or any unique resources that it has.  
نقاط القوة - أي أنشطة تقوم بها المنظمة بشكل جيد أو أي موارد فريدة لديها.
  - **Weaknesses** — activities the organization does not execute well or needed resources it does not possess.  
نقاط الضعف - الأنشطة التي لا تنفذها المنظمة بشكل جيد أو الموارد اللازمة التي لا تمتلكها.
  - **Core competencies** — the organization's major value-creating **capabilities** that determine its competitive weapons.  
الكفاءات الأساسية - القدرات الرئيسية لخلق القيمة للمنظمة التي تحدد أسلحتها التنافسية.
- Core competencies (الكفاءات الأساسية) → competitive advantage (الميزات التنافسية)
- Value and difficult to duplicates      القيمة ويصعب التكرار
- Quality, flexibility, team, service ...      الجودة، المرونة، الفريق، الخدمة ...

## Step4: Formulating strategies

### الخطوة الرابعة: صياغة الاستراتيجيات

- Develop and evaluate strategic alternatives.  
تطوير وتقييم البدائل الاستراتيجية
- Select appropriate strategies for all levels in the organization that provide relative advantage over competitors.  
حدد الاستراتيجيات المناسبة لجميع المستويات في المنظمة التي توفر ميزة نسبية على المنافسين
- Match organizational strengths to environmental opportunities.  
ربط القوة التنظيمية بالفرص البيئية.
- Correct weaknesses and guard against threats.  
تصحيح نقاط الضعف والحذر من التهديدات.

## Swot analysis Matrix- BZU

	Strength (S) نقاط القوة	Weakness (W) نقاط الضعف
Internal تحليل داخلي	Brand ماركة High quality of education جودة عالية في التعليم	Cash shortages نقص السيولة Lack of specialization تفتقر إلى التخصصات
External تحليل خارجي	Opportunities (O) الفرص E- learning التعلم الإلكتروني Partnership(exchange program) الشراكة (برامج التبادل)	Threat (T) التهديدات Competition المنافسة Economic الإقتصاد

### Step 5: Implementing strategies (put strategy into action)

الخطوة 5: تنفيذ الاستراتيجيات (ضع الإستراتيجية موضع التنفيذ)

**Implementation** – effectively fitting organizational structure and activities to the environment.

التنفيذ - ملائمة الهيكل التنظيمي والأنشطة بشكل فعال للبيئة.

The environment dictates the chosen strategy; effective strategy implementation requires an organizational structure matched to its requirements.

- البيئة تملئ الاستراتيجية المختارة ؛ يتطلب التنفيذ الفعال للاستراتيجية هيكلًا تنظيميًا يتوافق مع متطلباته.

### Step 6: Evaluating results

الخطوة السادسة: تقييم النتائج

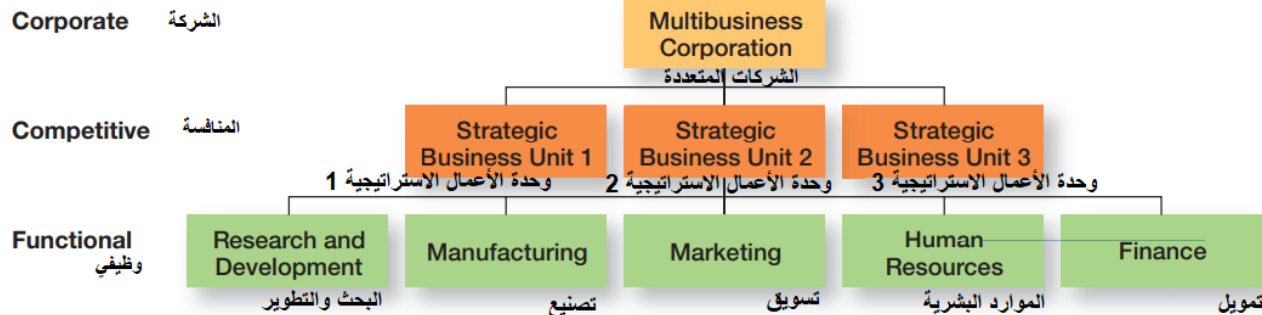
How effective have strategies been?

ما مدى فعالية الاستراتيجيات

What adjustments, if any, are necessary?

ما هي التعديلات ، إن وجدت ، الضرورية

## Types of Organizational Strategies أنواع الإستراتيجيات التنظيمية



أنواع الإستراتيجيات التنظيمية ثلاثة وهم :

1. Corporate الشركات	Top –level of Manager
2. Competitive التنافسية	Middle –level managers
3. Functional الوظيفية	Lower– level managers

## What Is Corporate Strategy? ما هي استراتيجية الشركة

Corporate strategy – an organizational strategy that determines **what businesses a company is in or wants to be in, and what it wants to do with those businesses.**

إستراتيجية الشركة - إستراتيجية تنظيمية تحدد الأعمال التي تعمل بها الشركة أو تريد أن تكون فيها ، وما الذي تريد أن تفعله بهذه الشركات.

### Types of Corporate Strategies أنواع استراتيجيات الشركات

A. Growth النمو	expansion into new products and markets.	التوسع في المنتجات والأسواق الجديدة
B. Stability الإستقرار	maintenance of the status quo.	الحفاظ على الوضع الراهن
C. Renewal التجديد	examination of organizational weaknesses that are leading to performance declines.	فحص نقاط الضعف التنظيمية التي تؤدي إلى تراجع الأداء

#### A. Growth Strategies استراتيجيات النمو

„ Growth Strategy – a corporate strategy that's used when an organization wants to **expand the number of markets served or products offered**, through either its current business(es) or new business(es).

إستراتيجية النمو - إستراتيجية مؤسسية تُستخدم عندما ترغب إحدى المؤسسات في توسيع عدد الأسواق التي يتم تقديمها أو المنتجات المعروضة ، إما من خلال أعمالها الحالية أو أعمالها التجارية الجديدة.

##### „ Benefits: الفوائد

- ✓ increase Revenue sales زيادة مبيعات الإيرادات
- ✓ Number of employees عدد الموظفين
- ✓ Market share الحصة السوقية

### Types of Growth Strategies أنواع استراتيجيات النمو

„ Concentration – focuses on its **primary line of business** and increases **the number of products offered or markets served** in this primary business.

التركيز : يركز على خط عمله الأساسي ويزيد من عدد المنتجات المعروضة أو الأسواق التي يتم تقديمها في هذا العمل الأساسي.

„ Vertical integration التكامل الرأسي

– Backward vertical integration – the organization becomes its own **supplier.(control its input: resource)**

التكامل الرأسي إلى الوراء - تصبح المنظمة المورد الخاص بها. (التحكم في مدخلاتها: المورد)

– Forward vertical integration – the organization becomes its **own distributor.(control its output)**

التكامل الرأسي إلى الأمام - تصبح المنظمة الموزع الخاص بها. (التحكم في ناتجها (مخرجاتها))

„ Horizontal integration – a company grows by **combining with competitors.**

التكامل الأفقي - تنمو الشركة من خلال الاندماج مع المنافسين.

„ Diversification التنويع

– Related diversification – when a company combines with other companies in different, but related industries.

التنويع المرتبط "ذي صلة" - عندما تتحد الشركة مع شركات أخرى في صناعات مختلفة ولكنها ذات صلة.

– Unrelated diversification – **when a company combines with firms in different and unrelated industries.**

التنويع غير المرتبط "غير ذي صلة" - عندما تتحد الشركة مع شركات في صناعات مختلفة وغير مرتبطة.

ضياء الدين صبح

### B. Stability Strategy استراتيجية الإستقرار

– a corporate strategy in which an organization continues to do what it is currently doing.

إستراتيجية مؤسسية تستمر فيها المنظمة في القيام بما تقوم به حالياً.

Doesn't grow but doesn't fall لا تنمو الشركة ولا تسقط

### C. Renewal Strategy – a corporate strategy designed to address declining performance.

إستراتيجية التجديد - إستراتيجية مؤسسية مصممة لمعالجة الأداء المتدهور.

- **Retrenchment strategy** – a short-run renewal strategy used for **minor performance problems**.

استراتيجية تقليص النفقات - استراتيجية تجديد قصيرة المدى تُستخدم لحل مشاكل الأداء البسيطة.

(Helps an organization stabilize operations, revitalize organizational resources and capabilities and prepare to compete again)

(تساعد هذه الإستراتيجية) المؤسسة على استقرار العمليات وتنشيط الموارد والقدرات التنظيمية والاستعداد للمنافسة مرة أخرى

- **Turnaround strategy** – when an organization's problems are **more serious, more drastic action is needed**.

استراتيجية التحول - عندما تكون مشاكل المنظمة أكثر خطورة ، يلزم اتخاذ إجراءات أكثر صرامة.

- **Cut costs** خفض التكاليف - **Restructure organizational operation** إعادة هيكلة العمليات التنظيمية

### How Are Corporate Strategies Managed? كيف تدار استراتيجيات الشركات

- „ **Corporate Portfolio Analysis** is used when an organization's corporate strategy involves a number of businesses.

يستخدم تحليل محفظة الشركة عندما تتضمن إستراتيجية الشركة للمؤسسة عدداً من الأعمال.

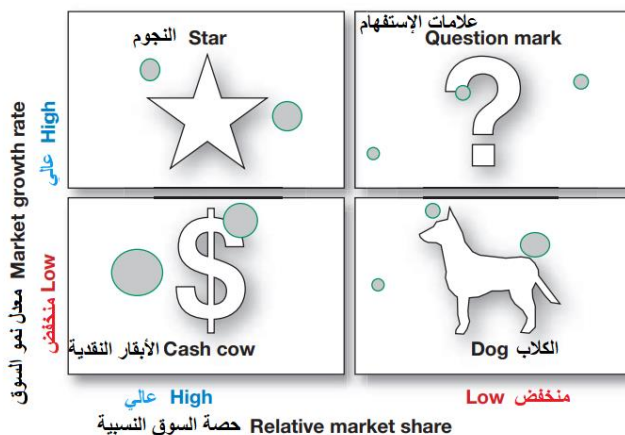
- „ Managers can manage this portfolio of businesses using a corporate portfolio matrix, such as the **BCG matrix** .(developed by the **Boston consulting Group**)

يمكن للمديرين إدارة هذه المحفظة من الأعمال باستخدام مصفوفة محفظة الشركات ، مثل مصفوفة BCG التي طورتها مجموعة بوسطن الاستشارية

- „ **BCG matrix** – a strategy tool that guides resource allocation decisions on the basis of market share and growth rate of SBUs. (2\*2 matrix).business unit is evaluated using a SWOT analysis.

مصفوفة - BCG أداة إستراتيجية توجه قرارات تخصيص الموارد على أساس حصة السوق ومعدل نمو وحدات إدارة الأعمال (مصفوفة 2 \* 2) يتم تقييم وحدة الأعمال باستخدام تحليل SWOT

هاي صورة واضحة الهم اتأخذت من شابت 2 في ماركتنغ 130 📊



Four Categories أربع فئات

1. **Dogs: should be sold off or liquidated** الكلاب: يجب بيعها أو تصفيتها
2. **Cash Cows: الأبقار النقدية**
  - o mangers should "milk" cash cows for as much as they can يجب على المديرين "حلب" الأبقار نقدًا بقدر ما يستطيعون
  - o limit any new investment in them حصر أي استثمار جديد فيها
  - o use the large amounts of cash to invest in stars and questions marks with a strong potential to improve market share استخدام المبالغ النقدية الكبيرة للاستثمار في النجوم وعلامات الاستفهام ذات الإمكانيات القوية لتحسين حصتها في السوق
3. **Stars: will develop into cash cows as markets mature and sales growth slow** النجوم: ستتطور إلى أبقار نقدية مع نضوج الأسواق وتباطؤ نمو المبيعات
4. **Question Marks: some will be sold off and others strategically encouraged into stars** علامات الاستفهام: سيباع البعض الآخر وسيتم تشجيع البعض الآخر استراتيجيًا على تحويل النجوم

BCG Matrix of Apple-EXAMPLE

Apple iPad and Apple Smartwatch are also regarded as the Stars for the company and are currently in the transition to become the Cash Cows for the company. تعتبر Apple Smartwatch و Apple iPad أيضًا نجوم الشركة وهما في طور الانتقال حاليًا ليصبحا الأبقار النقدية للشركة	Apple TV makes a bit of money, but it's not reaching its true potential. تجني Apple TV القليل من المال ، لكنها لا تصل إلى إمكاناتها الحقيقية.
Apple iTunes and the second being Apple MacBook and iMac's. Apple iTunes والثاني هو Apple MacBook و iMac	Apple iPods big thing when they were introduced in the market but eventually failed to create a significant impact due to high competition and low customer demand. كانت أجهزة Apple iPod كبيرة عندما تم طرحها في السوق ولكنها فشلت في النهاية في إحداث تأثير كبير بسبب المنافسة العالية وانخفاض طلب العملاء.

Competitive Strategies الإستراتيجيات التنافسية

- Competitive strategy – an organizational strategy for how an organization will compete in its business(es).  
الإستراتيجية التنافسية - استراتيجية تنظيمية لكيفية تنافس المنظمة في أعمالها .
- Strategic Business Unit (SBU) – the single independent businesses of an organization that formulate their own competitive strategies.  
وحدة الأعمال الاستراتيجية - (SBU) الأعمال المستقلة الفردية لمنظمة ما تصوغ إستراتيجياتها التنافسية الخاصة.
- Competitive advantage – what sets an organization apart; its distinctive edge.  
الميزة التنافسية - ما يميز المنظمة ؛ حافته /الهامش المميزة.
- Quality as a Competitive Advantage الجودة كميزة تنافسية
- Design Thinking as a Competitive Advantage التفكير التصميمي كميزة تنافسية
- Social media وسائل التواصل الاجتماعي

Sustaining Competitive Advantage الحفاظ على الميزة التنافسية

- step 1 Core competencies الخطوة 1 الكفاءات الأساسية
- Step 2 gain sustainable competitive advantage الخطوة 2 ، اكتساب ميزة تنافسية مستدامة
- Step 3 value الخطوة الثالثة: القيمة

## Five Forces Model- Michael porter نموذج القوى الخمس - مايكل بورتر

Porters five forces model determine industry attractiveness and profitability:

يحدد نموذج القوى الخماسي Porters Five جاذبية الصناعة وربحيته:

1. **Threat of new entrants. How likely is it those new competitors will come into the industry?**  
تهديد الوافدين الجدد. ما مدى احتمالية دخول منافسين جدد إلى الصناعة؟  
Such as capital requirement, no brand loyalty, low government regulation.  
مثل متطلبات رأس المال ، عدم وجود ولاء للعلامة التجارية ، تنظيم حكومي منخفض.
2. **Threat of substitutes. How likely is it that other industries' products can be substituted for our industry's products?**  
التهديد من البدائل. ما مدى احتمالية استبدال منتجات الصناعات الأخرى بمنتجات صناعتنا؟
3. **Bargaining power of buyers. How much bargaining power do buyers (customers) have?**  
القدرة التفاوضية للمشترين. ما مقدار القدرة التفاوضية التي يتمتع بها المشترون (الزبائن)؟
4. **Bargaining power of suppliers. How much bargaining power do suppliers have?**  
القدرة التفاوضية للموردين. ما مقدار القدرة التفاوضية التي يتمتع بها الموردون؟
5. **Current rivalry. How intense is the rivalry among current industry competitors?**  
التنافس الحالي المنافسين. ما مدى حدة التنافس بين المنافسين الحاليين في الصناعة؟

**Strategic flexibility** – the ability to recognize major external changes, to quickly commit resources, and to recognize when a strategic decision was a mistake.

المرونة الإستراتيجية - القدرة على التعرف على التغييرات الخارجية الرئيسية ، والتخصيص السريع للموارد ، والاعتراف عندما يكون القرار الاستراتيجي خطأ.

### Choosing a Competitive Strategy اختيار استراتيجية تنافسية

- **Cost leadership strategy** – when an organization competes on the basis of having the **lowest costs** (costs or expenses, not prices) in its industry. (customer are sensitive price change)  
إستراتيجية قيادة التكلفة - عندما تتنافس المنظمة على أساس أن لديها أقل التكاليف (التكاليف أو النفقات ، وليس الأسعار) في صناعتها. (الزبون حساس لتغير السعر)
- **Differentiation strategy** – a company that competes by offering **unique products** that are widely valued by customers. (customer loyalty) such as high quality, superior services, innovative design ... (customer are not sensitive )  
إستراتيجية التمايز - شركة تنافس من خلال تقديم منتجات فريدة يقدّرهما العملاء على نطاق واسع. (ولاء العملاء/الزبائن) مثل الجودة العالية والخدمات الفائقة والتصميم المبتكر ... (الزبون ليس حساساً)
- **Focus strategy** – involves a cost advantage (cost focus) or a differentiation advantage (differentiation focus) in a **narrow segment or niche**.  
إستراتيجية التركيز - تتضمن ميزة التكلفة (التركيز على التكلفة) أو ميزة التمايز (التركيز على التمايز) في جزء ضيق أو مكان مناسب.
- **Stuck in the middle** – when costs are too high to compete with the low-cost leader or when its products and services aren't differentiated enough to compete with the differentiator.  
عالق في المنتصف - عندما تكون التكاليف مرتفعة جداً بحيث لا يمكن منافسة الشركة الرائدة منخفضة التكلفة أو عندما لا تكون منتجاتها وخدماتها مختلفة بما يكفي للتنافس مع العامل المميز.

### Functional Strategy الإستراتيجية الوظيفية

**Functional Strategy** – the strategies used by an organization's various **functional departments** to support the competitive strategy.

الإستراتيجية الوظيفية - الإستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارات الوظيفية المختلفة المؤسسة لدعم الإستراتيجية التنافسية.

For example: marketing dept. new sales plan Or HR Training

على سبيل المثال: قسم التسويق. خطة مبيعات جديدة أو تدريب الموارد البشرية



**Strategic leadership** – the ability to anticipate, envision, maintain flexibility, think strategically, and work with others in the organization to initiate changes that will create a viable and valuable future for the organization.

القيادة الإستراتيجية - القدرة على التوقع ، والتصور ، والحفاظ على المرونة ، والتفكير الاستراتيجي ، والعمل مع الآخرين في المنظمة لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للتطبيق وقيماً للمؤسسة.

**flexibility** – the ability to recognize major external changes, to quickly commit resources, and to recognize when a strategic decision was a mistake.

المرونة - القدرة على التعرف على التغييرات الخارجية الرئيسية ، والتزام الموارد بسرعة ، والاعتراف عندما يكون القرار الاستراتيجي خطأ.

## END OF CHAPTER 9

ضياء الدين صبح



# End OF Principles of Business Administration SUMMARY

نهاية تلخيص مبادئ إدارة الأعمال  
**BUSA230**

مع التوفيق  
زميلكم: ضياء الدين صبح 