

## Principle of Management

مبادئ الإدارة

### Chapter 1:

#### The Exceptional Manager: What You Do, How You Do It

المدير الإستثنائي: ماذا يفعل وكيف يمكنه فعل ذلك؟

#### Organization (مهم)

Is a group of people who work together to achieve some specific purpose.

المنظمة هي مجموعة من الناس الذين يعملون معا لتحديد غرض محدد.

**Management** is defined as تُعرف الإدارة على إنها

1. The pursuit of organizational goals **efficiently** بكفاءة **and effectively** بفعالية by
2. Integrating the work of people through
3. Planning, organizing, leading, and controlling the organization's resources

السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال دمج عمل الناس بالتنظيم والقيادة والسيطرة على المواد المنظمة.

- ◆ To be **efficient** means to use resources -people, money, raw materials, and the like - wisely and cost-effectively

معنى الكفاءة هي استخدام الادوات المتاحة كالبشر والمال بطريقة ذكية وبجوده فعالة (عاليه) ..

- ◆ To be **effective** means to achieve results, to make the right decisions and to successfully carry them out so that they achieve organizational goals

معنى الجوده هي الوصول للنتائج والقرارات الصائبه والنجاح في تحقيق هدف المنظمة .

(يتكرر ذكر هذين المصطلحين طول الترم نظراً لأهميتهما)

#### Rewards of Studying Management

##### الفائدة من دراسة الإدارة؟

- ◆ Understanding how to deal with organizations from the outside

التمكن وفهم طريقة التعامل مع المنظمة من الخارج ( سياستها وأنظمتها ...الخ)

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين

OverSky: 0534149953

◆ Understanding how to relate to your supervisors

فهم طريقة التعامل مع المشرفين في العمل.

◆ Understanding how to interact with co-workers

فهم طريقة التعامل مع زملاء العمل

◆ Understanding how to manage yourself in the workplace

إداره النفس بطريقه جيده في مكان العمل

◆ You and your employees can experience a sense of accomplishment

أنت والموظفين يمكنكم من خلال دراسة الإدارة أن تجربوا شعور الإنجاز

◆ You can stretch your abilities and magnify your range

يمكن أن تمد قدراتك وتضخيم النطاق الخاص بك

◆ You can build a catalog of successful products or services

يمكنك بناء كتالوج النجاح ( مخطط النجاح ) للمنتجات والخدمات .

### **Seven Challenges to Being an Exceptional Manager**

#### **سبع تحديات لتكون مدير استثنائي (مهم)**

1. Managing for competitive advantage – staying ahead of rivals

الإدارة من أجل تحقيق مزايا تنافسيه ( أي البقاء متقدما على منافسيك )

2. Managing for diversity – the future won't resemble the past

إدارة التنوع ( التجديد ) أي أن المستقبل لن يشبه الماضي

3. Managing for globalization – the expanding management universe

الإدارة من أجل العولمه ( الوصول للعالمية ) والتوسع فيها.

4. Managing for information technology

إداره تقنيه المعلومات ( مواكبه التطور التقني الذي يمر به العالم

5. Managing for ethical standards

الإدارة من أجل تحقيق المعايير الأخلاقيه

6. Managing for Sustainability— The Business of Green

الأدارة لقوانين الإستدامه ( الثبات والنجاح المستمر )

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

## 7. Managing for your own happiness & life goals

الإداره من أجل تحقيق السعاده واهدافك الخاصه في حياتك.

### Managing for Competitive Advantage

#### الإداره لتحقيق مزايا تنافسيه

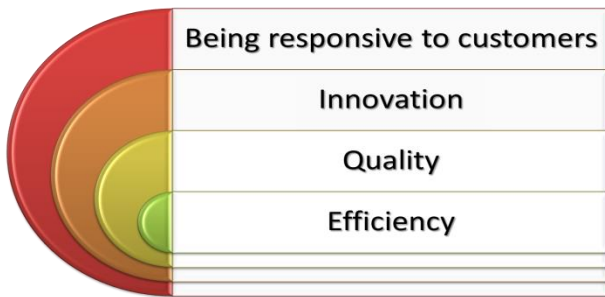
ماذا يعني ذلك؟

The ability of an organization to produce goods or services more effectively than competitors do, thereby outperforming them

هي قدرة المنظمه لإنتاج سلع أو خدمات أكثر فعاليه من المتنافسين والتفوق عليهم.

كيف يتم ذلك؟ (الرسمه مهمه)

بواسطة الإهتمام بأربع نقاط:



كون المنظمه مسؤوله تجاه الزبائن.

قدرتها على اختراع كل ما هو جديد

الجوده العاليه

الكفاءه المطلوبه

### Managing for Information Technology

إدارة تقنية المعلومات

#### Implications of e-business الآثار المترتبة على التجاره الإلكترونيه

- ◆ Far-ranging e-management and e-communication من خلال الإتصال الإلكتروني
- ◆ Accelerated decision making, conflict, and stress تسارع عملية صنع القرار والصراع والإجهاد
- ◆ Changes in organizational structure, jobs, goal setting, and knowledge management التغييرات في الهيكل التنظيمي وفرص العمل وتحديد الاهداف وإدارة المعرفه.

### Managing for Sustainability

#### الإداره للاستدامه والثبات

- ◆ Sustainability

economic development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين

OverSky: 0534149953

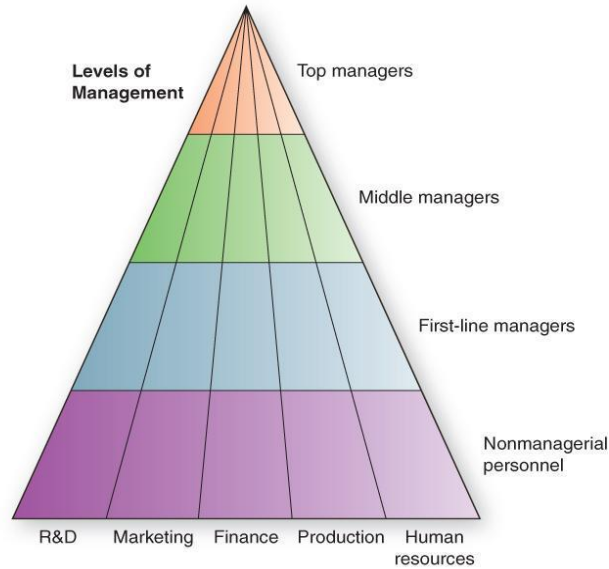
ونعني بذلك التنميه الإقتصاديّه التي تلبّي إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الإجيلال المقبله على تلبية أحتياجاتها الخاصه

## What Managers Do: The Four Principal Functions ( مهم جدا جدا )

ماذا يفعل المدير؟ أربع مهمات رئيسيه



## Pyramid Power



مثالث القوه هو عباره عن مثالث توضيحي يبين مسار المدراء ومهامهم وترتيبهم .

رأس المثالث هو المدير الكبير والذي يعطي بأوامره للمدير الوسط وذلك بدوره يعطي أوامره للمدير الأخير ( والمعروف بإنجاز المهام اليوميه ) بينما في نهاية المثالث توجد المصادر كالبشر والإنتاج ) التي تستخدمها المنظمه

#### ◆ **Top managers** الرئيس الأعلى

make long-term decisions about the overall direction of the organization and establish the objectives, policies, and strategies for it.

والذي بدوره يقوم بإتخاذ قرارات طويلة الأجل حول وضع المنظمة بشكل عام وتحديد أهداف وسياسات واستراتيجيات المنظمة.

#### ◆ **Middle managers** الرئيس الوسط

implement the policies and plans of the top managers above them and supervise and coordinate the activities of the first-line managers below them

والذي ينفذ سياسات وخطط الرئيس الأعلى وينسق ويشرف على أنشطته مدير الخط الأول ( الأنزل منه مرتبه)

#### ◆ **First-line managers** مدير الخط الأول

make short-term operating decisions, directing the daily tasks of non-managerial personnel

يتخذ القرارات التشغيليه على المدى القصير، يوجه المهام اليوميه للموظفين غير الإداريين.

#### ◆ **Functional manager** المدير التوظيفي

responsible for just one organizational activity وهو المدير المسؤول عن نشاط تنظيمي واحد فقط

#### ◆ **General manager** المدير العام

responsible for several organizational activities وهو المسؤول عن العديد من الأنشطة التنظيميه

### **Roles Managers Must Play Successfully**

#### **أدوار أو قوانين يجب على المدير أن يقوم بها بنجاح**

1. A manager relies more on verbal than on written communication

يجب أن يعتمد المدير على الأوامر أو التواجد اللفظي أكثر من التواصل الكتابي

2. A manager works long hours at an intense pace

يجب على المدير أن يعمل لساعات طويله في وتيره مكثفه

3. A manager's work is characterized by fragmentation, brevity, & variety

يتميز عمل المدير بالتجزئه ، الإيجاز ، التنوع

## Three Types of Managerial Roles

### ثلاثه أنواع من الأدوار الإداريه

#### ◆ **Interpersonal roles** (يتحكم فيها عامل الشخصيه)

managers interact with people inside and outside their work units

أي أن المدير يتفاعل مع الناس داخل وخارج وحدات العمل ويتواصل معهم ويزعمهم figurehead, leader, liaison

#### ◆ **Informational roles** أدوار إعلاميه

managers receive and communicate information المدير من خلالها يتلقى وينقل المعلومات

monitor, disseminator, spokesperson يرصد، ينشر ويتحدث

#### ◆ **Decisional roles** أدوار اتخاذ القرار

managers use information to make decisions to solve problems or take advantage of opportunities استخدام المديره معلومات لاتخاذ القرار من أجل حل المشاكل أو الأستفاده من الفرص

entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, negotiator يكون فيها المدير منظم ويعالج الإضطرابات ويتفاوض من أجل تخصيص الموارد .

#### ◆ **Entrepreneurship** ريادة الأعمال

process of taking risks to try to create a new empire, Entrepreneur, intrapreneur.

هي عملية التعامل مع المخاطر من أجل محاولة إنشاء إمبراطوريه جديده ( أي أن المنظمه تقوم بعملية خطيره وذلك من أجل توسيع أعمالها بشكل ضخم)

#### ◆ **Entrepreneur** مدير أعمال أو مقاول

someone who sees a new opportunity for a product or service and launches a business to try to realize it

هو شخص بإمكانه رؤيه الفرص الجديده للمنتج أو الخدمه ويقوم بالأعمال في محاولة تحقيق ذلك

(مهم يجي الفرق بينهم)

## How Do Entrepreneurs & Managers Differ

### كيف يختلف رجال الأعمال ( المقاولين ) عن المدراء؟

- ◆ Being an **entrepreneur** is what it takes to start a business

كونه رجل أعمال هو مايلزم لبدء أي نشاط تجاري

- ◆ Being a **manager** is what it takes to grow or maintain a business

بينما كونه مدير هو مايلزم للنمو والمحافظة على الأعمال .

- ◆ **Necessity entrepreneurs** ضرورة رجال الأعمال

people who suddenly must earn a living and are simply trying to replace lost income and are hoping a job comes along وذلك يعني الناس الذين يكسبون لقمة العيش فجأة ومحاولة استبدال الاعمال السيئه بالجيده مع الحصول على وظيفه.

## The Skills Exceptional Managers Need

### المهارات التي يحتاجها المدير الاستثنائي

- ◆ **Technical skills** مهارات تقنيه

the job-specific knowledge needed to perform well in a specialized field

لمعرفة المهارات اللازمه لوظيفه معينه في مجال متخصص

- ◆ **Conceptual skills** ( مدير منطقي ) المهارات المفاهيميه

the ability to think analytically, to visualize an organization as a whole and understand how the parts work together .

القدره على التفكير التحليلي وتصور المنظمه ككل وفهم كيفية عمل أجزاءها معا

- ◆ **Human skills** المهارات البشريه

the ability to work well in cooperation with other people to get things done

القدره على العمل بشكل جيد ومتعاون مع الآخرين لانجاز الأمور.

## The Most Valued Traits in Managers

### الصفات الأكثر قيمة في المدراء:

- ◆ القدرة على التحفيز وإشراك الآخرين The ability to motivate and engage others
- ◆ القدرة على التواصل The ability to communicate
- ◆ الخبرة في العمل في الولايات المتحدة Work experience outside the United States
- ◆ ارتفاع مستويات الطاقة لتلبية مطالب السفر العالمي 24 ساعة في 7 أيام. ( أي أن العالم موجود على مدار الساعة كل يوم) High energy levels to meet the demands of global travel and a 24/7 world



## Chapter Two:

### Management Theory: Essential Background for the Successful Manager

نظرية الإدارة: الخلفية الأساسية للمدير الناجح

#### How We Got to Today's Management Outlook

كيف وصلنا إلى ما وصلنا إليه في الإدارة اليوم؟

translating principles based on best evidence into organizational practice, bringing rationality to the decision making process

من خلال ترجمة مبادئ المبنية على الأفضلية في الممارسات التنظيمية وصنع القرار بأكثر قدر من العقلانية.

#### Two Overarching Perspectives about Management

المنظورين الرئيسيين حول الإدارة :

##### ◆ Historical perspective المنظور التاريخي

classical, behavioral, and quantitative . الكمية ، السلوكية ، الكلاسيكية

##### ◆ Contemporary perspective المنظور المعاصر

systems, contingency, and quality-management. إدارة الجودة ، وإدارة الطوارئ، مثل أنظمة الطوارئ، وإدارة الجودة.

#### Scientific Management: Pioneered by Taylor & the Gilbreths

الإدارة العلمية : ابتكره تايلور، فلبريث

##### ◆ Scientific management الإدارة العلمية

emphasized the scientific study of work methods to improve the productivity of individual workers أكدت دراسته علمية لأساليب العمل والتي من شأنها أن تحسن إنتاجية العمال الفردي

**Principles of Scientific Management** المبادئ التي تقوم عليها الإدارة العلمية

1. Scientifically study each part of the task دراسة علمية لكل جزء من هذه المهمة
2. Carefully select workers with the right abilities حدد بعناية العمال أصحاب القدرات الصحيحة لتلك المهمة

3. Give workers the training and incentives to do the task **أمنح العمال التدريب والحوافز المناسبه للقيام بتلك المهمه**
4. Use scientific principles to plan the work methods **أستخدم المبادئ العمليه في التخطيط لأساليب العمل .**

### **Administrative Management: Pioneered by Fayol & Weber**

#### **الإداره التنفيذيه والتي ابتكرها : فايول وبيبر**

concerned with managing the total organization . وتهتم بإدارة المنظمه الكليه .

- ◆ Max Weber believed that a bureaucracy was a rational, efficient, ideal organization based on the principles of logic

ويبر يعتقد أن البيروقراطيه هي كفاءه التنظيم العقلاني، والتي تقوم على المبادئ التي تعتمد على المنطق.

#### **Five Positive Bureaucratic Features**

هناك خمسه إيجابيات في استخدام نظرية البيروقراطيه

1. A well-defined hierarchy of authority **التسلسل الهرمي محدد جيدا من قبل السلطه**
2. Formal rules and procedures **القواعد والإجراءات الرسميه**
3. A clear division of labor **تقسيم واضح للعمل**
4. Impersonality **مجهول ( مافي واسطات)**
5. Careers based on merit **الوظائف تقوم على أساس الجداره**

### **The Problem with the Classical Viewpoint**

#### **المشكلة مع وجهة النظر الكلاسيكيه**

- ◆ Mechanistic **الميكانيكيه**
- ◆ Tends to view humans as cogs within a machine, not taking into account the importance of human needs **يميل إلى عرض البشر داخل الجهاز، بدون الأخذ بعين الإعتبار لأهميه احتياجات الإنسان**

## **Why the Classical Viewpoint is Important?( مهم )**

### **من جانب آخر لما وجهة النظر الكلاسيكيه مهمه إذا؟**

- ◆ لأن النشاط عمل قابل للنهج العقلي . Work activity was amenable to a rational approach .
- ◆ Through the application of scientific methods, time and motion studies, and job specialization it was possible to boost productivity لأنه من الممكن من خلال استخدام تطبيق الأساليب العلميه والدراسات الحركيه والوقت والتخصص الوظيفي زياده الإنتاج ( بغض النظر كونها تتعامل مع الإنسان كونه آله وليس بشر).

## **Behavioral Viewpoint: Behaviorism, Human Relations, & Behavioral Science**

### **وجهة النظر السلوكي: السلوكيه ، العلاقات الإنسانيه ، والعلوم السلوكيه :**

#### **◆ وجهه النظر السلوكي Behavioral viewpoint**

Emphasized the importance of understanding human behavior and of motivating employees toward achievement يشدد على أهمية فهم سلوك البشري وتحفيز العاملين نحو الإنجاز

The **behavioral viewpoint** developed over three phases: وضعت وجهة النظر السلوكيه على ثلاث مراحل

1. Early behaviorism المدرسه السلوكيه بداية
2. The human relations movement حركات العلاقات البشريه
3. Behavioral science. العلوم السلوكيه.

## **Early Behaviorism: Pioneered by Munsterberg, Follett, & Mayo**

### **المدرسه السلوكيه ( البدايه ) : أبتكره مانستربرج، فوليت، ومايو**

#### **◆ Hugo Munsterberg : من وجهة نظره :**

1. Study jobs and determine which people are best suited to specific jobs تدرس فرص العمل وتحدد أي شخص هو الأفضل للوظائف المحدده
2. Identify the psychological conditions under which employees do their best work تحدد الظروف النفسيه التي تحت الموظفين للقيام بأفضل عمل
3. Devise management strategies to influence employees to follow management's interests

وضع استراتيجيات من شأنها أن تؤثر على الموظفين لمتابعة مصالح الإدارة.

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

### ◆ من وجهة نظره : Mary Parker Follett

- ◆ Organizations should be operated as "communities" " المجتمعات ب" يجب أن تعمل المنظمات
- ◆ Conflicts should be resolved by having managers and workers talk over differences and find solutions that would satisfy both parties وجود المديرين من خلال وجود المديرين والعمال وتخفيف الخلافات وإيجاد الحلول التي تُرضي الطرفين
- ◆ The work process should be under control of workers with relevant knowledge أن ينبغي تكون عملية العمل تحت سيطرة العمال الذين يملكون المعرفة الكافية .

### ◆ تأثير هوثورن Hawthorne effect

employees worked harder if they received added attention, thought that managers cared about their welfare and that supervisors paid special attention to them

الموظف يعمل بجهد أكثر إذا تلقى اهتمام أكبر ، لذا يهتم المديرين برعاية العمال ويوليها اهتمام خاص.

## The Human Relations Movement: Pioneered by Maslow & McGregor

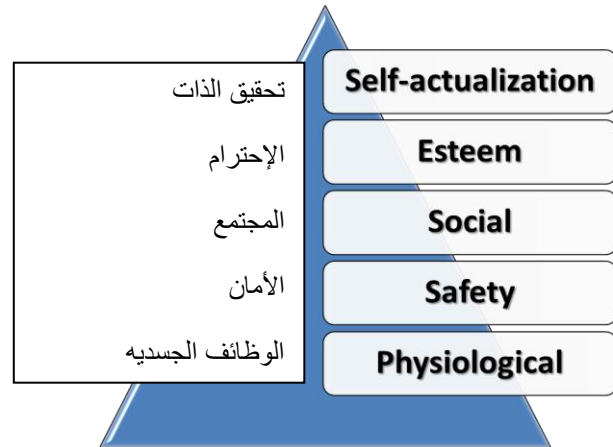
### حركة العلاقات الإنسانية : أبتكره ماسلو ومكجريجور

proposed that better human relations could increase worker productivity

إن العلاقات الإنسانية الأفضل من شأنها أن تزيد إنتاجية العمال .

### Maslow's Hierarchy of Needs

### التسلسل الهرمي للاحتياجات تبعا لماسلو ( مهم )



## Douglas McGregor –

### Theory X versus Theory Y مهم

#### النظريه إكس والنظريه واي – مكجريجور

##### ◆ النظريه إكس Theory X

represents a pessimistic, negative view of workers تمثل النظره السلبيه المتشائمه للعمال

workers are irresponsible, resistant to change, lack ambition, hate work, and want to be led

العامل غير مسؤول ، مقاوم للتغيير ، ناقص الطموح ، يكره العمل ، ويريد القيادة

##### ◆ النظريه واي Theory Y

represents an optimistic, positive view of workers تمثل النظريه الإيجابيه والمتفائله للعمال

Workers are considered capable of accepting responsibility, self-direction, self- control and being creative

العامل قادر على تحمل المسؤوليه والتوجيه الذاتي السيطره على النفس والإبداع.

#### Why Theory X/Theory Y Is Important

##### لماذا النظريه إكس وواي مهمين :

- ◆ Helps managers understand how their beliefs affect their behavior. يساعد المديرين على فهم كيف تؤثر معتقداتهم وسلوكهم
- ◆ Managers can be more effective by considering how their behavior is shaped by their expectations about human nature يمكن للمديرين أن يكونوا أكثر فعاليه من خلال النظر في سلوك العمل وتوقع أفعالهم تبعا للطبيعه البشريه.

#### The Behavioral Science Approach

##### نهج العلوم السلوكيه :

Relies on scientific research for developing theories about human behavior that can be used to provide practical tools for managers يعتمد على البحث العلمي لتطوير النظريات حول السلوك البشري التي يمكن استخدامها لتوفير الأدوات العمليه للمديرين.

#### Quantitative Viewpoints: Management Science & Operations Research

##### وجهات النظر الكميه : العلوم الإداريه والبحوث العلميه:

- ◆ إدارة الكميه Quantitative management

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

application to management of quantitative techniques, such as statistics and computer simulations  
تطبق فيه إدارة الكمية مثل الإحصاءات والمحاكاة الحاسوبية

Management science, مثل علم الإدارة ,  
operations management إدارة العمليات

### **Management Science: Using Mathematics to Solve Management Problems**

**علوم الإدارة : حل المشاكل الإداريه باستخدام الرياضيات:**

stresses the use of rational, science-based techniques and mathematical models to improve decision making and strategic planning

يشدد على أهمية استخدام التقنيات العقلانية ، القائم على العلم والنماذج الرياضيه لتحسين عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.

### **Operations Management: Helping Organizations Deliver Products or Services More Effectively**

**إدارة العمليات : مساعدة المؤسسات على تقديم منتجات أو خدمات أكثر فعالية :**

◆ Operations management : إدارة العمليات

focuses on managing the production and delivery of an organization's products or services more effectively  
يركز على إدارة الإنتاج وتقديم المنتجات أو خدمات للمنظمة على نحو أكثر فعالية

work scheduling, production planning, facilities location and design موقع جدول العمل، تخطيط الإنتاج، المرافق والتصميم.

◆ Systems viewpoint وجهة نظر الأنظمة

regards the organization as a system of interrelated parts .  
تعتبر المنظمة مجموعه من الأجزاء المترابطة.

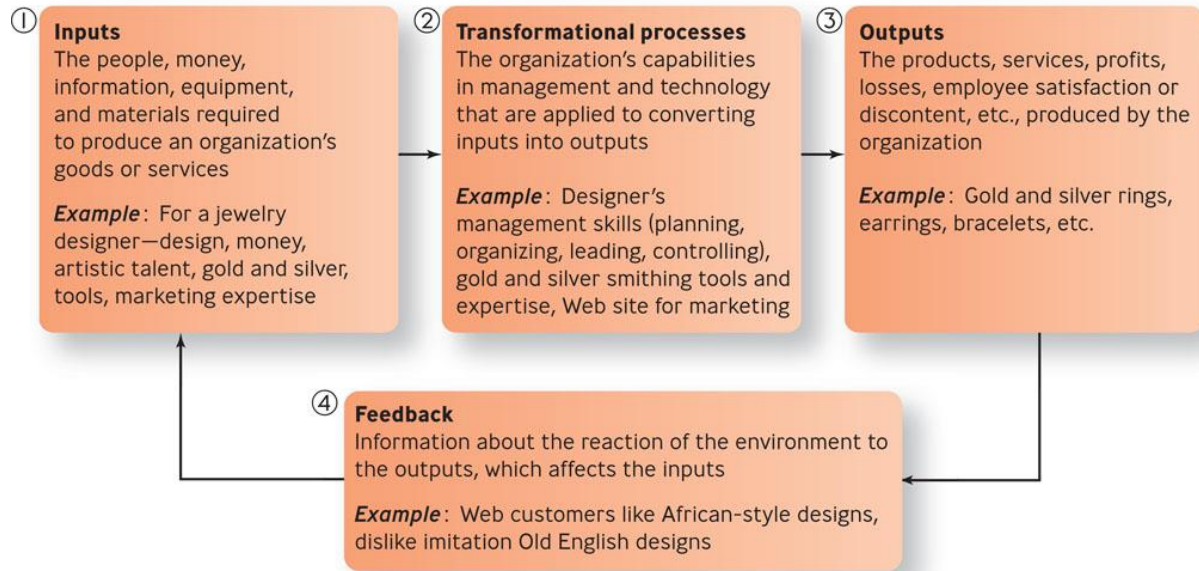
collection of subsystems .  
مجموعه من النظم الفرعية.

part of the larger environment  
جزء من البيئه بشكل أكبر

## The Four Parts of a System

### الأجزاء الأربعة للنظام: (مهم)

المدخلات ، عملية النقل ، المخرجات ، النتائج



أنواع النظام النظام : أما مغلق او مفتوح

#### ◆ Open system

يتفاعل كثيرا مع البيئه continually interacts with its environment

#### ◆ Closed system

يتفاعل قليلا مع البيئه has little interaction with its environment

#### ◆ Contingency viewpoint وجهة نظر الطوارئ

emphasizes that a manager's approach should vary according to the individual and the environmental situation يؤكد هذا النهج على أن المدير يجب أن يختلف وفقا للوضع الفردي والبيئي

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

الأكثر عملية لأنه يعالج المشاكل على أساس حالة-ب-حالة كل على حسب وعلى حده ، أي أن منهج الطوارئ هو الأكثر فعالية

## **Quality Control & Quality Assurance مهم**

### **مراقبة الجودة وضمان الجودة :**

#### ◆ Quality الجوده

القدرة الإجمالية للمنتج أو الخدمة التي من total ability of a product or service to meet customer needs شأنها تلبية احتياجات العملاء

#### ◆ Quality control ضبط الجودة

الاستراتيجية للحد من الأخطاء the strategy for minimizing errors by managing each stage of production من خلال إدارة كل مرحله من مراحل الإنتاج

#### ◆ Quality assurance تأكيد الجودة

يركز على "zero defects" focuses on the performance of workers, urging employees to strive for "zero defects" أداء العاملين وحث الموظفين على السعي إلى " الكمال أو ما يسمى خالي من العيوب".

#### ◆ Total quality management (TQM) إدارة الجودة الشامله

comprehensive approach-led by top management and supported throughout the organization- dedicated to continuous quality improvement, training, and customer satisfaction النهج بقياده شامله من قبل الإدارة العليا والدعم في جميع أنحاء المنظمه وتكريسها للتحسين المستمر والتدريب ورضا العملاء

## **Total Quality Management**

### **إدارة الجودة الكليه:**

1. Make continuous improvement a priority جعل التحسين من الامور المستمره وذات الأولويه
2. Get every employee involved الحصول على مشاركته كل الموظفين
3. Listen to and learn from customers and employees الإستماع والتعلم من الموظفين والعملاء
4. Use accurate standards to identify and eliminate problems استخدام معايير دقيقه لتحديد والقضاء على المشاكل.



## Learning organization المنظمه التعليميه

organization that actively creates, acquires, and transfers knowledge within itself and is able to modify its behavior to reflect new knowledge

وهي المنظمه التي تخلق بنشاط واكتساب ونقل المعرفه داخل نفسها وغير قادره على تعديل السلوك لتعكس المعرفه الجديده.

### How to build a learning organization كيفية بناء منظمه تعليميه

1. Build a commitment to learning بناء الالتزام بالتعلم
2. Work to generate ideas with impact العمل على توليد أفكار مؤثره
3. Work to generalize ideas with impact العمل على تعميم أفكار مؤثره

## Chapter Three

### The Manager's Changing Work Environment & Ethical Responsibilities:

تغيير المدير لبيئة العمل وأخلاقيات والمسؤوليات

#### Doing the Right Thing

فعل الشيء الصحيح

#### The Community of Stakeholders Inside the Organization

##### الجهات المعنية داخل المنظمة:

◆ Stakeholders أصحاب المصلحة

وهم الناس الذين يتأثرون بأنشطته أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بأنشطته  
المنظمة ،

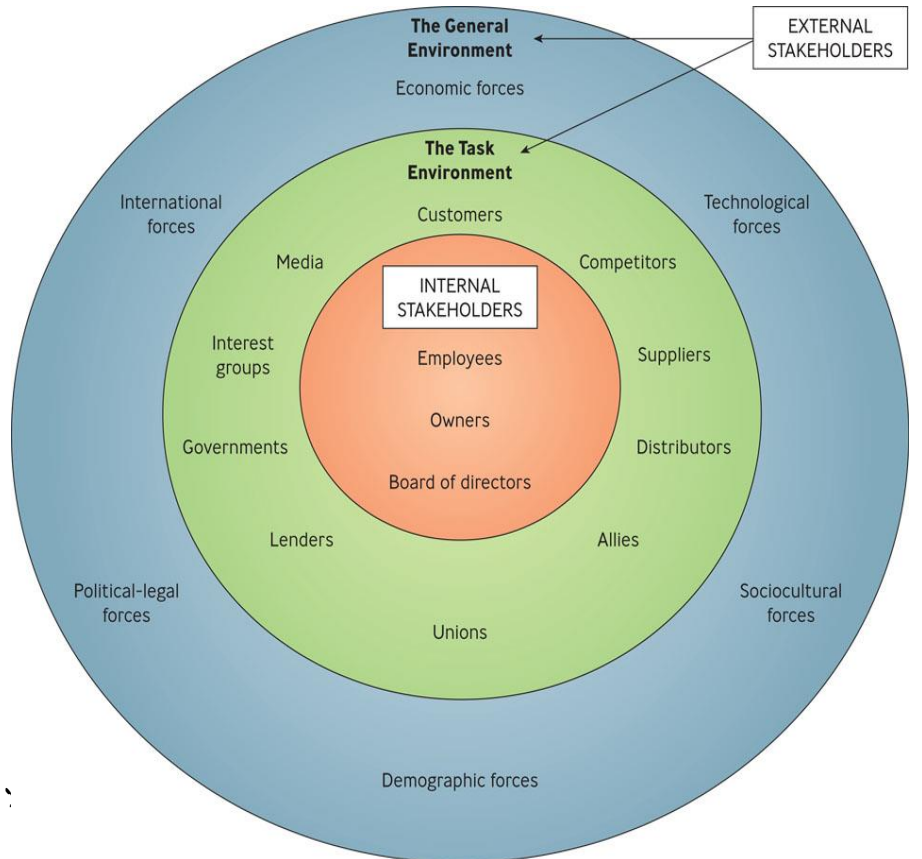
نوعهم أما داخليين أو خارجيين ( من داخل أو خارج المنظمة ) Internal, external

#### The Organization's Environment

الجزء الداخلي من الدائره ( البرتقالي ) هم أصحاب المصالح الداخليين وهم الموظفين المالك والمنتج المباشر .

أما بالنسبة للجزئيين الباقين فهم أصحاب المصالح الخارجيين وهم مكونين من : بيئة المهام ( الزبون ، وسيله التواصل، الحكومه، الاتحاد، الدعم...الخ) والجزء الازرق هو البيئه العامه مثل الاقتصاد والوضع الاجتماعي والسياسي ... الخ .

\*من المهم حفظ ثلاثه أو أكثر من اصحاب المصالح لكل جزء ويُعطى الطالب الدرجه حين رسم الدائره كما هي (( لا يشترط الاسلوب المقالي في العاده ))



! أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

### ◆ **Internal stakeholders**

#### ◆ Owners المالك

consist of all those who can claim the organization as their legal property

تتكون من جميع أولئك الذين يملكون المنظمة أو المالكه قانونيا.

#### ◆ **Board of directors** مجموعة المخرجين

members elected by the stockholders to see that the company is being run according o their interests ) هم مجموعه من الاعضاء المنتخبين من قبل المساهمين لمعرفة كيف يتم تشغيل الشركة وفقا لمصالحهم ( المدراء

### ◆ **External stakeholders** أصحاب المصالح الخارجيين

people or groups in the organization's external environment that are affected by it

هم الأشخاص أو المجموعات في البيئه الخارجيه للمنظمه والذين يتأثرون بأنشطه المنظمه

Task, general environment مثل المهام والبيئه العامه

### **The Task Environment**

#### 1. **Customers** الزبائن

those who pay to use an organization's goods or services

أولئك الذين يدفعون لاستخدام السلع والاستفاده من الخدمات في المؤسسه

#### 2. **Competitors** المنافسين

people or organizations that compete for customers or services

الناس أو المنظمات التي تنافس العملاء أو الخدمات .

#### 3. **Suppliers**الموردين

A person or organization that provides raw materials, services, equipment, labor or energy to other organizations

الأشخاص أو المؤسسات التي توفر المواد الخام والخدمات والمعدات والعماله والطاقيه إلى المنظمات الأخرى.

#### 4. **Distributor** الموزع

a person or organization that helps another organization sell its goods and services to customers

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين

OverSky: 0534149953

شخص أو منظمه يساعد المنظمه على بيع بضائعها وخدماتها للعملاء.

#### 5. Strategic allies الحلفاء الاستراتيجيين

describes the relationship of two organizations who join forces to achieve advantages neither can perform as well alone يصف العلاقة بين المنظمتين الذين يشهدون جهودهم لتحقيق مزايا لا يمكن أن تؤدي بوحدتها

( يعني شركتين تحالفو عشان ينتجو منتج معين مع العلم أن المنتج لا يمكن للشركة لوحدتها أنتاجه بنفسها )

6. Employee Organizations: Unions & Associations النقابات والاتحاد

7. Local Communities المجتمعات المحليه

8. Financial Institutions المؤسسات الماليه

#### 9. Government regulators المنظمين الحكوميين

regulatory agencies that establish ground rules under which organizations may operate

هم هيئات تنظيميه تحدد القواعد الأساسيه التي بموجبها يمكن للمنظمه أن تعمل.

○ Special interest groups جماعة المصالح الخاصه

groups whose members try to influence specific issues في المجموعات التي تحاول أعضائها الاهتمام في قضايا محدد (مثال: الصحافه)

○ Mass Media وسائل الاعلام الجماهيري ( تويتر ، فيسبوك ... الخ )

### The General Environment البيئه العامه

#### 1. Economic forces القوى الإقتصاديّه

consist of the general economic conditions and trends – unemployment, inflation, interest rates, economic growth – that may affect an organization's performance

تتكون من الظروف والاتجاهات الإقتصاديّه العامه كالبطاله والتضخم، اسعار الفاندّه ، النمو الإقتصادي الذي قد يؤثر على أداء المؤسسه.

#### 2. Technological forces القوى التكنولوجيه

new developments in methods for transforming resources into goods and services

وهي التطورات الجديده في طريقه تحويل الموارد إلى سلع وخدمات .

### 3. Sociocultural forces والقوى الاجتماعية والثقافية

Influences and trends originating in a country's, a society's, or a culture's human relationships and values that may affect an organization

وهي التأثيرات والاتجاهات الناشئة في البلاد والمجتمع ، أو العلاقات الإنسانية والقيم والثقافة والتي قد تؤثر على المنظمة .

### 4. Demographic forces والقوى الديموغرافية

influences on an organization arising from changes in the characteristics of a population, such as age, gender, or ethnic origin التأثيرات على المنظمة الناتجة عن التغيير في خصائص السكان مثل العمر والجنس والاصل العرقي .

### 5. Political-Legal forces والقوات السياسية والقانونية

changes in the way politics shape laws and laws shape the opportunities for and threats to an organization تغييرات في طريقة القوانين السياسي الشكل وقوانين تحدد شكل الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة .

### 6. International forces والقوى الدولية

changes in the economic, political, legal, and technological global system that may affect an organization التغييرات في النظام العالمي الاقتصادي والسياسي والقانوني والتكنولوجي التي قد يؤثر على المنظمة

## The Ethical Responsibilities Required of You as a Manager

### المسؤوليات الأخلاقية المطلوبه منك كمدير:

#### ◆ Ethical dilemma : مع المعضلات الاخلاقيه

situation in which you have to decide whether to pursue a course of action that may benefit you or your organization but that is unethical or even illegal

هي عباره عن حاله معينه ، تستطيع من خلالها أن تستفيد أنت والمؤسسه من فوائد معينه ولكن تلك الفوائد غير أخلاقيه أو غير قانونيه. ( مثل شغل الواسطات، الرشاوي، ..ألخ)

### تعريف الأخلاق والقيم. Defining Ethics & Values

#### ◆ Ethics الاخلاق

standards of right and wrong that influence behavior معايير الصواب والخطأ التي تؤثر على السلوك

#### ◆ Values القيم

relatively permanent and deeply held underlying beliefs and attitudes that help determine a person's behavior دائمة النسبيه ومعتقدات راسخه والمواقف التي تساعد في تحديد سلوك الشخص

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

قد يكون للمنظمات قيم تصارع بعضها وهي:

1. The value system stressing financial performance versus نظام القيم المشدد على الاداء المالي
2. The value system stressing cohesion and solidarity in employee relationships نظام القيم المشدد على التلاحم والتضامن في علاقات الموظفين .

### **Four Approaches to Deciding Ethical Dilemmas**

#### **أربعة مناهج لاتخاذ قرارات المعضلات الأخلاقيه :**

1. Utilitarian المنفعي

guided by what will result in the greatest good for the greatest number of people

تسترشد ما سيؤدي إلى أكبر فائده لأكبر عدد من الناس.

2. Individual شخصي أو فردي

guided by what will result in the individual's best long term interest, which ultimately are in everyone's self-interest تسترشد ما سيؤدي إلى فوائد قويه وطويلة الاجل للفرد، والتي في نهاية المطاف في المصلحه الذاتية للجميع .

3. Moral-rights حقوق أخلاقيه

guided by respect for the fundamental rights of human beings تسترشد احترام الحقوق الأساسيه للبشر

4. Justice العدالة

guided by respect for impartial standards of fairness and equity تسترشد احترام معايير محايدته من العدل والانصاف

### **How Do People Learn Ethics? Kohlberg's Theories**

#### **كيف يتعلم الناس الاخلاقيات؟ نظرية كولبرج**

- Level 1, preconventional – follows rules ( قیل التقليديه ) المستوى الأول : باتباع القواعد
- Level 2, conventional – follows expectations of others ( يتبع توقعات الآخرين ) المستوى الثاني : التقليدي
- Level 3, postconventional – guided by internal values ( يسترشد القيم الداخليه ) المستوى الثالث بعد النظر إلى التقليدي

## How Organizations Can Promote Ethics مهم

### كيف يمكن للمنظمات تعزيز الأخلاق؟

1. Creating of a strong ethical climate خلق مناخ أخلاقي قوي
2. Screening prospective employees فحص الموظفين المحتملين
3. Instituting ethics codes and training programs تأسيس القواعد الأخلاقية والبرامج التدريبية
4. Rewarding ethical behavior: Protecting whistle-blowers مكافأة السلوك الأخلاقي : حماية المخبرين

## The Social Responsibilities Required of You as a Manager

### المسؤوليات الإجتماعية المطلوبه منك كمدير:

- ◆ Social responsibility المسؤولية الاجتماعية

manager's duty to take actions that will benefit the interests of society as well as of the organization هي واجب المدير لاتخاذ الاجراءات التي من شأنها أن تعود بالنفع على مصالح المجتمع وكذلك للمنظمه

- ◆ Corporate social responsibility (التعاون\*) المسؤولية الاجتماعية للشركات

notion that corporations are expected to go above and beyond following the law and making a profit الفكرة التي من المتوقع أن تذهب إلى أبعد الحدود في أعقاب القانون وتحقيق ربح للشركات

- ◆ Corporate governance (الشركات المتعاونه تقرر مين الشركه الحاكمه لها ) حوكمه للشركات

the system of governing a company so that the interests of corporate owners and other stakeholders are protected. نظام تحكم الشركه بحيث يتم حماية مصالح أصحاب الشركات وأصحاب المصلحه . للآخرين .

## Chapter Four:

### Global Management: Managing Across Borders

إدارة العالمية : إداره عبر الحدود

#### ◆ العولمة Globalization

the trend of the world economy toward becoming a more interdependent system

هي اتجاه الاقتصاد العالمي نحو التحول إلى نظام أكثر ترابطاً .

#### ◆ العالم كقرية Global village

the “shrinking” of time and space as air travel and the electronic media have made it much easier for the people of the globe to communicate with one another  
هي تقلص الزمان والمكان كما السفر الجوي ووسائل الاعلام الإلكترونيه التي جعلت من التواصل بين شعوب العالم أمر سهل جداً

#### ◆ E-commerce التجاره الإلكترونيه

the buying and selling of products and services through computer networks

شراء وبيع المنتجات والخدمات من خلال شبكات الكمبيوتر .

#### ◆ Global economy الاقتصاد العالمي

the increasing tendency of the economies of the world to interact with one another as one market instead of many national markets

هو الميل المتزايد للاقتصاد العالمي للتفاعل مع بعضها البعض في سوق واحد عالمي بدلا من الأسواق الوطنيه

#### ◆ Positive effects الاثار الايجابيه

المزيد من الصادرات الأمريكيه more markets for American exports

#### ◆ Negative effects الاثار السلبيه

vast surplus funds from global investments flowed into U.S. that were invested badly in subprime mortgages  
تدفق الاموال الفائضه في الاستثمارات العالميه في الولايات المتحده التي استثمرت بشده في الرهون يعتبر عالي المخاطر ( بما أنه عالمي).





## Why Companies Expand Internationally

### لماذا تريد الشركات أن تتوسع عالميا؟

1. Availability of supplies لتوفر الامدادات
2. New markets أسواق جديده
3. Lower labor costs انخفاض تكاليف العماله
4. Access to finance capital الوصول إلى رأس المال والارباح
5. Avoidance of tariffs & import quotas تجنب الرسوم الجمركيه وحصص الاستيراد

## How Companies Expand Internationally

### كيف تتوسع الشركات عالميا؟

#### ◆ **Global outsourcing** من خلال الاستعانه بمصادر خارجيه عالميه

using suppliers outside the U.S. to provide labor, goods, or services باستخدام الموردين خارج الولايات المتحده لتوفير اليد العامله والبضائع والخدمات .

#### ◆ **Importing** الاستيراد

a company buys goods outside the country and resells them domestically شركه تشتري البضائع خارج البلاد وتعيد بيعها لهم محليا

#### ◆ **Exporting** التصدير

a company produces goods domestically and sells them outside the country شركه تنتج البضائع محليا وتبيعها خارج البلاد

#### ◆ **Countertrading** مقايضه

bartering goods for goods مقايضه السلع بالبضائع

#### ◆ **Licensing** التراخيص

a firm allows a foreign company to pay it a fee to make or distribute the firm's product or service شركه تسمح لشركه أجنبيه لدفعها رسوما من أجل توزيع منتج أو الترويج له

#### ◆ Franchising حق الامتياز

a firm allows a foreign company to pay it a fee and a share of the profit in return for using the firm's brand name and a package of materials and services شركة تسمح لشركه أجنبيه لدفعها رسوم ونسبه من الربح مقابل استخدام العلامه التجاريه للشركه ومجموعه من المواد والخدمات

#### ◆ Joint ventures المشاريع المشتركه

formed with a foreign company to share the risks and rewards of starting a new enterprise together in a foreign country شكلت مع شركه أجنبيه لتقاسم المخاطر والمكافآت للبدء بالمشاريع الجديده في بلد أجنبي

#### ◆ Wholly-owned subsidiary شركه تابعه مملوكه بالكامل

foreign subsidiary that is totally owned and controlled by an organization شركة أجنبيه تابعه تملكها منظمه وتسيطر عليها كلياً

#### ◆ Greenfield venture مشروع قرين فيلد

a foreign subsidiary that the owning organization has built from scratch. هي شركه تابعه للمنظمه وقد بنيت من الصفر

### Barriers to International Trade الحواجز أمام التجاره الدوليه

#### ◆ Tariffs الرسوم الجمركيه

customs duty, or tax, levied mainly on imports الرسوم الجمركيه والضرائب التي تفرض أساسا على الواردات

#### ◆ Import quotas حصص الاستيراد

limits on the numbers of a product that can be imported قيود على عدد من المنتجات التي يمكن استيرادها

#### ◆ Embargoes الحظر

complete ban on the import or export of certain products فرض حظر كامل على استيراد وتصدير بعض المنتجات

### The Importance of National Culture أهمية الثقافه الوطنيه

#### ◆ Culture (الثقافه) مهم

shared set of beliefs, values, knowledge, and patterns of behavior common to a group of people مجموعه مشتركه من المعتقدات والقيم والمعارف وانماط السلوك المشترك بين مجموعه من الناس

## **أبعاد الثقافة ( مهم ) Cultural Dimensions**

### ◆ **Low-context culture** ثقافة منخفضة السياق

وتستمد من المعاني المشتركة shared meanings are primarily derived from written and spoken words  
في المقام الأول من الكلمات المكتوبه والمنطوقه

### ◆ **High-context culture** ثقافته مرتفعه أو عاليه السياق

people rely heavily on situational cues for meaning when communicating with others

من خلالها يعتمد الناس بشكل كبير على الوضع والظرف عند التواصل مع الآخرين

## **The Globe Project's Nine Cultural Dimensions** تسعة أبعاد لمشروع الثقافة العالميه

### ◆ **Power distance** مسافة الطاقه

how much unequal distribution of power should there be in organizations and society كم التوزيع  
الغير متكافىء للقوه والذي يجب أن يكون في المنظمات والمجتمعات

### ◆ **Uncertainty avoidance** تجنب عدم اليقين

how much should people rely on social norms and rules to avoid uncertainty أن يعتمد الناس على  
المعايير والقواعد لتجنب عدم اليقين

### ◆ **Institutional collectivism** الجماعيه المؤسسيه

how much should leaders encourage and reward loyalty to the social unit أن تشجع القاده وتكافىء  
الاشخاص الموالين في الوحده الاجتماعيه

### ◆ **In-group collectivism** العمل في مجموعات

how much pride and loyalty should people have for their family or organization هو الفخر والولاء بين  
الناس داخل المنظمه

### ◆ **Gender egalitarianism** المساواه بين الجنسين

how much should society maximize gender role differences أن يعظم الاختلاف بين أدوار  
الجنسين

### ◆ **Assertiveness** الأصرار

how confrontational and dominant should individuals be in social relationships هي المواجهه  
المهيمنه والتي يجب أن تكون في الأفراد في علاقاتهم الاجتماعيه

◆ **Future orientation** التوجه المستقبلي

how much should people delay gratification by planning and saving for the future يجب على الناس تأخير الاشباع من خلال التخطيط والادخار للمستقبل.

◆ **Performance orientation** التوجه في الاداء

how much should individuals be rewarded for improvement and excellence أن يكافأ الفرد حين يعمل تحسين أو يتميز

◆ **Humane orientation** التوجه الانساني

how much should society encourage and reward people for being kind, fair, friendly, and generous أن يشجع المجتمع ويكافأ الناس لكونها نزيهه ، ذو ود وسخاء

**Other Cultural Variations** أختلافات ثقافيه أخرى

1. Language اللغة
2. Interpersonal space المسافه بين الاشخاص
3. Communication الاتصالات
4. Time orientation التوجه الوقتي
5. Religion الدين

## Chapter Five:

### Planning:

## The Foundation of Successful Management

التخطيط : مؤسسه من الإدارة الناجحه

### Planning & Uncertainty

التخطيط والشكوك:

#### ◆ Planning التخطيط

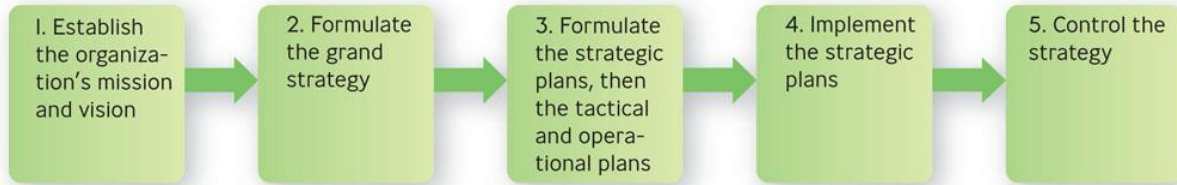
copng with uncertainty by formulating future courses of action to achieved specified results

هو التعامل مع حالة عدم اليقين من خلال صياغه مجموعه من البدائل والتي تحقق نتائج محددده في المستقبل

وضع أهداف واتخاذ مجموعه من القرارات بشأن طريقة تنفيذها وتنفيذها

### Planning & Strategic Management مهم

#### التخطيط وإدارة الاستراتيجيات :



لماذا لا نخطط ( في بعض الأمور ) ؟ Why Not Plan?

1. التخطيط يتطلب منك أن تخصص الوقت للقيام بذلك .
2. You may have to make some decisions without a lot of time to plan قد تضطر لاتخاذ قرارات سريعة من دون الكثير من الوقت للتخطيط.

## How Planning Helps You

### كيف يساعدك التخطيط:

1. Helps you check on your progress يساعدك في التحقق من تقدمك
2. Helps you coordinate activities يساعدك على تنسيق الانشطه
3. Helps you think ahead يساعدك على التفكير في المستقبل
4. Helps you cope with uncertainty . يساعدك في التعامل مع حالة عدم اليقين ( الشكوك )

## Four Basic Strategy Types

### أربعة استراتيجيات أساسيه ( للهدف )



#### ◆ المدافع Defenders

expert at producing and selling narrowly defined products

خبير في إنتاج وبيع منتجات محدده بدقه.

#### ◆ المنقبين Prospectors

focus on developing new products and in seeking out new markets, rather than waiting for things to happen التركيز على تطوير منتجات جديده وفي البحث عن أسواق جديده، بدلا من انتظار الفرص

#### ◆ تحليل Analyzers

let other organizations take the risks of product development and marketing and then imitate what seems to work best السماح لمنظمات أخرى بأن تقدم بالخطوه الأولى واتخاذ المخاطر لتطوير المنتجات وتسويقها ومن ثم تقليد ما يبدو بأنه يعمل بشكل أفضل.

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

### ◆ المفاعلات ( الشخص الذي يعيد الصياغة) Reactors

make adjustments only when finally forced to by environmental pressures إجراء تعديلات فقط عندما يحصل له ضغوطات بيئية

### Mission & Vision Statements

الرؤية ورسالة البيانات

#### ◆ Mission statement المهمة

expresses the purpose of the organization توضح الغرض من التنظيم

#### ◆ Vision statement الرؤية

long-term goal describing “what” an organization wants to become هدف طويل الأجل يصف ما تريد المنظمه به أن تصبح

clear sense of the future and the actions needed to get there إحساس واضح للمستقبل والاجراءات اللازمة للوصول إلى هناك .

### **Three Types of Planning for Three Levels of Management**

#### **ثلاثة أنواع من التخطيط لثلاثة مستويات من الإدارة:**

#### ◆ Strategic planning التخطيط الاستراتيجي

determine what the organization’s long-term goals should be for the next 1-5 years with the resources they expect to have available تحديد ما ينبغي أن تكون أهداف المنظمه على المدى الطويل على مدى سنوات الخمس القادمة مع الموارد التي تتوقع أن تكون متاحة.

#### ◆ Tactical planning التخطيط التكتيكي

determine what contributions their departments or similar work units can make during the next 6-24 months. تحديد ماهي مساهمات إدارة الشركة ومخططاتها خلال الأشهر المقبلة.

#### ◆ Operational planning التخطيط العملي

determine how to accomplish specific tasks with available resources within the next 1-52 weeks تحديد كيفية انجاز مهام معينه مع الموارد المتاحة في غضون 1- 52 من الاسباع القادمة



#### ◆ **Goals** الأهداف

هو التزام محدد specific commitment to achieve a measurable result within a stated period of time لتحقيق نتيجة معينة في فترة محددة من الزمن.

also known as an objective تعرف أيضا ك هدف

strategic, tactical, operational له أيضا عدة انواع استراتيجي ، تكتيكي ، تشغيلي

#### ◆ **Strategic goals** الهدف الاستراتيجي

هو set by and for top management and focus on objectives for the organization as a whole. الهدف الذي تضعه الاداره العليا ويركز على أهداف المنظمة ككل

#### ◆ **Tactical goals** الهدف التكتيكي

set by and for middle managers and focus on the actions needed to achieve strategic goals.

هو الهدف الذي يضعه المدير المتوسط ( الخط الثاني من الاداره) ويركز على الاجراءات اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي.

#### ◆ **Operational goals** الهدف التشغيلي

set by and for first-line managers and are concerned with short-term matters associated with realizing tactical goals. وهو الهدف الذي يضعه مدير الخط الأول ( الاقل مرتبة من المدراء) ويعتني من خلاله . بالمسائل القصيره الاجل المرتبطه بتحقيق الاهداف التكتيكية .

#### ◆ **Action plan** خطة العمل

يحدد مسار العمل اللازم لتحقيق الهدف defines the course of action needed to achieve the stated goal المعلن.

#### ◆ **Operating plan** خطة التشغيل

مصممه لمدة سنة واحده designed for a 1-year period

من خلالها تعرف كيف تجري أعمال defines how you conduct your business based on the action plan تجاريه معينه على أساس خطة العمل

يحدد أهدافا واضحه مثل الايرادات identifies clear targets such as revenue, cash flow, and market share والتدفق النقدي والحصه في السوق



## **الهدف الذكى ( مهم ) SMART Goals**

محدد، قابل للقياس ، قابل للتحديد ، له نتائج ، وفى وقت معروف

Specific

Measurable

Attainable

Results-oriented

Target dates

## دورة التخطيط \ التخطيط The Planning/Control Cycle

1. Make the plan **أعمل خطه**
2. Carry out the plan **نفذ الخطه**
3. Control the direction by comparing results with the plan **تحكم في اتجاه الخطه مقارنة مع النتائج**
4. Control the direction by taking corrective action in two ways **سيطر على الاتجاه من خلال اتخاذ الاجراءات الصحيحة بطريقتين**
  - Correcting deviations **تصحيح الانحرافات**
  - Improving future plans **تحسين الخطط المستقبلية**

## Chapter Six

### Strategic Management:

#### How Exceptional Managers Realize a Grand Design

إدارة الإستراتيجيه :

كيف يحقق المدير الاستثنائي تصاميم كبيره

#### The Dynamics of Strategic Planning ديناميات التخطيط الاستراتيجي

◆ Strategy إستراتيجيه

large-scale action plan that sets the direction for an organization

خطة العمل على نطاق واسع والذي يحدد اتجاه المنظمه

◆ Strategic management إدارة الاستراتيجيه

process that involves managers from all parts of the organization in the formulation and the implementation of strategies and strategic goals هي عملية يقوم بها المدير في جميع أجزاء المنظمه تقوم على صياغة وتنفيذ الأهداف بطريقه أستراتيجيه

#### Why Strategic Management & Strategic Planning are Important

لماذا تعد الإدارة الاستراتيجيه والتخطيط الاستراتيجي مهما؟

1. Provide direction and momentum تقدم التوجيه للمنظمه
2. Encourage new ideas تشجع الأفكار الجديده
3. Develop a sustainable competitive advantage تطوير الميزه التنافسيه المستدامه

Sustainable competitive advantage occurs when an organization can stay ahead in

four areas: تحدث ميزات تنافسيه مستدامه عندما تهتم المنظمه بأربع مجالات وهي:

- ◆ Being responsive to customers أن تكون مستجيبه للعملاء
- ◆ Innovation الابتكار
- ◆ Quality الجوده
- ◆ Effectiveness الفعاليه

## What Is an Effective Strategy?

ماهي الاستراتيجيه الفعاله؟

### ◆ Strategic positioning الموقع الاستراتيجي

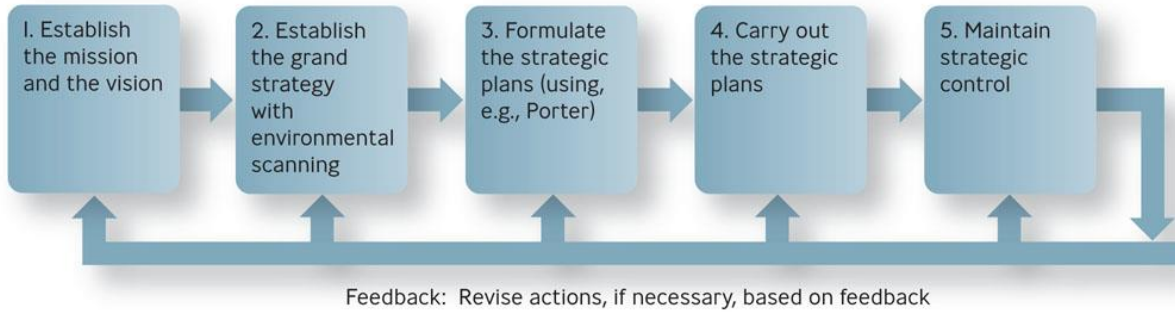
attempts to achieve sustainable competitive advantage by preserving what is distinctive about a company هو محاولات لتحقيق ميزه تنافسيه مستدامه من خلال الحفاظ على ما هو مميز عند الشركه

“performing different activities from rivals, or performing similar activities in different ways

" أداء أنشطه مختلفه من المنافسين، أو القيام بأنشطه مماثله بطريقه مختلفه "

يعني مثلا شركه معينه تحقق ربح دائم بسبب موقعها وقوت ماركتها بالسوق وهذا الشيء جعل منها مميزه بالنسبه للشركات الأخرى لأنها تحمل ماركة قويه .

1. Strategy is the creation of a unique & valuable position وضع فريد وقيم
2. Strategy requires trade-offs in competing يحقق المفاضله في التنافس
3. Strategy involves creating a “fit” among activities بين الأنشطة



## Common Grand Strategies: الاستراتيجيه المشتركه الكبرى

### ◆ Growth strategy النمو

involves expansion - as in sales revenues, market share, number of employees, or number of customers تشمل التوسع ، كما هو الحال في إيرادات المبيعات ، الحصة السوقيه ، وعدد الموظفين ، أو عدد العملاء

### ◆ Stability الاستقرار

involves little or no significant change يطوي على القليل أو عدم حدوث تغير كبير

### ◆ **Defensive** دفاعي

involves reduction in the organization's efforts ينطوي على تخفيض الجهود التي تبذلها المنظمة

retrenchment وتخفيض النفقات

## **The Strategic Management Process**

### **عملية الاداره الاستراتيجيه**

#### ◆ Strategy formulation صياغة استراتيجيه

process of choosing among different strategies and altering them to best fit the organization's needs هي عملية اختيار استراتيجيه بين استراتيجيات مختلفه وتعديلها لتناسب احتياجات المنظمه بشكل أفضل

#### ◆ Strategy implementation تنفيذ الاستراتيجيه

putting strategic plans into effect هي وضع الخطط الاستراتيجيه حيز التنفيذ

#### ◆ Strategic control التحكم في الاستراتيجيه

consists of monitoring the execution of strategy and making adjustments, if necessary يتكون من متابعة تنفيذ الاستراتيجيه وإجراء التعديلات إذا لزم الامر من خلال:

#### ◆ Engage people أشراك الناس

#### ◆ Keep it simple المحافظه على كونه بسيط ( العمل أو الاستراتيجيه )

#### ◆ Stay focused المحافظه على التركيز

#### ◆ Keep moving الاستمرار في التحرك

### ✓ **Competitive intelligence** الذكاء التنافسي

means gaining information about one's competitors' activities so that you can anticipate their moves and react appropriately ويعني بذلك الحصول على معلومات حول الأنشطة والمنافسين بحيث يمكنك توقع تحركاتها والرد بشكل مناسب عليها.

public prints and advertising, investor information, informal sources ، الاعلان ، الطباعه العامه . الحصول على معلومات المستثمر، والمصادر الغير رسميه

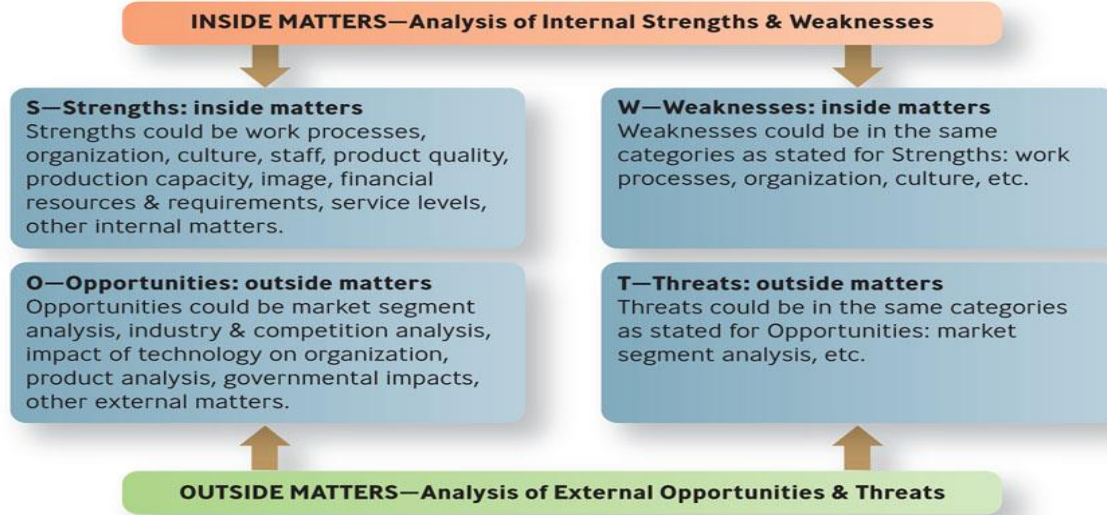
"كل هذه الأمور تجعل هناك تنافس بين المنظمات ، والمنظمه التي تملك الذكاء التنافسي تستطيع جمع المعلومات من مختلف المصادر المذكوره أعلاه"

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

## **القوه، الضعف، الفرص ، والتهديدات (مختصر الكلمه) SWOT**

القوه والضعف من الأمور التي تؤثر على نشاطات المنظمه من الداخل ،

بينام الفرص والتهديدات هي أمور تؤثر على المنظمه من الخارج .



### ◆ المسح البيئي Environmental scanning

careful monitoring of an organization's internal and external environments to detect early signs of opportunities and threats that may influence the firm's plans  
هو رصد دقيق من البيئات الداخليه والخارجيه للمنظمه للكشف عن العلامات المبكره للفرص والتهديدات التي قد تؤثر على خطط الشركه

## **SWOT Analysis**

### ◆ نقاط القوه التنظيميه Organizational strengths

skills and capabilities that give the organization special competencies and competitive advantages in executing strategies in pursuit of its mission  
هي المهارات والقدرات التي تعطي منظمه الكفاءات الخاصه والمزايا التنافسيه في تنفيذ استراتيجيات للسعي لتحقيق رسالتها.

### ◆ نقاط الضعف التنظيميه Organizational weaknesses

drawbacks that hinder an organization in executing strategies in pursuit of its mission  
ونعني بذلك السلبيات التي تعيق المنظمه في تنفيذ استراتيجياتها للسعي في تحقيق رسالتها.

## ◆ Organizational opportunities الفرص التنظيمية

هي عبارته عن environmental factors that the organization may exploit for competitive advantage  
العوامل البيئية للمنظمة والتي تستطيع من خلالها استغلال الميزات التنافسية

## ❖ Forecasting: Predicting the Future: التنبؤ بالمستقبل:

### Trend analysis تحليل الاتجاه

- هي وضع افتراضيات hypothetical extension of a past series of events into the future  
تمديدته تبعاً لما يحدث في الماضي ( الماضي هو عبارته عن سلسلة للمستقبل ).

### Contingency planning تخطيط الطوارئ

- تهيئة creation of alternative hypothetical but equally likely future conditions  
الظروف المستقبلية البديلة والافتراضية بالشكل المرجح حدوثه
- also called scenario planning and scenario analysis وتسمى أيضاً بالسيناريو المتوقع وتحليل السيناريوهات

## ✓ Porter's Five Competitive Forces خمس قوى تنافسية من رأي بورتر

1. Threat of new entrants تهديد من الوافدين الجدد
2. Bargaining power of suppliers القوة التفاوضية للموردين
3. Bargaining power of buyers القوة التفاوضية للمشتريين
4. Threat of substitute products or services تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة
5. Rivalry among competitors التنافس بين المنافسين

## ✓ Porter's Four Competitive Strategies : أربعة استراتيجيات تنافسية لبورتر :

### Cost-leadership strategy استراتيجية قيادة تكلفة القيادة

- keep the costs, and hence prices, of a product or service below those of competitors and to target a wide market  
المحافظة على التكاليف والأسعار للمنتج أو الخدمة وبسعر أقل مما يوفره المنافسين واستهداف السوق الواسع.

### ✓ Differentiation strategy خطة التمييز

- offer products that are of unique and superior value compared to those of competitors but to target a wide market  
عرض المنتجات ذات القيمة الفريدة والمتطورة مقارنة مع أولئك المنافسين وذلك من أجل استهداف السوق الواسع.



✓ **Cost-focus strategy** استراتيجية تركيز التكلفة

- keep the costs of a product below those of competitors and to target a narrow market من خلال أبقاء تكاليف المنتج أقل من المنافسين في السوق الضيق ( السوق ذو النطاق المحدود).

✓ **Focused-differentiation** تركيز التمايز

- offer products that are of unique and superior value compared to those of competitors and to target a narrow market من خلال عرض المنتجات ذات القيمة الفريدة والتمتوره واستهداف الاسواق الصغيره وذات النطاق الضيق

❖ Single-Product versus Diversification

❖ **Single-product strategy** استراتيجية واحده في المنتج

- company makes and sells only one product within its market تصنع الشركه وتبيع منتج واحد فقط في السوق
- Benefit-focus تركيز على الربح
- Risk-vulnerability والمخاطر فيه قليله

❖ **Diversification** التنوع

- operating several businesses under one ownership that are not related to one another تعمل عدد من الشركات تحت ملكيه واحده ولا ترتبط مع بعضها البعض
- Related, unrelated هي ذات صله ولكن لا علاقة لها

( يعني تتعاون مجموع من الشركات في وسط واحد ، هم مرتبطين ببعضهم لان لهم هدف مشترك وملكيه واحده ولكن لا علاقه لهم ببعض يعني خساره شركه معينه فيهم لا تعني خسارة الجميع).

➤ **Advantages of Related Diversification : مزايا التنوع ذات الصلة**

**Reduced risk انخفاض الخطر**

- because more than one product لان أكثر من منتج

**Management efficiencies كفاءة الاداره**

- administration spread over several businesses لان الاداره تنتشر على مدى عدة شركات

**Synergy التآزر**

- the sum is greater than the parts (التعاون في الاستثمار) المبلغ أكبر من الاجزاء

✓ **Execution: Getting Things Done: التنفيذ وأنجاز الأمور**

**Execution التنفيذ**

- consists of using questioning, analysis, and follow-through in order to mesh strategy with reality, align people with goals, and achieve results promised

يتكون من استخدام الاسئله، التحليل، والمتابعه من خلال شبكه استراتيجيه مع الواقع ، محاذاة الناس مع الأهداف لتحقيق النتائج الموعوده

- central part of any company's strategy هو الجزء المركزي من استراتيجيه أي شركه

✓ **The Three Core Processes of Business العمليات الاساسيه التي تقوم بها أي أعمال بزنس**

**People الناس**

- Consider who will benefit you in the future النظر إلى الامور النافعه في المستقبل

**Strategy الاستراتيجيه**

- Consider how success will be accomplished النظر إلى كيفية التي سيتم فيها تحقيق النجاح

**Operations العمليات**

- Consider what path will be followed النظر في المسار وتعبه

## بناء مؤسسه تنفيذيه Building a Foundation of Execution

- ◆ أعرف الناس وعرّفهم بعملك Know your people & your business
- ◆ خلك واقعي Insist on realism
- ◆ قم بوضع أهداف وألويات واضحة Set clear goals & priorities
- ◆ المتابعه Follow through
- ◆ مكافئة المحسنين Reward the doers
- ◆ وسع قدرتك Expand the capabilities
- ◆ أعرف نفسك Know yourself

## Chapter seven

### Individual & Group الفرد والجماعه

### Decision Making صنع القرار

### How Managers Make Things Happen كيف يحقق المدراء العمل

#### ◆ Decision القرار

choice made from among available alternatives هو اختيار ما بين البدائل المتاحة

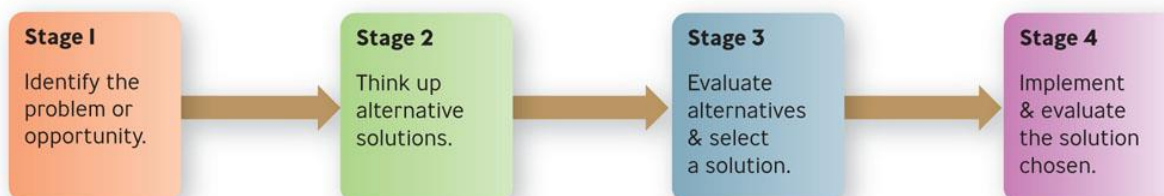
#### ◆ Decision making اتخاذ القرار

process of identifying and choosing alternative courses of action هي عملية تحديد مسار واختيار مسارات  
بديله للعمل

### Two Kinds of Decision Making: نوعين من انواع القرارات

#### **1. Rational Decision Making صنع قرار عقلاني ورشيد**

1-تميز المشكله أو الفرصه. 2-نفكر بحلول وبدائل. 3-نحلل الحلول ونختار الافضل. 4-نشغل الحل ونراقب مسيره



#### ◆ Rational model of decision making النموذج العقلاني في صنع القرار

وهو الذي يشرح الكيفيه التي ينبغي على المديرين من خلالها اتخاذ القرارات. explains how managers should make decisions

assumes managers will make logical decisions that will be optimum in furthering the organization's interest بإفتراض ان المدير سوف يختار أكثر القرارات عقلانيه والتي من شأنها أن تكون الأمثل في تعزيز المنظمه.

also called the classical model ويسمى أيضا النموذج الكلاسيكي

- **Complete information, no uncertainty.** You should obtain complete, error-free information about all alternative courses of action and the consequences that would follow from each choice.
- **Logical, unemotional analysis.** Having no prejudices or emotional blind spots, you are able to logically evaluate the alternatives, ranking them from best to worst according to your personal preferences.
- **Best decision for the organization.** Confident of the best future course of action, you coolly choose the alternative that you believe will most benefit the organization.

- نموذج كيف يقوم المدير باتخاذ القرار: يجمع معلومات كامله، خاليه من الشك . منطقيه وبعيده عن العواطف الشخصيه، والتي من شأنها أن تكون أفضل القرارات في مصلحة المنظمه.

## 2. **القرار الغير عقلاني Nonrational Decision Making**

assume that decision making is nearly always uncertain and risky, making it difficult for managers to make optimal decisions . نفترض من خلاله أن القرار الذي اتخذه المدير محفوف بالمخاطر.

### ◆ **Bounded Rationality** حدود العقلانيه

suggests that the ability of decision makers to be rational is limited by numerous constraints

يشير إلى أن قدرة صنع القرار عقلانيه ولكن بحدود بسبب cognitive capacity , time and money , complexity , القيود العديده كتعقيد الوقت والمال والقدرة المعرفيه.

### **Some Hindrances to Perfectly Rational Decision Making: بعض العوائق أمام صنع القرار**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Complexity:</b><br/>The problems that need solving are often exceedingly complex, beyond understanding.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Different cognitive capacity, values, skills, habits, and unconscious reflexes:</b><br/>Managers aren't all built the same way, of course, and all have personal limitations and biases that affect their judgment.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Information overload:</b><br/>There is too much information for one person to process.</li> </ul>               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Time and money constraints:</b><br/>There is not enough time or money to gather all relevant information.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Imperfect information:</b><br/>Managers have imperfect, fragmentary information about the alternatives and their consequences.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Different priorities:</b><br/>Some data are considered more important, so certain facts are ignored.</li> </ul> |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Conflicting goals:</b><br/>Other managers, including colleagues, have conflicting goals.</li> </ul>             |

التعقيد : يعني المشكله معقده وصعب فهمها . النقص في الوقت والمال، اختلاف الثقافات ، نقص المعلومات، المعلومات كثيره جدا وتخلي من الصعب أنك تفهم المشكله ، الهدف الي تحتاجه المنظمه صعب أو معقد.

#### ◆ Satisficing Model النموذج الارضائي

وهو نوع من المدراء managers seek alternatives until they find one that is satisfactory, not optimal الذين يبحثون عن البدائل حتى يعثرون على واحد مرضي، ولكن ليس بالضروره الأمثل.

#### ◆ Incremental Model : النموذج التدريجي

وهو المدراء الذين يتخذون خطوات قصيره managers take small, short-term steps to alleviate a problem على المدى القصير وذلك لتخفيف المشكله.

#### ◆ Intuition الحدس

هو عمليه الاختيار الحل making a choice without the use of conscious thought or logical inference دون استخدام الفكر الواعي أو الاستدلال المنطقي ( يستخدم فقط الحدس لحل المشكله ).

مصادر هم هي الخبرات والمشاعر sources are expertise and feelings

### **Implementation Principles of Evidence-Based Decision Making**

#### **مبادئ تنفيذ البراهين واتخاذ القرارات من خلالها:**

- ◆ Treat your organization as an unfinished prototype. ( تعامل مع مؤسستك وكأنها نموذج غير كامل )  
عشان يظل عندك شعور الرغبه بالتطوير)
- ◆ No brag, just facts. لا تتباهى ، فقط أعرض الحقائق.
- ◆ See yourself and your organization as outsiders do. يجب أن ترى نفسك ومؤسستك كما يراها  
الغريباء
- ◆ Evidence-based management is not just for senior executives. إن الأداره القائمه على الأدله  
ليست حصرا على الكبار المسؤولين والمنفذين.
- ◆ Like everything else, you still need to sell it. يجب أن يكون عندك ثقه واعجاب بمنتجاتك ، لانك تحتاج  
إلى بيعها
- ◆ If all else fails, slow the spread of bad practice اذا فشل منتج ، أبطأ من انتشار الممارسه السيئه
- ◆ The best diagnostic question: What happens when people fail? أفضل حوار حين تشخص فيه  
مسأله: ماذا يحدث عندما يفشل الناس؟

## كيف من الصعب أنك تتماشى مع البراهين؟ What Makes It Hard to Be Evidence Based

1. There's too much evidence. هناك الكثير من الأدلة.
2. There's not enough good evidence. ولكن الأدلة ليست جيدة كفاية.
3. The evidence doesn't quite apply. لا نستطيع تطبيق تلك الأدلة.
4. People are trying to mislead you. الناس تحاول تضليلك.
5. You are trying to mislead you. أنت تحاول أن تضلل نفسك.
6. The side effects outweigh the cure. الآثار الجانبية تفوق العلاج.
7. Stories are more persuasive anyway. القصص هي الأكثر اقناعا على أي حال.

### **Analytics** تحليلات

أن هناك أشكال متطورة من تحليل البيانات للأعمال sophisticated forms of business data analysis

تحليل الزمن المتوقع portfolio analysis, time-series forecast

يسمى أيضا تحليل الأعمال also called business analytics

### **Key Attributes Among Analytics Competitors** الخصائص الأساسية للتحليل بين المنافسين

1. Use of modeling: going beyond simple descriptive statistics استخدام النمذجة ( نماذج ) من خلال احصائيات وصفية وبسيطة
2. Having multiple applications, not just one ( لا تعتمد على واحد ) جعل لك تطبيقات متعددة ليس فقط واحد ( مصدر واحد فقط )
3. Support from the top ( أبحاث عن الدعم من الأعلى ) ( الأشخاص الأكثر خبره والاقوى في المجال )

### General Decision-Making Styles: أنماط من اتخاذ القرارات العامه:

#### ◆ Risk propensity الميل للخطر

the willingness to gamble or to undertake risk for the possibility of gaining an increased payoff  
الاستعداد للمقامره أو القيام بخطر معين لان المكسب من خلفه كبير جدا

#### ◆ Decision-making style أسلوب صنع القرار

ومن خلاله reflects the combination of how an individual perceives and responds to information

يعكس مزيجا من كيفية إدراك الفرد ويستجيب للمعلومات

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين

OverSky: 0534149953

value orientation قيمة التوجه

tolerance for ambiguity والتساهل مع  
الامور الغامضه

### Decision-Making Styles نموذج

#### لصنع القرار:

#### ◆ Directive توجيهي

people are efficient, logical,  
practical, and systematic in their  
approach to solving problems  
action-oriented, decisive, and  
likes to focus on facts

الناس منطقيين، ذو كفاءه وعملين في نهجهم في حل المشكلات وحاسمين،

#### ◆ Analytical تحليلي

considers more information and alternatives من  
المعلومات والبدائل

#### ◆ Conceptual يعتمد على المفاهيم

takes a broad perspective to problem solving يأخذ منظور واسع إلى حل المشكله

likes to consider many options and future possibilities يحب أن ينظر في العديد من الخيارات والاحتمالات  
المستقبلية

#### ◆ Behavioral سلوكي

supportive, receptive to suggestions, show warmth داعم ، منفتح على الاقتراحات، يظهر الدفء

prefer verbal to written information يفضل العمل وليس المعلومات اللفظيه

### Ineffective Responses to a Decision Situation رد فعل لوضع القرار

Relaxed avoidance

Relaxed change

Defensive avoidance

Panic

الخوف والهلع، التكاسل، عدم التغيير.

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا

High

Analytical

Conceptual

Tolerance  
for  
ambiguity

Directive

Behavioral

Low

Task &  
technical  
concerns

People  
& social  
concerns

Value orientation



### **ثلاث ردود فعل مؤثره: Three Effective Reactions:**

#### **متى تقرر أنك لازم تقرر: Deciding to Decide**

##### ◆ Importance الأهميه

“How high priority is this situation?” كيف أن هذا الوضع ذو أهميه عاليه

##### ◆ Credibility المصداقيه

“How believable is the information about the situation?” كيف يمكن تصديق المعلومات الخاصه بهذا الوضع

##### ◆ Urgency الألاح

“How quickly must I act on the information about the situation?” كيف يجب أن يتصرف الشخص بسرعه وحزم خلال وضع معين

#### **التحيزات المشتركه لاتخاذ قرار معين: Common Decision-Making Biases**

1. Availability bias توفر التحيزات
2. Confirmation bias تأكيد التحيز
3. Representativeness bias تمثيل التحيز
4. Sunk cost bias تكلفه التحيز
5. Anchoring and adjustment bias تعديل التحيز
6. Escalation of commitment bias تصاعد التزام التحيز

#### **مزايا المجموعات في اتخاذ القرار: Advantages of Group Decision Making**

- ◆ Greater pool of knowledge تجمع معرفي أكبر
- ◆ Different perspectives وجهات نظر مختلفه
- ◆ Intellectual stimulation تحفيز فكري
- ◆ Better understanding of decision rationale فهم القرارات المنطقيه بشكل أكبر
- ◆ Deeper commitment to the decision التزام أعمق للقرار

#### **مساوئ المجموعات في اتخاذ القرارات: Disadvantages of Group Decision Making**

- ◆ A few people dominate or intimidate يسطر عليه عدد قليل من الناس

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

- ◆ التفكير الجماعي ( واللي ممكن كل شخص ينتظر الثاني فيه) Groupthink
- ◆ الارضاء Satisficing
- ◆ نزوح الهدف Goal displacement

### **التفكير الجماعي Groupthink**

occurs when group members strive to agree for the sake of unanimity and thus avoid accurately assessing the decision situation من التحري عن قرار دون التحري من دقته وتقييمه.

### **What Managers Need to Know About Groups & Decision Making**

#### **ماذا يحتاج المدراء إلى معرفته حول المجموعات وصنع القرار:**

- ◆ They are less efficient. منهم الاقل كفاءه
- ◆ Their size affects decision quality. ماهو حجم التأثير على جودة القرار.
- ◆ They may be too confident. يمكن أن يكون واثق بشكل كبير.
- ◆ Knowledge counts. حجم المعرفة.

### **الاداره التشاركيه Participative Management**

#### **الاداره التشاركيه Participative Management**

process of involving employees in setting goals, making decisions, solving problems, and making changes in the organization هي عملية أشتراك الموظفين في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات وأجراء تغييرات في المؤسسة.

### **أساليب المجموعه في حل المشكلات Group Problem-Solving Techniques**

#### **الاجماع Consensus**

occurs when members are able to express their opinions and reach agreement to support the final decision يحدث عندما تكون المجموعه قادره على التعبير عن آرائهم والتوصل إلى اتفاق لدعم القرار النهائي للأعضاء

#### **العصف الذهني Brainstorming**

technique used to help groups generate multiple ideas and alternatives for solving problems هي تقنيه تستخدم لمساعدة المجموعات على توليد الأفكار والبدائل المتعدده من أجل حل المشكلات

## صنع القرار بمساعدة الحاسوب Computer-Aided Decision Making

### ◆ أنظمة يقودها تقني Chauffeur-driven systems

من خلال الطلب من المشاركين الإجابة على أسئلة محددة سلفا على لوحات المفاتيح

### ◆ نظم يحركها مجموعه Group-driven systems

involves a meeting within a room of participants who express their ideas anonymously on a computer network ينطوي على اجتماع داخل غرفه من المشاركين الذين يعبرون عن أفكارهم بصورة مجهوله داخل شبكة الإنترنت

ويسمى بالتواصل المشهور . for anonymous networking

## Chapter Eight

### الثقافة التنظيمية, Organizational Culture,

### هيكلها وتصميمها: Structure, & Design

### بناء كتلة المنظمة Building Blocks of the Organization

#### ◆ **الثقافة التنظيمية Organizational culture**

system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members. هي نظم من المعتقدات والقيم المشتركة التي تطور داخل المنظمة وتوجه سلوك أعضائها.

Also called corporate culture وتسمى أيضا ثقافة الشركة

#### **الثقافة وهيكلها: Culture Plus Structure**



#### **أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية: Four Types of Organizational Culture**

#### ◆ **ثقافة العشيرة Clan culture**

هي ثقافيه تركز على الأمور الداخليه Internal focused

تقدر المرونه بدل من الاستقرار values flexibility rather than stability

تشجع التعاون بين الموظفين encourages collaboration among employees

#### ◆ **ثقافة أدهقراطية Adhocracy culture**

attempts to create innovative products by being adaptable, creative, and quick to respond to changes in the marketplace وهي محاولات لخلق منتجات مبتكره من خلال كونها قابله للتكيف والابداع وسرعة الاستجابه لمتغيرات السوق.

#### ◆ **ثقافة السوق Market culture**

بحيث تركز على البيئه الخارجيّه focused on the external environment

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

driven by competition and a strong desire to deliver results تحقيق النتائج والرغبة القوية في تحقيق النتائج

#### ◆ Hierarchy culture ثقافة التسلسل الهرمي

apt to have a formalized structured work environment aimed at achieving effectiveness  
هو صنع بيئة عمل منظمه تهدف إلى تحقيق الفعاليه من خلال مجموعه  
متنوعه من آليات الرقابه.

### **The Three Levels of Organizational Culture** ثلاث مستويات من الثقافه التنظيميه

#### Level 1: Observable artifacts المستوى الأول: الملاحظه الفنيه

physical manifestations such as manner of dress, awards, myths and stories about the company  
هي المظاهر الماديه مثل طريقه اللباس والجوائز والاساطير والقصص حول الشركه

visible behavior exhibited by managers and employees وهي سلوك مرئي من قبل المديرين والموظفين

#### Level 2: Espoused Values المستوى الثاني

##### ◆ Espoused values القيم المعترفه

explicitly stated values and norms preferred by an organization هي القيم والمعايير الصريحه والمفضله  
الموجوده في المنظمه

##### ◆ Enacted values وقيمة المشاريع

represent the values and norms actually exhibited in the organization والتي تمثل القيم والمعايير التي  
تعرضها المنظمه في مشاريعها الحاليه .

#### Level 3: Basic Assumptions المستوى الثالث : الافتراضيات الأساسية

represent the core values of the organization's culture بحيث تمثل القيم الاساسيه لثقافة المنظمه

those taken for granted and highly resistant to change كما أنها أمر مفروغا منه وغير قابل للتغيير

#### ❖ How Employees Learn Culture (الخاصه بالمنظمه) كيف يتعلم الموظفون الثقافه؟

##### Symbol الرمز

- an object, act, quality, or event that conveys meaning to others وهو كائن، عمل، جوده  
أو حدث الذي يحمل معنى للآخرين

##### Story قصه

- narrative based on true events, which is repeated – and sometimes embellished upon – to emphasize a particular value الرواية المبنية على أحداث حقيقية والتي تتكرر وأحيانا تكون منمقة لتؤكد على قيمه معينه

### Hero بطل

- person whose accomplishments embody the values of the organization وهو الشخص الذي جسّد إنجازات قيمه للمنظمه

### Rites and rituals الشعائر والطقوس

- activities and ceremonies, planned an unplanned, that celebrate important occasions and accomplishments in the organization's life وهي تلك الانشطه والاحتفالات والتخطيط لمخططات مختلفها والتي تحدث داخل المنظمه

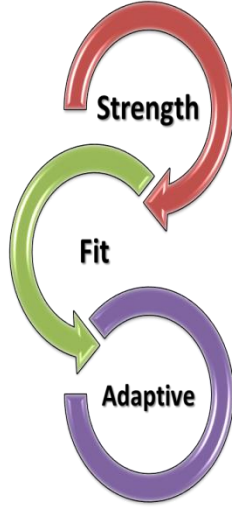
### ✓ **Four Functions of Organizational Culture: أربعة وظائف للثقافة التنظيمية**



## ثقافات لتعزيز الاداء الاقتصادي : Cultures For Enhancing Economic Performance: Three Perspectives

ثلاث وجهات نظر

\*أن يكون قوي، مناسب، وقابل للتكيف



### عملية التغيير الثقافي The Process of Cultural Change

1. Formal statements البيانات الرسميه
2. Slogans & sayings الشعارات والاقوال
3. Stories, legends, & myths القصص والاساطير والخرافات
4. Leader reaction to crises رد فعل الرئيس مع أزمه معينه
5. Role modeling, training, & coaching النمذجه والتدريب
6. Physical design التصميم المادي
7. Rewards, titles, promotions, & bonuses المكافئات والعناوين والترقيات
8. Organizational goals & performance criteria الأهداف التنظيميه ومعايير الاداء
9. Measurable & controllable activities الانشطه القابله للقياس والسيطره
10. Organizational structure الهيكل التنظيمي
11. Organizational systems & procedures النظم والإجراءات التنظيميه

#### ➤ الهيكـل التنظيمي Organizational Structure

##### **منظمه Organization**

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين  
OverSky: 0534149953

- a system of consciously coordinated activities or forces of two or more people  
هي نظام الانشطة والقوات المنسقه الواعيه والمكونه من اثنين أو أكثر من الناس
- For-profit, nonprofit, mutual-benefit وهي قد تكون ربحيه ، غير ربحيه ، أو للمنفعه المتبادله

#### ➤ Organization Chart الهيكل التنظيمي

- box-and-lines illustration showing the formal lines of authority and the organization's official positions or work specializations هو عبارته عن خطوط ومربعات أي جداول منظمه ومرتبته توضح من خلالها الخطوط الرسميه والمناصب وتخصصات العمل.

#### Common Elements of Organizations العناصر المشتركه الموجوده في أي هيكل تنظيمي للمنظمه

1. Common purpose - unifies employees or members and gives everyone an understanding of the organization's reason for being الهدف المشترك- وهو الذي يوحد الموظفين ويعطي الجميع نظره واعيه على سبب وجود كل شخص في المنظمه
2. Coordinated effort – the coordination of individual effort into group wide effort الجهد المنسق- تنسيق الجهود الفرديه إلى مجموعته واسعه وكبيره
3. Division of labor – arrangement of having discrete parts of a task done by different people تقسيم العمل – ترتيب وجود اجزاء منفصله من مهمه ما والتي يقوم بها مختلف الناس في المنظمه
4. **Hierarchy of authority** - control mechanism for making sure the right people do the right things at the right time التسلسل الهرمي للسلطه – آليه مراقبه والتأكد من حق الناس وأنها تفعل الأشياء الصحيحه في الوقت المناسب
  1. Unity of command وهو ما يسمى وحدة القيادة
5. **Span of control** - refers to the number of people reporting directly to a given manager مدى السيطرة- يشير إلى عدد من الأشخاص المسؤولين المباشرين بعد مدير معين
6. **Authority, responsibility, & delegation** السلطه والوفود والمسؤوليه
  1. Authority – rights inherent in a managerial position to make decisions and utilize resources السلطه – هي الحقوق المتأصله في أي منصب إداري في اتخاذ القرارات والاستفاده من الموارد.
  2. Accountability – managers must report and justify work results to the managers above them المسائله – يجب على المديرين أن يقررو ويبررو نتائج عمل المديرين الذين فوقهم.
  3. **Responsibility** – obligation you have to perform the tasks assigned to you المسؤليه- وهي التزام لديك عند أداء مهمه معينه ملقاه على عاتقك.



4. **Delegation** – process of assigning managerial authority and responsibility to managers and employees lower in the hierarchy وفد- وهو عملية تعيين السلطة الإداريه والمسؤوليه للمديرين والموظفين الأقل في التسلسل الهرمي.

#### 7. **Centralization versus decentralization of authority** المركزية واللامركزية في السلطة

**Centralized authority** – important decisions are made by higher-level managers يتم اتخاذ القرارات الهامه من المديرين ذو السلطة الاعلى ( سلطه مركزيه )

**Decentralized authority** – important decisions are made by middle-level and supervisory-level managers اتخاذ القرارات من المستوى المتوسط والمستوى الاشرافي

#### ✓ **Basic Types of Organizational Structures** من أنواع أساسيه من ( الرسومات مجرد توضيحيه )

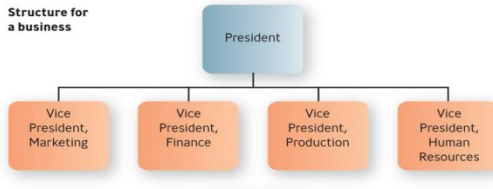
##### الهيكل التنظيميه

- Simple structure بنيه بسيطه

authority is centralized in a single person with few rules and low work specialization تتركز السلطة في شخص واحد مع قواعد قليله ومنخفضه التخصصين في أداء عمل معين.



Structure for a business



Structure for a hospital



- **Functional structure** هيكل وظيفي

people with similar occupational specialties are put together in formal groups يتم وضع الناس مع تخصصاتهم المهنيه المتشابهه في مجموعات رسميه.

- **Divisional structure** هيكل الشعب

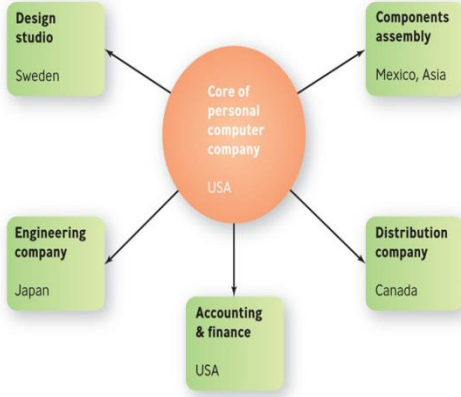
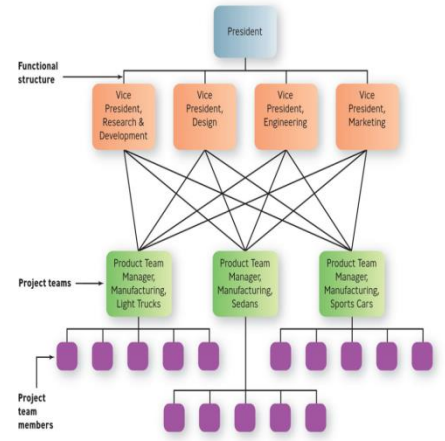
people with diverse occupational specialties are put together in formal groups by similar products, customers or geographic regions يتم وضع الناس مع التخصصات المهنيه المختلفه معا في مجموعات رسميه بحسب المنتجات المماثله، العملاء، أو المناطق الجغرافيه.

- **Matrix structure** هيكل المصفوفه

an organization combines functional and divisional chains of command in a grid so that there are two command structures-vertical and horizontal هي منظمه تجمع بين السلسل الوظيفيه والشعب القياديه من خلال هيكل رأسي وأفقي.

- **Horizontal design** تصميم أفقي

Teams or workgroups, either temporary or permanent, are used to improve collaboration and work on shared tasks by breaking down internal boundaries. وهو مجموعه من الفرق والمجموعات في العمل قد تكون دائمه أو مؤقتة وتستخدم لتحسين التعاون والعمل على تقاسم المهام عن طريق تحطيم الحدود الداخليه.



- **Hollow structure** الهيكل الأجويف

the organization has a central core of key functions and outsources other functions to vendors who can do them cheaper or faster أي تكون للمنظمة نواه مركزيه من المهام الرئيسييه وغيرها من المهام بالاستعانه بالمصادر الخارجيه للبايعين الذين يمكن أن يقومو بها بطريقه أسرع و أرخص.

- **Modular structure** هيكل الوحدات

firm assembles product chunks, or modules, provided by outside contractors هي شركة تجمع أجزاء المنتج أو الوحدات وتقدمها للخارج عن طريق المقاولين ( مثل لما تشتري جهاز أصله أمريكي ولكنه تجميع تايوان مثلا )

- ❖ **Differentiation vs. Integration** التمايز والتكامل

### Differentiation التمايز

- tendency of the parts of an organization to disperse and fragment هو ميل اجزاء المنظمه للتفريق والتفتيت

### Integration الدمج

- tendency of the parts of an organization to draw together to achieve a common purpose هو ميل أجزاء المنظمه إلى رسم هدف مشترك لتحقيقه.

## Stages in the Life of an Organization مراحل في حياة المنظمة

Stage 1: Birth stage – the organization is created المرحلة الأولى: إنشاء المنظمة

Stage 2: Youth stage – growth and expansion المرحلة الثانية : مرحلة الشباب – النمو والتوسع

Stage 3: Midlife stage – period of growth evolving into stability المرحلة الثالثة: مرحلة منتصف العمر - فترة من النمو يتطور إلى الاستقرار

Stage 4: Maturity stage -organization becomes bureaucratic, large, and mechanistic المرحلة الخامسة : مرحلة النضج بحيث تصبح المنظمة كبيره جدا.

## Chapter Nine:

### Human Resource Management:

#### Getting the Right People for Managerial Success

إدارة الموارد البشرية

الحصول على حق الشعب للنجاح الإداري

#### ◆ Human Resource Management إدارة الموارد البشرية

consists of the activities managers perform to plan for, attract, develop, and retain an effective workforce . تتكون من أنشطة المدراء في التخطيط لجذب وتطوير واسبقاء قوه عاملة فعالة .

#### ◆ Strategic human resource planning التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

consists of developing a systematic, comprehensive strategy for understanding current employee needs and predicting future employee needs يتكون من وضع منهجيه أستراتيجيه شامله لفهم احتياجات الموظف الحاليه والتنبؤ باحتياجاته المستقبلية .

#### ➤ Understanding Current Employee Needs فهم احتياجات الموظف الحاليه

##### ✓ Job analysis تحليل العمل

- determining the basic elements of a job by observation and analysis من خلال تحديد العناصر الأساسيه للعمل عن طريق الملاحظه والتحليل .

##### ✓ Job description المسمى الوظيفي

- summarizes what the holder of a job does and why they do it يلخص من خلاله ماذا يفعل صاحب الوظيفه وما لا يفعله .

##### ✓ Job specification مواصفات العمل

- describes the minimum qualifications a person must have to perform a job successfully يصف الحد الأدنى من المؤهلات التي يجب أن تكون متواجده في الشخص حتى يتم المهامه بنجاح .

## ❖ Human resource inventory جرد الموارد البشرية

report listing your organization's employees by name, education, training, languages, and other important information وهو تقرير يسرد في الموظف أسم المؤسسة، تعليمه، تدريبه، اللغات ، وغيرها من المعلومات الهامة.

## **علاقات العمل Labor Relations**

### ◆ National Labor Relations Board المجلس القومي للعلاقات العمالية

enforces procedures whereby employees may vote for a union and collective bargaining من خلاله تطبق الاجراءات حيث يمكن للموظفين التصويت لاتحاد معين وعمل مفاوضات

### ◆ Collective bargaining المفاوضة الجماعية

negotiations between management and employees about disputes over compensation, benefits, working conditions, and job security هي عباره عن مفاوضه بين الاداره والموظفين عن الخلافات بشأن تعويضات ومزايا وظروف العمل والأمن الوظيفي.

## **تكايف فرص العمل Equal Employment Opportunity**

### ◆ Equal Employment Opportunity Commission لجنة تكايف فرص العمل

job is to enforce antidiscrimination and other employment related laws هي عباره عن المهمه لفرض مكافحة التمييز وغيرها من القوانين المتعلقة بالتوظيف ( شغل الواسطات خخخ)

### ◆ Discrimination تمييز

occurs when people are hired or promoted - or denied hiring or promotion - for reasons not relevant to the job يحدث عندما يتم توظيف الناس أو الترويج لهم أو رفض توظيف أو ترقية لاسباب لا صلة لها بالعمل

### ◆ Affirmative action العمل الايجابي

focuses on achieving equality of opportunity within an organization including establishment of minority hiring goals. يركز على تحقيق تكايف الفرص داخل المنظمه بما في ذلك وضع أهداف الاقلية.

### ◆ Sexual harassment التحرش الجنسي

consists of unwanted sexual attention that creates an adverse work environment يتكون من الاهتمام الجنسي الغير مرغو فيه والذي يخلق بيئة عمل سلبية .

## ➤ التمييز في مكان العمل Workplace Discrimination

### التأثير السلبي Adverse impact

- occurs when an organization uses an employment practice or procedure that results in unfavorable outcomes to a protected group. يحدث عندما تستخدم منظمه ممارسه العمل بطريقه غير مرغوبه لفئه معينه.

### Disparate treatment المعامله الخاصه

- results when employees from protected groups are intentionally treated differently. (الي عندهم واسطه) يعاملون بطريقه مختلفه بشكل متعمد ( أفضل من غيرهم).

### ❖ Recruitment تجنيد

- process of locating and attracting qualified applicants for jobs open in the organization. عملية تحديد وجذب المتقدمين المؤهلين للوظائف المفتوحه في المنظمه
- internal, external داخلي أو خارجي

### Realistic job preview معاينه وظيفه واقعيه

- gives a candidate a picture of both the positive and negative features of the job and the organization before he is hired. يعطي المرشح صورته من كل السمات الايجابيه والسلبيه لهذا المنصب والمنظمه قبل أن يتم التعاقد
- people tend to quit less frequently and be more satisfied. يميل الناس إلى ترك المنظمه بسببه في كثير من النواحي ، وقد يكون أكثر أرتياحا (مثل فترة التدريب هي معاينه واقعيه. يا أمن أنك ترتاح فيها أو أنك تتخلى عن المنظمه )

## **Selection** الاختيار

### ◆ Selection process عملية الاختيار

screening of job applicants to hire the best candidate هي فحص طالبي العمل لتوظيف أفضل المرشحين

من خلال استمارات الطلب ، السير الذاتية ، الفحوص المرجعيه، application forms, résumés, reference checks

### ◆ Unstructured interview مقابله غير منظمه (مش محكومته بقواعد معينه)

no fixed set of questions and no systematic scoring procedure هي مجموعه غير ثابتة من الاسئلة

والاجراءات المنهجيّه

هذا الملخص للاستخدام الشخصي ولا أوافق على توزيعه .. والله حسيب المؤمنين

OverSky: 0534149953

تتطوي على طرح الاسله involves asking probing questions to find out what the applicant is like وتفحص مدى معرفة المتقدم.

#### ◆ **Structured interview** مقابله منظمه

involves asking each applicant the same questions and comparing their responses to a standardized set of answers مع تقوم على مجموععه من الاسئله المتكرره ويتم المقارنه بين اجابات المجموعات مع الاجابه الموحد ( النموذجيه)

**Situational** – focuses on hypothetical situations باعتماد الظرف – يركز على حاله افتراضيه

**Behavioral** – explore what applicants have actually done in the past السلوكيه – استكشاف ما اذا كان للمتقدمين شيء عملوه في الماضي ( عمل سابق، خبره، ..الخ).

#### ◆ **Employment tests** اختبارات التوظيف

legally considered to consist of any procedure used in the employment selection decision process وهو يعتبر قانون يتكون من الاجراءات المستخدمه في عملية اختيار الموظف للعمل

من خلال قدراته واداءه وشخصيته ability, performance, personality

ومن خلال الموثوقيه والصلاحيه reliability, validity

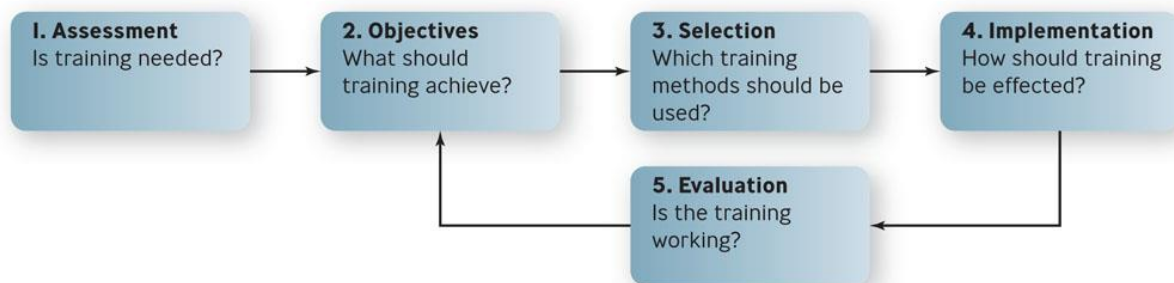
#### • **Orientation, Training, & Development** التوجيه ، التدريب والتطوير

##### • Orientation التوجيه

- helping the newcomer fit smoothly into the job and the organization هو مساعدة الوافد الجديد لينساب بسلاسه في العمل وفي المنظمه
- designed to give employees the information they need to be successful تهدف إلى إعطاء الموظفين المعلومات التي يحتاجونها ليكونوا ناجحين.

##### • Training : التدريب

Five Steps in the Training Process: خمس عمليات أثناء عملية التدريب:



Training is educating technical and operational employees in how to better do their current jobs. التدريب هو تثقيف الموظفين والفنيين والمشغلين في كيفية القيام بوظائفهم الحاليه بشكل أفضل.

- التطوير Development

educating professionals and managers in the skills they need to do their jobs in the future. تعليم المهنيين والمدبرين المهارات التي يحتاجونها للقيام بعملهم في المستقبل.

#### ◆ أدراة الأداء Performance management

the continuous cycle of improving job performance through goal setting, feedback and coaching, and rewards and positive reinforcement. دورة مستمره لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تحديد الأهداف وردود الفعل والتدريب والمكافآت والتعزيز الإيجابي.

#### ◆ تقييم الأداء Performance appraisal

consists of assessing an employer's performance and providing him with feedback. يتكون من تقييم أداء الموظف وتزويده ردود الفعل.

#### ◆ Objective appraisal تقييم موضوعي

1. based on fact and often numerical تستند إلى وقائع ، وغالبا ماتكون عدديه
2. measure results نتائجها قابله للقياس
3. harder to challenge legally من الصعب الطعن القانوني فيها
4. also called results appraisal تسمى أيضا تقييم النتائج

#### ◆ Subjective appraisal تقييم شخصي

based on a manager's perceptions of an employees traits and behaviors. يقوم على أساس التصورات للصفات المدير وسلوكياته

#### ◆ Forced ranking الترتيب القسري

all employees within a business unit are ranked against one another and grades are distributed along some sort of bell curve. يتم تصنيف جميع العاملين في وحدة أعمال ضد بعضها البعض ويتم توزيع الدرجات جنبا إلى جنب.

#### ✓ Effective Performance Appraisal : تقييم الاداء الفعال

Formal appraisal تقييم رسمي



- conducted at specific times throughout the year and based on performance measures that have been established in advance ويجرى في أوقات محددة طوال العام ويستند على مقاييس للاداء الذي تم وضعه مسبقا.

✓ **Informal appraisal** تقييم غير رسمي

- conducted on an unscheduled basis and consists of less rigorous indications of employee performance ويجرى على أساس غير مقرر ويتألف من مؤشرات أقل صرامه من أداء الموظفين الموظفين

**Labor unions** نقابة العمال

organizations of employees formed to protect and advance their members' interests by bargaining with management over job-related issues هي منظمات للموظفين شكلت لحماية وتعزيز مصالح أعضائها من خلال التفاوض مع الإدارة حول القضايا المتعلقة بالعمل.

**Union security clause** أمن الاتحاد الخاص بالعمال

the part of the labor-management agreement that states that employees who receive union benefits must join the union, or at least pay dues to it هو جزء من الاتفاق بين العمال والاداره والذي ينص على أن الموظفين الذين يحصلون على فوائد الاتحاد يجب أن ينضم إلى الاتحاد أو تدفع له مستحقاته.