

Global Management

الإدارة العالمية

1. Globalization: The Collapse of Time & Distance

1. **Globalization** :the trend of the world economy toward becoming a more interdependent system
2. **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
3. **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
4. **E-commerce** :the buying and selling of products and services through computer networks U.S. retail e-commerce sales were estimated at \$48.2 billion in the third quarter of 2011

2. Why Learn About International Management?

1. **Multinational corporation**:business firm with operations in several countries
2. **Multinational organization**:nonprofit organization with operations in several countries
3. You may deal with foreign customers or partners
4. You may deal with foreign employees or suppliers
5. You may work for a foreign firm in the United States
6. You may work for an American firm outside the United States – or for a foreign one

3. The Successful International Manager

1. **Ethnocentric managers** :believe that their native country, culture, language, and behavior are superior to all others
2. **Parochialism** :narrow view in which people see things solely through their own perspective
3. **Polycentric managers**:take the view that native managers in the foreign offices best understand native personnel and practices, and so the home office should leave them alone
4. **Geocentric managers** :accept that there are differences and similarities between home and foreign personnel and practices and that they should use whatever techniques are most effective

4. The Successful International Manager

Geocentric managers :accept that there are differences and similarities between home and foreign personnel and practices and that they should use whatever

العولمة: انهيار المسافة والوقت

- 1- **العولمة**: اتجاه الاقتصاد العالمي نحو أن تصبح نظاماً أكثر ترابطاً
- 2- **القرية العالمية**: السفر "انكماش" في الزمان والمكان كالهواء، ووسائل الإعلام الإلكترونية جعلت من الأسهل بكثير للناس من أنحاء العالم على التواصل مع بعضهم البعض
- 3- **التجارة الإلكترونية**: بشراء وبيع المنتجات والخدمات من خلال شبكات الحاسوب وقدرت الولايات المتحدة مبيعات التجزئة للتجارة الإلكترونية مبلغ 48.2 بليون في الربع الثالث من عام 2011

لماذا تعلم عن إدارة دولية؟

- 1- **شركة متعددة الجنسيات**: شركة تجارية تقوم بعمليات في عدة بلدان
- 2- **المنظمة المتعددة الجنسيات**: منظمة غير هادفة للربح تقوم بعمليات في عدة بلدان
- 3- قد تتعامل مع عملاء أجنبى أو شركاء
- 4- قد تتعامل مع الموظفين الأجنبى أو الموردين
- 5- كنت قد يعمل لحساب شركة أجنبية في الولايات المتحدة
- 6- كنت قد تعمل لشركة أمريكية خارج الولايات المتحدة – أو لأحد أجنبى

مدير الدولية الناجحة

- 1- **المديرين الاعداد**: الاعتقاد بأن البلد الأصلي، والثقافة واللغة والسلوك متفوقة على جميع الآخرين
- 2- **ضييق الأفق**: تضيق الرأي الذي يرى الناس الأشياء من خلال منظور الخاصة بهم فقط
- 3- **المديرين متعدد المراكز**: ترى أن مديري الأصلية في المكاتب الخارجية أفضل فهم أفراد السكان الأصليين والممارسات، وحتى أن وزارة الداخلية تركها وحدها
- 4- **أرضي مركز المديرين**: تقبل أن هناك أوجه الاختلاف والتشابه بين الأفراد المحلية والأجنبية، والممارسات، وأنه ينبغي أن استخدام تقنيات أيا كانت الأكثر فعالية

مدير الدولية الناجحة

أرضي مركز المديرين: تقبل أن هناك أوجه الاختلاف والتشابه بين الأفراد المحلية والأجنبية، والممارسات، وأنها ينبغي أن تستخدم تقنيات أيا كانت الأكثر فعالية

خمس طرق لتوسيع دوليا

techniques are most effective

5. Five Ways of Expanding Internationally



6. Organizations Promoting International Trade

1. **World Trade Organization (WTO)** designed to monitor and enforce trade agreements
 - a. Agreements are based on the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)
 - b. Consist of 153 countries
2. **World Bank:** purpose is to provide low-interest loans to developing nations for improving transportation, education, health, and telecommunications
3. **International Money Fund (IMF):** designed to assist in smoothing the flow of money between nations

7. The Globe Project's Nine Cultural Dimensions

1. **Power distance:** how much unequal distribution of power should there be in organizations and society
2. **Uncertainty avoidance:** how much should people rely on social norms and rules to avoid uncertainty
3. **Institutional collectivism:** how much should leaders encourage and reward loyalty to the social unit
4. **In-group collectivism:** how much pride and loyalty should people have for their family or organization
5. **Gender egalitarianism:** how much should society maximize gender role



-منظمات ترويج التجارة الدولية

1- **منظمة التجارة العالمية (WTO)** مصممة لرصد وإنفاذ الاتفاقات التجارية ألف اتفاقات تستند إلى "الاتفاق العام" شأن التعريفات الجمركية والتجارة (غات) ب وتتكون من 153 بلدا

2- **البنك:** يهدف إلى توفير قروض منخفضة الفائدة للدول النامية لتحسين النقل، والتعليم، والصحة، والاتصالات السلكية واللاسلكية

3- **صندوق المال الدولي (صندوق النقد الدولي):** مصممة للمساعدة على تجانس تدفق الأموال بين الأمم

-الأبعاد الثقافية تسعة الكرة الأرضية للمشروع

- 1- **السلطة المسافة:** كم التوزيع غير المتساوي للسلطة ينبغي أن يكون هناك في المنظمات والمجتمع
- 2- **تجنب عدم اليقين:** كم أن الناس يعتمدون على القواعد الاجتماعية والقواعد لتجنب عدم اليقين
- 3- **الجماعية المؤسسية:** كم ينبغي أن القادة أن تشجيع ومكافأة الولاء للوحدة الاجتماعية
- 4- **بتدقيق الجماعة:** كيف ينبغي أن الناس الكثير من الفخر والولاء للأسرة أو المنظمة
- 5- **بين الجنسين المساواة:** كم أن المجتمع تعظيم دور الفروق بين الجنسين
- 6- **تأكيد الذات:** كيفية المواجهة والمهيمنة وينبغي أن يكون الأفراد في العلاقات

<p>differences</p> <ol style="list-style-type: none"> Assertiveness :how confrontational and dominant should individuals be in social relationships Future orientation :how much should people delay gratification by planning and saving for the future Performance orientation :how much should individuals be rewarded for improvement and excellence Humane orientation :how much should society encourage and reward people for being kind, fair, friendly, and generous Future orientation: how much should people delay gratification by planning and saving for the future Performance orientation :how much should individuals be rewarded for improvement and excellence Humane orientation :how much should society encourage and reward people for being kind, fair, friendly, and generous <p>8. Cultural Dimensions</p> <ol style="list-style-type: none"> Low-context culture: shared meanings are primarily derived from written and spoken words High-context culture :people rely heavily on situational cues for meaning when communicating with others 	<p>الاجتماعية</p> <ol style="list-style-type: none"> 7- اتجاه المستقبل:كم أن الناس تأخير الإشباع بالتخطيط والادخار للمستقبل 8- اتجاه الأداء:كم ينبغي الأفراد مكافأة للتحسين والتميز 9- توجه إنساني:كم ينبغي أن المجتمع تشجيع ومكافأة الشعب لكونه نوع، ودية وعادلة وسخية <ol style="list-style-type: none"> 1- اتجاه المستقبل: كم أن الناس تأخير الإشباع بالتخطيط والادخار للمستقبل 2- اتجاه الأداء:كم ينبغي الأفراد مكافأة للتحسين والتميز 3- توجه إنساني:كم ينبغي أن المجتمع تشجيع ومكافأة الشعب لكونه نوع، ودية وعادلة وسخية <p>-</p> <p>14- الأبعاد الثقافية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- الثقافة المنخفضة-السياق :المعاني المشتركة مستمدة أساسا من الكلمات المكتوبة والمنطوقة 2-ثقافة عالية-السياق:الناس تعتمد اعتماداً كبيراً على العظة الطرفية لمعنى عند التواصل مع الآخرين
---	---

Chapter 9 الفصل 9

<p>Human Resource Management</p> <p>1- Strategic Human Resource Management</p> <p>Human Resource Management :consists of the activities managers perform to plan for, attract, develop, and retain an effective workforce</p> <ol style="list-style-type: none"> Establish the mission and vision . Establish the grand strategy . Formulate the strategic plans . Plan human resources needed . Recruit and select people . Oriented , train , and develop . Perform appraisals of people . <p>2- Planning the Human Resources Needed</p> <p>Strategic human resource planning :consists of developing a systematic, comprehensive strategy for understanding current employee needs and predicting future employee needs</p>	<p>إدارة الموارد البشرية</p> <p>الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</p> <p>إدارة الموارد البشرية: يتكون من أنشطة مديري تنفيذ لخطة لجذب وتطوير، والإبقاء على قوة عاملة فعالة</p> <ol style="list-style-type: none"> إنشاء المهمة والرؤية. وضع الاستراتيجية الكبرى. صياغة الخطط الاستراتيجية. تخطيط الموارد البشرية اللازمة. تجنيد واختيار الناس. المنحى، القطار، وتطوير. إجراء تقييمات من الناس. <p>تخطيط الموارد البشرية اللازمة</p> <p>التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يتكون من وضع استراتيجية منهجية وشاملة لفهم احتياجات الموظفين الحالية والتنبؤ باحتياجات الموظف مستقبلاً</p> <p>فهم الاحتياج الحالي للموظفين</p> <p>تحليل الوظيفة: تحديد العناصر الأساسية لمهمة المراقبة والتحليل</p>
--	--

3- Understanding Current Employee Needs

Job analysis :determining the basic elements of a job by observation and analysis

4- Understanding Current Employee Needs

- **Job description** :summarizes what the holder of a job does and why they do it
- **Job specification**: describes the minimum qualifications a person must have to perform a job successfully

5- Predicting Future Employee Needs

Human resource inventory :report listing your organization's employees by name, education, training, languages, and other important information

6- Labor Relations

- **National Labor Relations Board** :enforces procedures whereby employees may vote for a union and collective bargaining
- **Collective bargaining** :negotiations between management and employees about disputes over compensation, benefits, working conditions, and job security

7- Compensation & Benefits

Fair Labor Standards Act of 1938 :established minimum living standards for workers engaged in interstate commerce, including provision of a federal minimum wage

8- Equal Employment Opportunity

- 1- **Equal Employment Opportunity Commission** :job is to enforce antidiscrimination and other employment related laws
- 2- **Discrimination** :occurs when people are hired or promoted - or denied hiring or promotion - for reasons not relevant to the job
- 3- **Affirmative action** :focuses on achieving equality of opportunity within an organization including establishment of minority hiring goals

9- Workplace Discrimination

Adverse impact : occurs when an organization uses an employment practice or procedure that results in unfavorable outcomes to a protected class

Disparate treatment: results when employees from protected groups are intentionally treated differently.

فهم الاحتياج الحالي للموظفين

• وصف الوظيفة: يُلخص ما يفعله صاحب الوظيفة و لماذا يفعلون ذلك
• مواصفات الوظيفة: توضح هذه المقالة الحد الأدنى من المؤهلات التي يجب أن يكون لديك شخص لأداء مهمة بنجاح

توقع احتياجات الموظف المستقبلي

حصر الموارد البشرية: تقرير قائمة بالموظفين في المؤسسة الخاصة بك باسم، والتعليم والتدريب، واللغات، وغيرها من المعلومات الهامة

علاقات العمل

• المجلس الوطني لعلاقات العمل: يفرض إجراءات موجبة للموظفين يجوز التصويت للاتحاد والمفاوضة الجماعية
• المفاوضة الجماعية: المفاوضات بين الإدارة والعمال حول الخلافات بشأن التعويض، والفوائد، ظروف العمل، والأمن الوظيفي

التعويضات والمزايا

معرض قانون معايير العمل لعام 1938: إنشاء الحد الأدنى من مستويات المعيشة للعاملين في التجارة بين الدول، بما في ذلك توفير حد أدنى للأجور الاتحادية

تكافؤ فرص العمل

- 1- لجنة تكافؤ فرص العمل: هو إنفاذ قوانين مكافحة التمييز وغيرها من القوانين المتعلقة بالتوظيف
- 2- التمييز: يحدث عندما يتم التعاقد مع أشخاص أو ترفيتهم - أو رفضوا التعاقد أو الترقية - لأسباب لا صلة لها بالوظيفة
- 3- العمل الإيجابي: يركز على تحقيق تكافؤ الفرص داخل المنظمة بما في ذلك وضع أهداف توظيف الأقليات

التمييز في مكان العمل

التأثير السلبي: يحدث عندما تستخدم المنظمة ممارسة أو إجراء توظيف يؤدي إلى نتائج غير مواتية لفئة محمية
المعالجة المتباينة: النتائج عندما يعامل الموظفون من المجموعات المحمية عمدا بشكل مختلف.

التوظيف

- 1- التوظيف:فتح عملية تحديد واجتذاب المرشحين المؤهلين للوظائف في المنظمة الداخلية والخارجية
- 2- معاينة واقعية الوظيفة:
أ يعطى مرشح صورة من السمات الإيجابية والسلبية للوظيفة والمنظمة قبل التعاقد معه
ب ويميل الناس إلى تقليل أ إنهاء الإستقالات ويكونون أكثر رضا

10- Recruitment

Recruitment :process of locating and attracting qualified applicants for jobs open in the organization internal, external

Realistic job preview :

- gives a candidate a picture of both the positive and negative features of the job and the organization before he is hired
- people tend to quit less frequently and be more satisfied

11- Selection

1- Selection process

- screening of job applicants to hire the best candidate
- application forms, résumés, reference checks

2- Unstructured interview

- no fixed set of questions and no systematic scoring procedure
- involves asking probing questions to find out what the applicant is like

3- Structured interview

- involves asking each applicant the same questions and comparing their responses to a standardized set of answers
- Situational – focuses on hypothetical situations
- Behavioral – explore what applicants have actually done in the past

4- Employment tests

- legally considered to consist of any procedure used in the employment selection decision process
- ability, performance, personality
- reliability, validity

12- Orientation, Training, & Development

1- Orientation :

- helping the newcomer fit smoothly into the job and the organization
- designed to give employees the information they need to be successful

2- Following orientation, the employee should emerge with information about:

- The job routine
- The organization's mission and operations

التحديد

1- عملية الاختيار

أ فرز المتقدمين للوظائف لتوظيف أفضل المرشحين
ب استمارات الطلب، والسير الذاتية، والفحوص المرجعية

مقابلة غير منظمة

أ. لا مجموعة ثابتة من الأسئلة وأي إجراء منهجي التهديف
ب. ينطوي على طرح أسئلة التحقيق لمعرفة كيف يبدو مقدم الطلب

مقابلة منظمة

أ ينطوي على طرح كل مقدم طلب نفس الأسئلة ومقارنة ردودها على مجموعة موحدة من الإجابات

ب الظرفية – ويركز على حالات افتراضية
السلوكية – استكشاف ما فعله المتقدمين في الماضي

اختبارات التوظيف

أ يعتبر من الناحية القانونية أن تتألف من أي إجراء يستخدم في عملية اتخاذ قرار اختيار العمالة

ب القدرة و الأداء، الشخصية
ج الموثوقية، والصحة

التوجيه، والتدريب، والتطوير

1- التوجه:

أ مساعدة الوافد ليتأقلم بشكل سلس في الوظيفة والمنظمة
ب مصممة لإعطاء الموظفين المعلومات التي يحتاجون إليها لتكون ناجحة
2- في أعقاب التوجه، ينبغي أن تبرز الموظف مع معلومات حول:

أ روتين الوظيفة

ب بعثة المنظمة والعمليات

ج قواعد عمل المنظمة واستحقاقات الموظفين

تقييم الأداء

1- إدارة الأداء: دورة مستمرة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تحديد الأهداف وردود الفعل، والتدريب، والمكافآت والتعزيز الإيجابي

c. The organization's work rules and employee benefits

13- Performance Appraisal

- 1- **Performance management** :the continuous cycle of improving job performance through goal setting, feedback and coaching, and rewards and positive reinforcement
- 2- **Performance appraisal** :consists of assessing an employer's performance and providing him with feedback
- 3- **Objective appraisal** :
 - a. based on fact and often numerical
 - b. measure results
 - c. harder to challenge legally
 - d. also called results appraisal

14- Performance Appraisal

Subjective appraisal

- 1- based on a manager's perceptions of an employee's traits and behaviors
- 2- BARS - rates employee gradations in performance according to scales of specific behaviors

Forced ranking

- 1- all employees within a business unit are ranked against one another and grades are distributed along some sort of bell curve

15- Effective Performance Appraisal

- **Formal appraisal** :conducted at specific times throughout the year and based on performance measures that have been established in advance
- **Informal appraisal** :conducted on an unscheduled basis and consists of less rigorous indications of employee performance

16- Compensation & Benefits

- **Compensation** :wages or salaries, incentives, and benefits
- **Base pay** :basic wage or salary paid employees in exchange for doing their jobs

17- Managing Promotions, Transfers, Disciplining, & Dismissals

- 1- Promotion – moving upward
- 2- Transfer – moving sideways

2-تقييم الأداء:يتكون من تقييم الأداء لرب العمل وتزويده بالتغذية المرتدة
3-التقييم الموضوعي:
أ استناداً إلى حقيقة وكثيراً ما تكون رقمية
ب نتائج قياسية
ج من الصعب الطعن فيها قانوناً
د وتسمى أيضاً تقييم النتائج

تقييم الأداء تقييم ذاتي

- 1- بناء على تصورات المدير لسمات الموظف وسلوكياته -1
الحانات(بشكل بياني) - معدلات التدرج الموظف في الأداء وفقاً لمقاييس السلوكيات المحددة
الترتيب القسري
1- يتم تصنيف جميع الموظفين داخل وحدة الأعمال الواحدة فيما بينهم، ويتم توزيع الدرجات على منحني الجرس

تقييم الأداء الفعال

- التقييم الرسمي: أجريت في أوقات محددة طوال العام، واستناداً إلى مقاييس الأداء التي وضعت في وقت مبكر
- التقييم غير الرسمي: تجري على أساس غير مجدول ويتكون من مؤشرات أقل صرامة من أداء الموظف

التعويضات والمزايا

- التعويض : الأجور أو المرتبات والحوافز والمزايا
- الأجر الأساسي: الأساسية للأجور أو المرتبات تدفع الموظفين مقابل القيام بعملهم

إدارة الترقيات، النقل، والتأديب، وفصل

- 1-الترقيات – الانتقال إلى الأعلى
- 2- النقل – نقل جانبية
- 3- التأديب والخفض - التهديد بالانتقال إلى الأسفل
- 4-الفصل خارج المنظمة

23-قضايا إدارة العمل

نقابات العمال: وشكلت منظمات الموظفين لحماية وتعزيز مصالح أعضائها بالتفاوض مع الإدارة حول المسائل المتعلقة بالوظيفة

أمن الاتحاد

شرط أمن الاتحاد: جزء من اتفاق إدارة العمل الذي ينص على أنه يجب على الموظفين الذين يحصلون على استحقاقات نقابية الانضمام إلى النقابة، أو على الأقل دفع مستحقات لها

- 3- Disciplining & Demotion – the threat of moving downward
- 4- Dismissal – moving out of the organization

18- Labor-Management Issues

Labor unions :organizations of employees formed to protect and advance their members' interests by bargaining with management over job-related issues

19- Union Security

Union security clause :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

20- Workplace Labor Agreements

Workplace	Definition	Status
Closed shop	Employer may hire only workers for a job who are already in the union	Illegal
Union shop	Workers aren't required to be union members when hired for a job but must join the union within a specified time	Not allowed in 22 states (right-to-work states)
Agency shop	Workers must pay equivalent of union dues, but aren't required to join the union	Applies to public-sector teachers in some states, prohibited in others
Open shop	Workers may choose to join or not join a union	Applies in 22 states (right-to-work states)

21- Compensation

- 1- **Two-tier wage contracts** :new employees are paid less or receive lesser benefits than veteran employees have
- 2- **Cost-of-living adjustment (COLA)** :clause during the period of the contract ties future wage increases to increases in the cost of living
- 3- **Givebacks** :the union agrees to give up previous wage or benefit gains in return for something else

Workplace	Definition	Status
Closed shop	Employer may hire only workers for a job who are already in the union	Illegal
Union shop	Workers aren't required to be union members when hired for a job but must join the union within a specified time	Not allowed in 22 states (right-to-work states)
Agency shop	Workers must pay equivalent of union dues, but aren't required to join the union	Applies to public-sector teachers in some states, prohibited in others
Open shop	Workers may choose to join or not join a union	Applies in 22 states (right-to-work states)

التعويض

- 1- عقود الأجور من مستويين: يدفع الموظفون الجدد أجورا أقل أو يحصلون على مزايا أقل مما يحصل عليه الموظفون المخضرمون
- 2- تكلفة المعيشة تسوية البالغة (COLA): ينص البند خلال فترة العقد على زيادة الأجور في المستقبل لزيادة تكاليف المعيشة
- 3- Givebacks: أن الاتحاد يوافق على التخلي عن الأجور السابقة أو الاستفادة من المكاسب مقابل شيء آخر

تسوية المنازعات بين العمال والإدارة

التظلم: شكوى مقدمة من أحد الموظفين أن الإدارة قد انتهك شروط اتفاق إدارة العمل

تسوية المنازعات بين العمال والإدارة

- 1- الوساطة: عملية فيها طرف ثالث محايد، وسيط، يستمع إلى كلا الطرفين في نزاع، يجعل من اقتراحات، وتشجعها على الاتفاق على حل-
- 2- التحكيم: عملية فيها طرف ثالث محايد، محكم، يستمع إلى كلا الطرفين في نزاع ويجعل اتخاذ قرار بأن الطرفين قد اتفقا عليها

22- Settling Labor-Management Disputes

Grievance :a complaint by an employee that management has violated the terms of the labor-management agreement

23- Settling Labor-Management Disputes

- 1- **Mediation: process** in which a neutral third party, a mediator, listens to both sides in a dispute, makes suggestions, and encourages them to agree on a solution.
- 2- **Arbitration** :process in which a neutral third party, an arbitrator, listens to both parties in a dispute and makes a decision that the parties have agreed will be binding on them

Chapter 10

الفصل 10

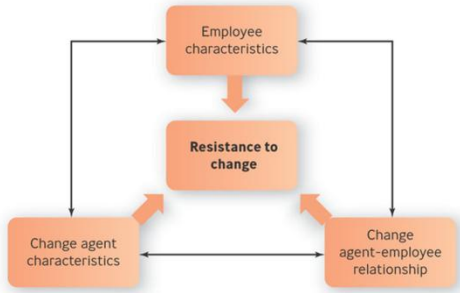
Organizational Change & Innovation

الهيكل التنظيمي والابتكار

1- Forces For Change Outside and Inside the Organization



2- A Model of Resistance to Change



3- The Causes of Resistance to Change

Resistance to change: an emotional/behavioral response to real or imagined threats to an established work routine.

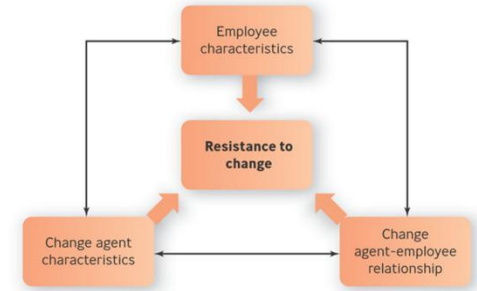
4- Steps to Leading Organizational Change

Step	Description
1. Establish a sense of urgency.	Unfreeze the organization by creating a compelling reason for why change is needed.
2. Create the guiding coalition.	Create a cross-functional, cross-level group of people with enough power to lead the change.
3. Develop a vision and a strategy.	Create a vision and a strategic plan to guide the change process.
4. Communicate the change vision.	Create and implement a communication strategy that consistently communicates the new vision and strategic plan.
5. Empower broad-based action.	Eliminate barriers to change, and use target elements of change to transform the organization. Encourage risk taking and creative problem solving.
6. Generate short-term wins.	Plan for and create short-term "wins" or improvements. Recognize and reward people who contribute to the wins.
7. Consolidate gains and produce more change.	The guiding coalition uses credibility from short-term wins to create more change. Additional people are brought into the change process as change cascades throughout the organization. Attempts are made to reinvigorate the change process.
8. Anchor new approaches in the culture.	Reinforce the changes by highlighting connections between new behaviors and processes and organizational success. Develop methods to ensure leadership development and succession.

5- What Can OD Be Used For?

- 1- Managing conflict
- 2- Revitalizing organizations

نموذجاً لمقاومة التغيير



أسباب مقاومة التغيير

المقاومة للتغيير: استجابة عاطفية/السلوكية لتهديدات حقيقية أو متصورة لروتين عمل المتبعة.

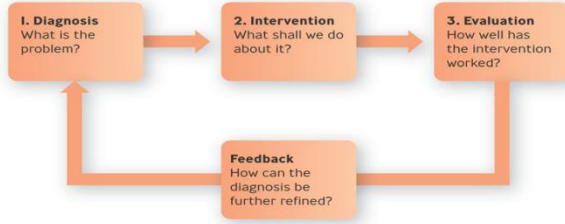
31- خطوات لقيادة التغيير التنظيمي

Step	Description
1. Establish a sense of urgency.	Unfreeze the organization by creating a compelling reason for why change is needed.
2. Create the guiding coalition.	Create a cross-functional, cross-level group of people with enough power to lead the change.
3. Develop a vision and a strategy.	Create a vision and a strategic plan to guide the change process.
4. Communicate the change vision.	Create and implement a communication strategy that consistently communicates the new vision and strategic plan.
5. Empower broad-based action.	Eliminate barriers to change, and use target elements of change to transform the organization. Encourage risk taking and creative problem solving.
6. Generate short-term wins.	Plan for and create short-term "wins" or improvements. Recognize and reward people who contribute to the wins.
7. Consolidate gains and produce more change.	The guiding coalition uses credibility from short-term wins to create more change. Additional people are brought into the change process as change cascades throughout the organization. Attempts are made to reinvigorate the change process.
8. Anchor new approaches in the culture.	Reinforce the changes by highlighting connections between new behaviors and processes and organizational success. Develop methods to ensure leadership development and succession.

33- ما يمكن - OD استخدامها؟

3- Adapting to mergers

6- The OD Process

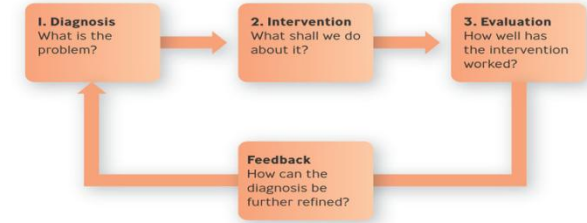


7- Types of Innovation

- 1- **Product innovation** : change in the appearance or performance of a product or the creation of a new one
- 2- **Process innovation** :change in the way a product is conceived, manufactured, or disseminated
- 3- **Incremental innovation** :creation of products, services, or technologies that modify existing ones
- 4- **Radical innovation** :creation of products, services, or technologies that replace existing ones

- 1- إدارة الصراع
- 2- تنشيط المنظمات
- 3- على الاندماجات

34- عملية التطوير التنظيمي



أنواع من الابتكار

- 1- ابتكار المنتجات: تغيير في المظهر أو أداء منتج أو إنشاء واحدة جديدة
- 2- عملية الابتكار: تغيير في طريقة منتج هو تصور أو تصنيعها، أو نشرها
- 3- الزائدة الابتكار: إنشاء منتجات أو خدمات، أو التكنولوجيات التي تعديل القائم منها
- 4- الابتكار الجذري: إنشاء منتجات أو خدمات، أو التكنولوجيات التي تحل محل القائمة

Chapter 11

الفصل 11

Managing Individual Differences & Behavior

إدارة السلوك والفروق الفردية

1- Personality & Individual Behavior

Personality :the stable psychological traits and behavioral attributes that give a person his or her identity

1- شخصية وسلوك الفرد

الشخصية: الصفات النفسية مستقرة والسمات السلوكية التي تعطي شخص هويته أو هويتها

2- The Big Five Personality Dimensions

1. **Extroversion** :how outgoing, talkative, sociable, and assertive a person is
2. **Agreeableness** :how trusting, good-natured, cooperative, and soft-hearted one is
3. **Conscientiousness**: how dependable, responsible, achievement-oriented, and persistent one is
4. **Emotional stability** :how relaxed, secure, and unworried one is
5. **Openness to experience** :how intellectual, imaginative, curious, and broad-minded one is

2- أبعاد خماسية شخصية

- 1- ثرثرة، واجتماعي، وحازما
- 2- والاتفاق: هو واحد كيف الثقة وحسن المحيا والتعاونية، ولينة القلب
- 3- ولالتماس: يمكن الاعتماد عليه ومسؤولة وتوجها نحو الإنجاز
- 4- الاستقرار العاطفي: مريح وآمن، وغير قلق
- 5- الانفتاح على التجربة: عبقري وخيالي، غامض، واسع الأفق

3- Proactive Personality

Proactive personality :someone who is more apt to take initiative and persevere to influence the environment

شخصية استباقية

شخصية استباقية: شخص ما أكثر ملائمة لأخذ زمام المبادرة والمثابرة للتأثير على البيئة

4- Five Traits Important in Organizations

- 1- **Locus of control** :indicates how much people believe they control their fate through their own efforts internal, external

خمسة سمات هامة في المنظمات

- 1- موضع عنصر التحكم: يشير إلى كم من الناس يعتقدون أنهم يسيطرون على مصيرهم من خلال جهودها الذاتية، الداخلية والخارجية
- 2- توقع درجات مختلفة من الهيكل والامتثال لكل نوع
- 3- ب تستخدم أنظمة مكافأة مختلفة لكل نوع من أنواع

- 4- الفاعلية الذاتية: الإيمان بقدرة المرء على القيام بمهمة معجز القيام عنها
- 5- احترام الذات: مدى فيه الناس يحبون أو يكرهون أنفسهم، على التقييم الذاتي الشامل
- 6- الرصد الذاتي: المدى الذي الناس قادرون على مراقبة سلوك الخاصة بهم وتكييفها مع الأوضاع الخارجية
- 7- الذكاء العاطفي: القدرة على التعامل والتعاطف مع الآخرين، وأن تكون لديهم دوافع ذاتية

القيم والمواقف

- القيم: مجردة من المثل العليا التي توجه التفكير والسلوك في جميع الحالات
- الموقف: نزعة المكتسبة تجاه كائن معطى

المكونات الثلاثة للمواقف

- a. العاطفية: يتكون من المشاعر أو العواطف حول وضع معين
- b. المعرفي: المعتقدات والمعارف واحد لديه حول وضع معين
- c. السلوكية: يشير إلى كيف تعترم أو تتوقع أن تتصرف تجاه وضع معين

المواقف

- 1- التناظر المعرفي عدم الراحة النفسية شخص الخبرات بين الموقف المعرفي أو السلوكي غير المتوافق
- 2- أهمية، مراقبة، والمكافآت

طرق للحد من التناظر المعرفي

- 3- تغيير موقف أو سلوك
- 4- أهمية ضئيلة للسلوك الغير متناسق
- 5- البحث عن عناصر تتفق التي تفوق تلك المتنافرة

تصور

التصور: عملية تفسير وفهم واحد للبيئة

الأربع خطوات في عملية الإدراك الحسي

- 1- الانتباه الانتقائي
- 2- التفسير والتقييم
- 3- تخزين في الذاكرة

- a. Expect different degrees of structure and compliance for each type
 - b. Employ different reward systems for each type
- 2- **Self-efficacy** :belief in one's ability to do a task learned helplessness
 - 3- **Self-esteem**: the extent to which people like or dislike themselves, their overall self-evaluation
 - 4- **Self-monitoring** :the extent to which people are able to observe their own behavior and adapt it to external situations
 - 5- **Emotional intelligence** :ability to cope, empathize with others, and be self-motivated

5- Values and Attitudes

- **Values** :abstract ideals that guide one's thinking and behavior across all situations
- **Attitude** :a learned predisposition toward a given object

6- Three Components of Attitudes

- 1- **Affective** :consists of feelings or emotions one has about a situation
- 2- **Cognitive** :beliefs and knowledge one has about a situation
- 3- **Behavioral** :refers to how one intends or expects to behave toward a situation

7- Attitudes

- 1- Cognitive dissonance the psychological discomfort a person experiences between his or her cognitive attitude and incompatible behavior
- 2- Importance, control, rewards

8- Ways to Reduce Cognitive Dissonance

- 3- Change attitude or behavior
- 4- Belittle importance of the inconsistent behavior
- 5- Find consonant elements that outweigh dissonant ones

9- Perception

Perception :process of interpreting and understanding one's environment

10- The Four Steps in the Perceptual Process

- 1- Selective attention
- 2- Interpretation & evaluation
- 3- Storing in memory
- 4- Retrieving from memory to make judgment & decisions

11- Distortions in Perception

- 1- **Stereotyping** :tendency to attribute to an individual the characteristics one believes are typical of the group to which that individual belongs sex-role, age, race/ethnicity
- 2- **Halo effect** :forming an impression of an individual based on a single trait

12- Distortions in Perception

- 1- **Regency effect** :Tendency to remember recent information better than earlier information
- 2- **Causal attributions** :activity of inferring causes for observed behaviors fundamental, self-serving bias

13- Self-Fulfilling Prophecy

The phenomenon in which people's expectations of themselves or others lead them to behave in ways that make those expectations come true also called the Pygmalion effect

14- Work-Related Attitudes

- 1- **Employee engagement** :an individual's involvement, satisfaction, and enthusiasm for work
- 2- **Job satisfaction** :extent to which you feel positively or negatively about various aspects of your work
- 3- **Organizational commitment** :
 - reflects the extent to which an employee identifies with an organization and is committed to its goals
 - Strong positive relationship between organizational commitment and job satisfaction

4-استرداد من الذاكرة لجعل الحكم واتخاذ القرارات

تشوهات في التصور

- 1- النماذج النمطية للجنسين:ميل إلى سمة لفرد خصائص واحدة تعتقد هي نموذجية للمجموعة التي ينتمي إليها هذا الفرد دور الجنس والسن والعرق/الإثنية
- 2- هالة الأثر:تشكيل انطباع الفرد استناداً إلى سمة واحدة

تشوهات في التصور

- 1- تأثير الماضي القريب:الميل إلى تذكر المعلومات الأخيرة أفضل من معلومات سابقة
- 2- صفات السببية:النشاط لاستنتاج أسباب لاحظ السلوكيات الأساسية، لخدمة مصالح ذاتية التحيز

نبوءة الوفاء الذاتي

تتحقق هذه الظاهرة التي تؤدي توقعات الناس لأنفسهم أو للغير عليها تتصرف بطرق تجعل تلك التوقعات

المواقف المتصلة بالعمل

- 1- مشاركة الموظفين:مشاركة الفرد والارتياح والحماس للعمل
- 2- الرضا الوظيفي:مدى التي تشعر بشكل إيجابي أو سلبي حول مختلف جوانب العمل الخاص بك
- 3- الالتزام التنظيمي:
 - ويعكس مدى موظف الذي يحدد مع منظمة وملتزمة بأهدافها
 - علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

السلوكيات الهامة في مكان العمل

- 1- الأداء و الإنتاجية
- 2- التغيب ودوران
- 3- سلوكيات المواطنة التنظيمية
- 4- سلوكيات عمل متعاكسة

القوة العاملة المتنوعة الجديدة

التنوع:يمثل طرق الناس خلافا وهم على حد سواء – أوجه الاختلاف والتشابه في العمر، والجنس والعرق، الدين، العرق، التوجه الجنسي، وقدرات، والخلفية الاجتماعية والاقتصادية

15- Important Workplace Behaviors

- 1- Performance and **productivity**
- 2- **Absenteeism** and turnover
- 3- Organizational citizenship behaviors
- 4- **Counterproductive** work behaviors

20- The New Diversified Workforce

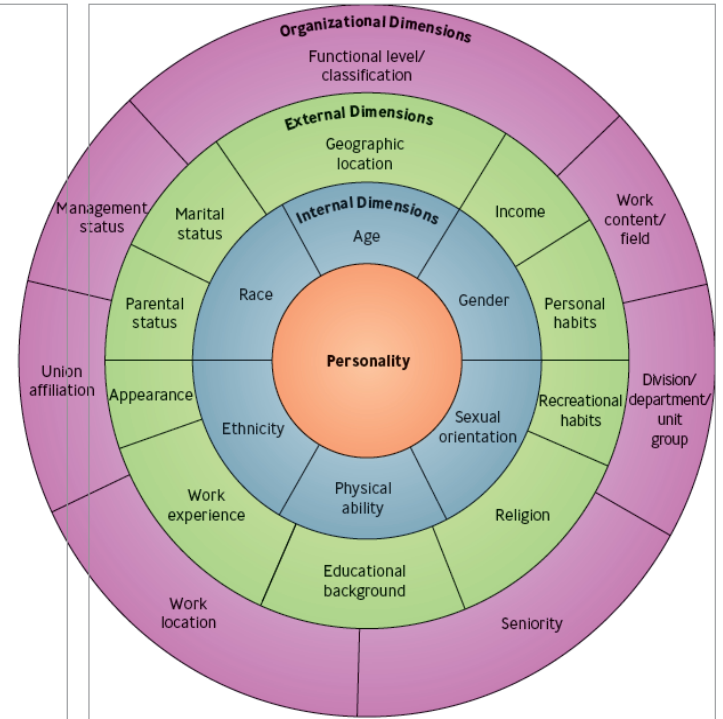
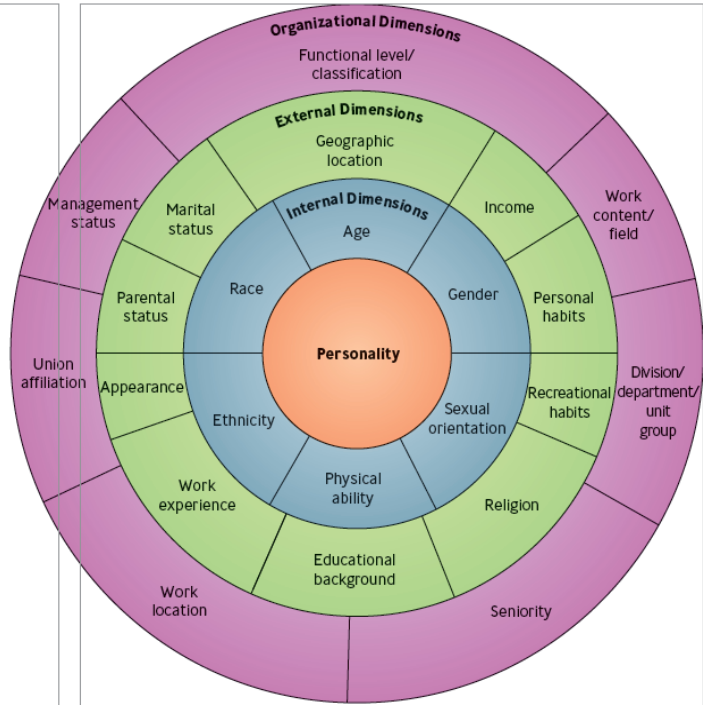
Diversity :represents all the ways people are unlike and alike—the differences and similarities in age, gender, race, religion, ethnicity, sexual orientation, capabilities, and socioeconomic background

21- The Diversity Wheel

- 1- **Internal dimensions** :those human differences that exert a powerful, sustained effect throughout every stage of our lives gender, age, ethnicity, race, sexual orientation, physical abilities
- 2- **Internal dimensions** :
 - a. those human differences that exert a powerful, sustained effect throughout every stage of our lives
 - b. gender, age, ethnicity, race, sexual orientation, physical abilities

عجلة التنوع

- 1- الأبعاد الداخلية : تلك الاختلافات البشرية التي تمارس قوية، يستمر تأثير خلال كل مرحلة من مراحل لدينا حياة الجنس، العمر، العرق، العرق، الميول الجنسية، قدراتهم البدنية
- 2- الأبعاد الداخلية:
ألف تلك الاختلافات البشرية التي تمارس قوية، يستمر تأثير كل مرحلة من حياتنا
مراحل
ب الجنس والسن، العرق، والعرق، والتوجه الجنسي وقدراتهم البدنية



23- Barriers to Diversity

الحواجز للتنوع

Stereotypes and prejudices

Fear of reverse discrimination

Resistance to diversity program priorities

Unsupportive social atmosphere

Lack of support for family demands

Lack of support for career-building steps

26- Symptom of Stress

- 1- **Physiological** :backaches, headaches, sweaty palms, nausea
- 2- **Psychological** :boredom, irritability, nervousness, anger, anxiety, depression
- 3- **Behavioral** :sleeplessness, changes in eating habits, increased smoking/alcohol/drug abuse

27- Consequences of Stress

Burnout :state of emotional, mental, and even physical exhaustion

Stereotypes and prejudices

Fear of reverse discrimination

Resistance to diversity program priorities

Unsupportive social atmosphere

Lack of support for family demands

Lack of support for career-building steps

أعراض الإجهاد

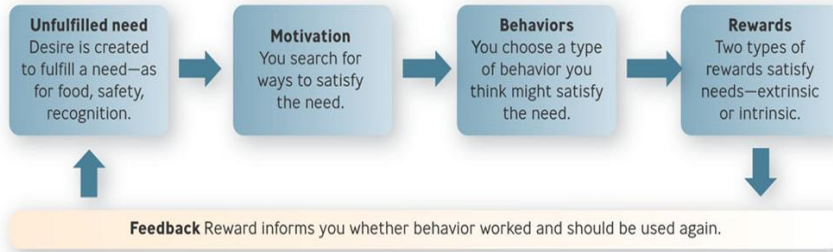
- 1- الفسيولوجي : الأم الظهر، الصداع، الكفين، والغثيان
- 2- النفسية: الملل، التهيج، العصبية، والغضب، والقلق، والاكتئاب
- 3- السلوكية: الأرق، التغيرات في عادات الأكل، زيادة تعاطي التدخين/الكحول/المخدرات

-آثار الإجهاد

الإرهاق: حالة استنفاد العقلية والعاطفية والمادية حتى

Motivating Employees

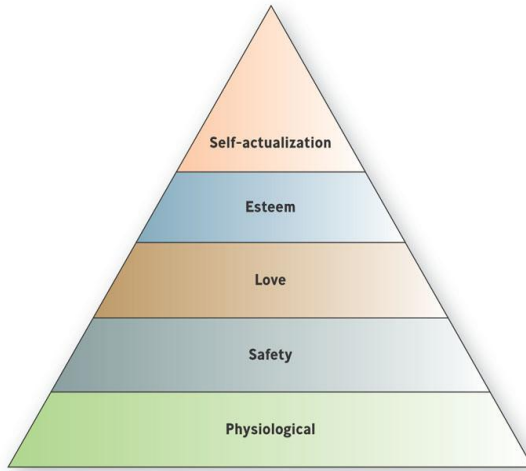
1. Motivation: What It Is, Why It's Important



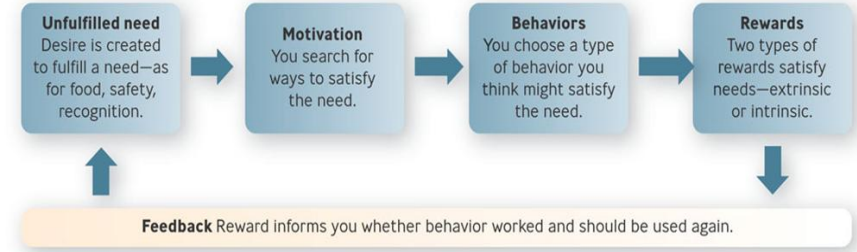
2. Maslow's Hierarchy of Needs

Hierarchy of needs theory proposes that people are motivated by five levels of needs

1. Physiological
2. Safety
3. Love
4. Esteem
5. Self-actualization



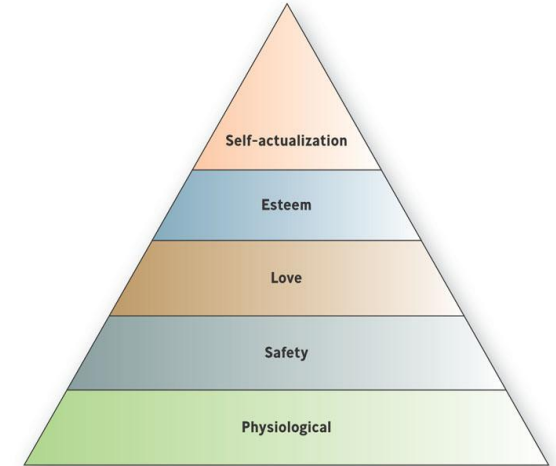
تحفيز الموظفين



ماسلو للاحتياجات

التسلسل الهرمي للاحتياجات نظرية تقترح أن الناس تدفعها إلى خمسة مستويات للاحتياجات

1. فسيولوجية
2. سلامة
3. الحب
4. احترام الذات
5. تحقيق الذات



3- اثنتين عامل النظرية في Herzberg

1- نظرية ثنائية العامل: اقترح أن العمل الرضا وعدم الرضا تنشأ من عوامل مختلفة اثنتين-الارتياح من العوامل المحفزة ما يسمى عمل والاستياء من عوامل النظافة ما

3. Alderfer's ERG Theory

ERG theory :assumes that three basic needs influence behavior-existence, relatedness, and growth

4. Herzberg's Two-Factor Theory

1. **Two-Factor Theory** :proposed that work satisfaction and dissatisfaction arise from two different factors - work satisfaction from so-called motivating factors and work dissatisfaction from so-called hygiene factors
2. **Hygiene factors** :factors associated with job dissatisfaction which affect the job context in which people wor
3. **Motivating factors** :factors associated with job satisfaction which affects the job content or the rewards of work performance

5. Expectancy Theory

1. **Expectancy Theory** :suggests that people are motivated by two things: (1) how much they want something and (2) how likely they think they are to get it
2. **Expectancy** :belief that a particular level of effort will lead to a particular level of performance
3. **Instrumentality** :expectation that successful performance of the task will lead to the desired outcome
4. **Valence** :the value a worker assigns to an outcome

6. Job Design Perspectives

Job design

- division of an organization's work among its employees and the application of motivational theories to jobs to increase satisfaction and performance
- Job simplification, job enlargement, job enrichment

7. Job Characteristics Model

يسمى
2-عوامل النظافة:العوامل المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي الذي يؤثر على سياق الوظيفة في الع الناس فيها
3-عوامل تحفيز:العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي الذي يؤثر على محتوى الوظيفة أو مكافآت أداء العمل

4-نظرية المتوقع

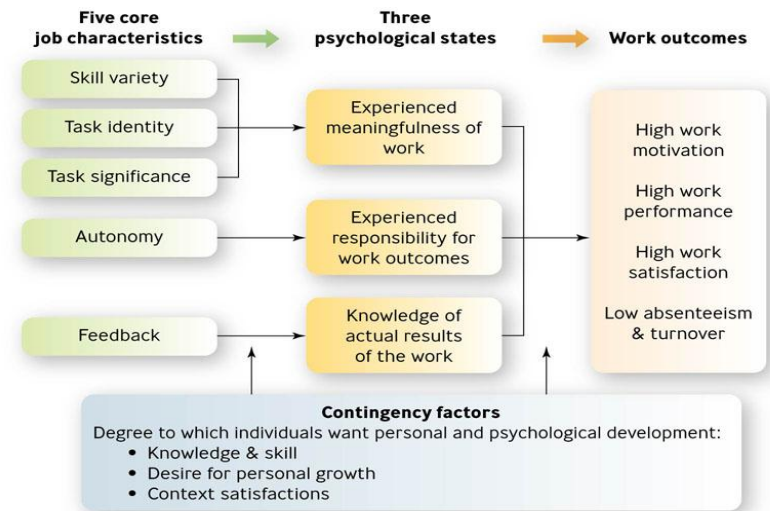
- 1-نظرية المتوقع :يوحي بأن الناس تدفعها إلى أمرين: (1) كم أنهم يريدون شيئاً، ويرجح أن (2) كيف أنهم يعتقدون أنهم للحصول عليه
- 2-المتوقع :الاعتقاد بأن مستوى معين من الجهد سيؤدي إلى مستوى معين من الأداء
- 3-تابعة: توقع أن الأداء الناجح لهذه المهمة سيؤدي إلى النتيجة المرجوة
- 4-التكافؤ: قيمة عامل يعين إلى حصيلة

5-المنظورات تصميم الوظيفة

تصميم الوظيفة

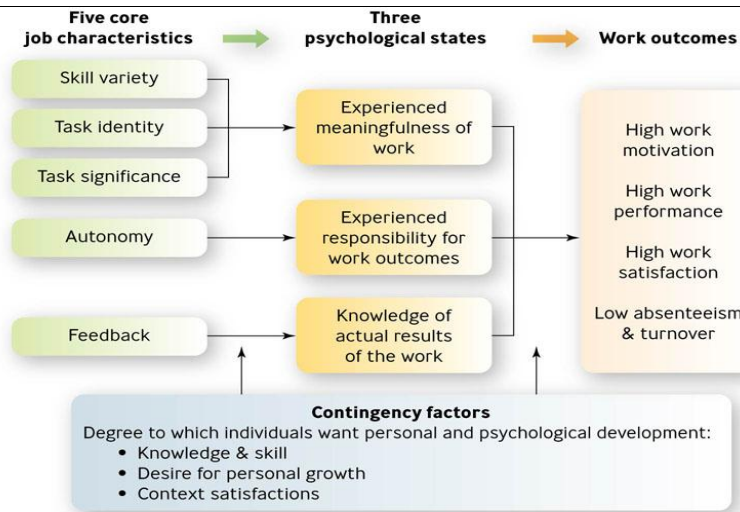
تقسيم العمل في المنظمة من بين موظفيها، وتطبيق نظريات تحفيزية للوظائف لزيادة الرضا والأداء
تبسيط العمل، وتوسيع فرص العمل، إثراء الوظيفة

6-نموذج خصائص الوظيفة



7-تعزيز المنظورات المتعلقة بالدافع

نظرية التعزيز: محاولات لتفسير السلوك تغيير بالإيجاب بأن السلوك مع النتائج الإيجابية يميل إلى تكرارها، بينما السلوك عواقب سلبية لا يميل إلى تكرار



8. Reinforcement Perspectives on Motivation

Reinforcement theory :attempts to explain behavior change by suggesting that behavior with positive consequences tends to be repeated, whereas behavior with negative consequences tends not to be repeated

Chapter 13

الفصل 13

Groups & Teams

المجموعات والفرق

"لماذا العمل الجماعي" مهم

1. Why Teamwork is Important

The Improvements	Example
Increased productivity	At one GE factory, teamwork resulted in a workforce that was 20% more productive than comparable GE workforces elsewhere.
Increased speed	Guidant Corp., maker of lifesaving medical devices, halved the time it took to get products to market.
Reduced costs	Boeing used teamwork to develop the 777 at costs far less than normal.
Improved quality	Westinghouse used teamwork to improve quality performance in its truck and trailer division and within its electronic components division.
Reduced destructive internal competition	Men's Wearhouse fired a salesman who wasn't sharing walk-in customer traffic, and total clothing sales volume among all salespeople increased significantly.
Improved workplace cohesiveness	Cisco Systems told executives they would gain or lose 30% of their bonuses based on how well they worked with peers and in three years had record profits.

The Improvements	Example
Increased productivity	At one GE factory, teamwork resulted in a workforce that was 20% more productive than comparable GE workforces elsewhere.
Increased speed	Guidant Corp., maker of lifesaving medical devices, halved the time it took to get products to market.
Reduced costs	Boeing used teamwork to develop the 777 at costs far less than normal.
Improved quality	Westinghouse used teamwork to improve quality performance in its truck and trailer division and within its electronic components division.
Reduced destructive internal competition	Men's Wearhouse fired a salesman who wasn't sharing walk-in customer traffic, and total clothing sales volume among all salespeople increased significantly.
Improved workplace cohesiveness	Cisco Systems told executives they would gain or lose 30% of their bonuses based on how well they worked with peers and in three years had record profits.

2. Ways to Empower Self-Managed Teams

1. Managers should make team members accountable for their work, allow them to set their own team goals, and let them solve their own work-related problems.
2. The team should work with a whole product or service (not just a part), assign jobs and tasks to its members, develop its own quality standards and measurement techniques, and handle its own problems with internal and external customers.
3. Team members are cross-trained on jobs within their (and other) teams; do their own hiring, training, and firing; do their own evaluations of each other; and are paid (at least in part) as a team.
4. The team has access to important information and resources inside and outside the organization, is allowed to communicate with and draw support from other teams and departments, and sets its own rules and policies.

1. Managers should make team members accountable for their work, allow them to set their own team goals, and let them solve their own work-related problems.
2. The team should work with a whole product or service (not just a part), assign jobs and tasks to its members, develop its own quality standards and measurement techniques, and handle its own problems with internal and external customers.
3. Team members are cross-trained on jobs within their (and other) teams; do their own hiring, training, and firing; do their own evaluations of each other; and are paid (at least in part) as a team.
4. The team has access to important information and resources inside and outside the organization, is allowed to communicate with and draw support from other teams and departments, and sets its own rules and policies.

3. Five Stages of Group and Team Development



خمس مراحل للفريق وفريق التطوير



4. Building Effective Teams



بناء فرق فعالة



1. **Cooperating** :efforts are systematically integrated to achieve a collective objective.
2. **Trust** :reciprocal faith in others' intentions and behaviors
3. **Cohesiveness** :tendency of a group or team to stick together

5. Cohesiveness & Groupthink

Groupthink :a cohesive group's blind unwillingness to consider alternatives

6. Symptoms of Groupthink

1. Invulnerability, inherent morality, and stereotyping of opposition
2. Rationalization and self-censorship
3. Illusion of unanimity, peer pressure, and mind guards
4. Groupthink versus "the wisdom of the crowds"

7. Result of Groupthink

1. Reduction in alternative ideas
2. Limiting of other information

8. Preventing Groupthink

1. Allow criticism
2. Allow other perspectives

9. The nature of Conflict

1. process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party
2. Dysfunctional conflict: conflict that hinders the organization's performance or threatens its interest
3. Functional conflict: conflict that benefits the main purposes of the organization and serves its interests

10. Three Kinds of Conflict

1. **Personality conflict**: interpersonal opposition based on personal dislike, disagreement, or differing styles Personality clashes, competition for scarce resources, time pressure, communication failures
2. **Intergroup conflicts**: Inconsistent goals or reward systems, ambiguous jurisdictions, status differences

1. **التعاون**: يتم دمج الجهود بشكل منهجي لتحقيق هدف جماعي.
2. **الثقة**: الإيمان المتبادل في نوايا الآخرين وسلوكياتهم
3. **التماسك**: ميل مجموعة أو فريق إلى التمسك معا

التماسك والتفكير المجموعة

جروبثينك: الأعمى مجموعة متماسكة الرغبة في النظر في البدائل

أعراض والتفكير المجموعة

- 1- المناعة والأخلاق الأصيلة، والقولب النمطية للمعارضة
- 2- الترشيح والرقابة الذاتية
- 3- هم إجماع، وضغط الأقران، والعقل حراس
- 4- جروبثينك مقابل "حكمه الحشود"

نتيجة والتفكير المجموعة

- 1- الحد في أفكار بديلة
- 2- الحد معلومات الأخرى

منع والتفكير المجموعة

- 1- السماح بانتقاد
- 2- تسمح وجهات أخرى

طبيعة الصراع

- 1- العملية التي تتصور طرف واحد أن مصالحها هي التي عارضت أو تأثرت سلبيا بطرف آخر
- 2- الصراع مختلفة: الصراع الذي يعوق أداء المنظمة أو يهدد مصالحها
- 3- الصراع الوظيفي: الصراع فوائد المقاصد الرئيسية للمنظمة ويخدم مصالحها

ثلاثة أنواع من الصراع

- 1- **الصراع شخصية**: المعارضة بين الأشخاص استناداً إلى كراهية شخصية أو خلاف أو اختلاف ستيكبيرسوناليتي الاشتباكات، التنافس على الموارد الشحيحة، وضغط الوقت، فشل الاتصال
- 2- **الصراعات انترجروب**: أهداف تتعارض أو نظم مكافأة، الولايات القضائية الغامضة، ووضع الخلافات
- 3- **الصراعات المتعددة الثقافات**

خمس أنماط معالجة الصراع

<p>3. Multicultural conflicts</p> <p>11. Five Conflict-Handling Styles</p> <p>1-Avoiding :“Maybe the problem will go away” 2-Accommodating : “Let’s do it your way” 3-Forcing : “You have to do it my way” 4-Compromising: “Let’s split the difference” 5-Collaborating : “Let’s cooperate to reach a win-win solution that benefits both of us”</p> <p>12. Programmed Conflict</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Devil’s advocacy :process of assigning someone to play the role of critic to voice possible objections to a proposal and thereby generate critical thinking and reality testing 2. Dialectic method :process of having two people or groups play opposing roles in a debate in order to better understand a proposal 	<p>1-تجنب : "ربما المشكلة سوف تزول" 2-استيعاب : "دعونا نفعل ذلك طريقك" 3-إرغام : "لديك للقيام بذلك طريقي" 4-المساس : "دعونا تقسيم الفرق" 5-التعاون : "دعونا تتعاون من أجل التوصل إلى حل فوز أن يستفيد كلا منا"</p> <p>-المبرمجة في الصراع-</p> <p>1-الدعوة الشيطان:العملية من تعيين شخص للقيام بدور الناقد لإبداء الاعتراضات المحتملة اقتراح ومن ثم توليد التفكير النقدي وواقع التجارب 2-طريقة جدلية:تلعب عملية وجود اثنين من أشخاص أو مجموعات معارضة أدوار في نقاش من أجل فهم أفضل لاقتراح</p>
---	---

Chapter 14 الفصل 14

<p>Power, Influence, & Leadership</p> <p>1. Characteristics of Being a Manager & a Leader</p> <p>Being a Manager Means</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Planning, organizing, directing, controlling 2-Executing plans and delivering goods and, and services 3-Managing resources 4-Being conscientious 5-Acting responsibly 6-Putting customers first responding to and acting for customers 7-Mistakes can happen when managers don't appreciate people are the key resource, underlead by treating people like other resources or fail to be held accountable <p>Being a Leader Means</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Being visionary 2-Being inspiring, setting the tone and articulating the vision 	<p>السلطة والنفوذ، والقيادة</p> <p>الخصائص ليجري مدير والقائد</p> <p>كونها وسيلة مدير</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-تخطيط، تنظيم، توجيه، والتحكم 2-تنفيذ الخطط وتسليم السلع، والخدمات 3-إدارة الموارد 4-يجري الضميري 5-النيابة مسؤولية 6-وضع العملاء أولاً رداً على ويتصرف للعملاء 7-الأخطاء يمكن أن يحدث عندما لا نقدر مديري الشعب هي المفتاح الموارد، أو ندير ليد بعلاج الناس مثل غيرها من الموارد أو تعجز عن محاسبة <p>كونها وسيلة الزعيم</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-يجري البصيرة 2-يجري الملهم، وتحديد النغمة وتوضيح الرؤية 3-إدارة الناس 4-يجري ملهمة (الكاريزمية) 5-تعمل بشكل حاسم 6-وضع الناس أولاً رداً على ويتصرف لاتباع
---	---

7-الأخطاء يمكن أن يحدث عند اختيار القادة أوفير ليد الهدف الخطأ أو الاتجاه أو الإلهام، أو تفشل في تنفيذ الرؤية

2-التكتيكات للتأثير على الآخرين

- 1- الإقناع الرشيد
- 2- الاستئناف ملهمة
- 3- التشاور
- 4- التزلف التكتيكات
- 5- الطعون الشخصية
- 6- تبادل التكتيكات
- 7- تكتيكات التحالف
- 8- الضغط على تكتيكات
- 9- تحقيرها التكتيكات

3-خمس نهج القيادة

أولاً النهج سمة

كوزيس وبوسنر لخمس صفات صادقة والمختصة وتطوعي، الملهم. الدراسات الجنسانية ذكي تحفيز الآخرين، تعزيز الاتصالات، وإنتاج أعمال عالية الجودة، وهلم جرا القيادة الدروس المستفادة من أنحاء العالم المشروع البصيرة وملهمة الكاريزمية القادة الذين هم بناء فريق جيد أفضل في جميع أنحاء العالم

2-السلوكية النهج

أنماط القيادة اثنين ووضع ولاية ميشيغان: تتمحور حول الوظيفة والموظف في الوسط أبعاد موديت اثنين في ولاية أوهايو: هيكل بدء السلوك والنظر في السلوك

3-Contin جيتاسي النهج

نمط المهمة المنحى modek الطوارئ فيدليرس وتوجها نحو العلاقة-الأبعاد الثلاثة لمراقبة الزعيم-الأعضاء، هيكل المهمة، موقف السلطة المنقحة المسار-الهدف للبيت القيادة النموذجية توضيح مسارات للمروسين الأهداف، وخصائص الموظف والعوامل البيئية التي تؤثر على سلوك القيادة

4-مجمل النهج

المعاملات القيادة-توضيح دور الموظف و tasks.and تقديم المكافآت والعقوبات الموظفين تحويل القيادة التحويلية لتحقيق الأهداف التنظيمية على المصالح الذاتية، استخدام الدافع ملهمة، تمجد التأثير، نظر فردية، التحفيز الفكري

5-ثلاثة منظورات إضافية

نموذج تبادل (LMX) الزعيم-الأعضاء. القادة لديهم أنواع مختلفة من العلاقات مع مختلف المرؤوسين

القيادة خادمة تقديم خدمة في Greenleaf للغير، ولا النفس
ه-القيادة باستخدام تكنولوجيا المعلومات للتفاعلات واحد لواحد، واحد لكثير، وبين المجموعة والجماعية

- 3-Managing people
- 4-Being inspirational (charismatic)
- 5- Acting decisively
- 6-Putting people first responding to and acting for followers
- 7-Mistakes can happen when leaders choose the wrong goal, direction, or inspiration, overlead : or fail to implement the vision

2. Tactics for Influencing Others

1. -Rational persuasion
2. -Inspirational appeals
3. -Consultation
4. -Ingratiating tactics
5. -Personal appeals
6. -Exchange tactics
7. -Coalition tactics
8. -Pressure tactics
9. -Legitimizing tactics

3. Five Approaches to Leadership

I. Trait approaches

Kouzes & Posner's five traits-honest, competent, forward-looking, inspiring. Intelligent Gender studies motivating others, fostering communication, producing high-quality work, and so on

Leadership lessons from the GLOBE project visionary and inspirational charismatic leaders who are good team builders are best worldwide

2. Behavioral approaches

Michigan mode-two leadership styles: job-centered and employee-centered
Ohio State modet two dimensions: initiating-structure behavior and consideration behavior

3- Contin getacy approaches

Fiedlers contingency modek-task-oriented style and relationship-oriented style-and three dimensions of control leader-member, task structure, position power House's path-goal revised leadership model-clarifying paths for subordinates' goals, and employee characteristics and environmental factors that affect leadership behaviors

4. Full range approach

Transactional leadership-clarify employee roles and tasks.and provide rewards and punishments

Transformational leadership-transform employees to pursue organizational

goals over self-interests, using inspirational motivation, idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation

5. Three additional perspectives

Leader-member exchange (LMX) model. Leaders have different sorts of relationships with different subordinates

Greenleaf's servant leadership Providing service to others, not oneself

E-Leadership using information technology for one-to-one, one-to-many, and between group and collective interactions

4. Drucker's Tips for Improving Leadership Effectiveness

1. Determine what needs to be done.
2. Determine the right thing to do for the welfare of the entire enterprise or organization.
3. Develop action plans that specify desired results, probable restraints, future revisions. check-in points, and implications for how one should spend his or her time.
4. Take responsibility for decisions.
5. Take responsibility for communication action plans and give people the information they need to get the job done.
6. Focus on opportunities rather than problems. Do not sweep problems under the rug, and treat change as an opportunity rather than as a threat
7. Run productive meetings. Different types of meetings require different forms of preparation and different results. Prepare accordingly.
8. Think and say "we" rather than "I." Consider the needs and opportunities of the organization before thinking of your own opportunities and needs.
9. Listen first, speak last.

5. Leadership Styles of the Revised Path-Goal Theory

4-النصائح Drucker's لتحسين فعالية القيادة

- 1- تحديد ما يلزم القيام به-
- 2- تحديد الشيء الصحيح للقيام برعاية المؤسسة بأكملها أو المنظمة.
- 3- وضع خطط العمل التي تحدد النتائج المرجوة، والقيود المحتملة، والتنقيحات في المستقبل. تسجيل النقاط، والآثار المترتبة على كيف ينبغي أن تقضي الوقت له أو لها.
- 4- 4-مسؤولية اتخاذ القرارات.
- 5- تحمل المسؤولية عن خطط عمل للإبلاغ وإعطاء الناس المعلومات التي يحتاجونها للحصول على هذه المهمة.
- 6- التركيز على الفرص بدلاً من المشاكل. لا اكتساح المشاكل تحت البساط، والتعامل مع التغيير كفرصة وليس تهديدا
- 7- تشغيل اجتماعات مثمرة. أنواع مختلفة من الاجتماعات تتطلب أشكالاً مختلفة من إعداد ونتائج مختلفة. إعداد وفقاً لذلك.
- 8- التفكير ويقول "نحن" بدلاً من "أنا" النظر في الاحتياجات والفرص المتاحة للمنظمة قبل التفكير في الفرص والاحتياجات الخاصة بك.
- 9- الاستماع أولاً، يتكلم آخر.

5-أنماط القيادة نظرية المسار-الهدف المنفتح

Style of Leader Behaviors	Description of Behavior Toward Employees
1. Path-goal clarifying ("Here's what's expected of you and here's how to do it.")	Clarify performance goals. Provide guidance on how employees can complete tasks. Clarify performance standards and expectations. Use positive and negative rewards contingent on performance.
2. Achievement oriented ("I'm confident you can accomplish the following great things.")	Set challenging goals. Emphasize excellence. Demonstrate confidence in employee abilities.
3. Work facilitation ("Here's the goal, and here's what I can do to help you achieve it.")	Plan, schedule, organize, and coordinate work. Provide mentoring, coaching, counseling, and feedback to assist employees in developing their skills. Eliminate roadblocks. Provide resources. Empower employees to take actions and make decisions.
4. Supportive ("I want things to be pleasant, since everyone's about equal here.")	Treat as equals. Show concern for well-being and needs. Be friendly and approachable.
5. Interaction facilitation ("Let's see how we can all work together to accomplish our goals.")	Emphasize collaboration and teamwork. Encourage close employee relationships and sharing of minority opinions. Facilitate communication, resolve disputes.
6. Group-oriented decision making ("I want your suggestions in order to help me make decisions.")	Pose problems rather than solutions to work group. Encourage members to participate in decision making. Provide necessary information to the group for analysis. Involve knowledgeable employees in decision making.
7. Representation & networking ("I've got a great bunch of people working for me whom you'll probably want to meet.")	Present work group in positive light to others. Maintain positive relationships with influential others. Participate in organization-wide social functions and ceremonies. Do unconditional favors for others.

Style of Leader Behaviors	Description of Behavior Toward Employees
1. Path-goal clarifying ("Here's what's expected of you and here's how to do it.")	Clarify performance goals. Provide guidance on how employees can complete tasks. Clarify performance standards and expectations. Use positive and negative rewards contingent on performance.
2. Achievement oriented ("I'm confident you can accomplish the following great things.")	Set challenging goals. Emphasize excellence. Demonstrate confidence in employee abilities.
3. Work facilitation ("Here's the goal, and here's what I can do to help you achieve it.")	Plan, schedule, organize, and coordinate work. Provide mentoring, coaching, counseling, and feedback to assist employees in developing their skills. Eliminate roadblocks. Provide resources. Empower employees to take actions and make decisions.
4. Supportive ("I want things to be pleasant, since everyone's about equal here.")	Treat as equals. Show concern for well-being and needs. Be friendly and approachable.
5. Interaction facilitation ("Let's see how we can all work together to accomplish our goals.")	Emphasize collaboration and teamwork. Encourage close employee relationships and sharing of minority opinions. Facilitate communication, resolve disputes.
6. Group-oriented decision making ("I want your suggestions in order to help me make decisions.")	Pose problems rather than solutions to work group. Encourage members to participate in decision making. Provide necessary information to the group for analysis. Involve knowledgeable employees in decision making.
7. Representation & networking ("I've got a great bunch of people working for me whom you'll probably want to meet.")	Present work group in positive light to others. Maintain positive relationships with influential others. Participate in organization-wide social functions and ceremonies. Do unconditional favors for others.

6. Full-Range Model

Transformational leadership

- transforms employees to pursue organizational goals over self-interests
- influenced by individual characteristics and organizational culture

6-النموذجية الكاملة

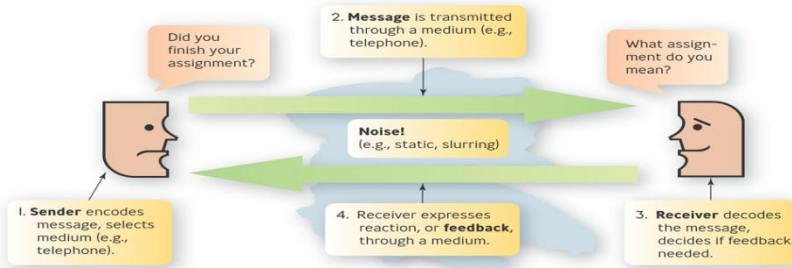
القيادة التحويلية

• تحويلات العاملين إلى تحقيق الأهداف التنظيمية على المصالح الذاتية
• تتأثر بالخصائص الفردية والثقافة التنظيمية

Interpersonal Organizational Communication

1. The Communication Process Works

- 1-Sender: person wanting to share information-called a message
- 2-Receiver: person for whom the message is intended
- 3-Encoding: translating a message into understandable symbols or language
- 4-Decoding: interpreting and trying to make sense of the message
- 5-Medium: the pathway by which a message travels
- 6-Feedback: the receiver expresses his reaction to the sender's message
- 7-Noise: any disturbance that interferes with the transmission of a message



2. Nonverbal Communication

Nonverbal communication

consists of messages sent outside of the written or spoken word
Expressed through interpersonal space, eye contact, facial expressions, body movements & gestures, touch, setting and time

3. Formal and Informal communication channels

-Formal communication channels

follow the chain of command and are recognized as official vertical, horizontal, external

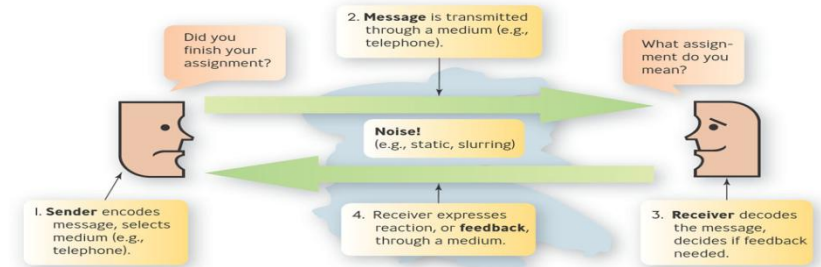
-Informal communication channels

develop outside the formal structure and do not follow the chain of command

الاتصالات التنظيمية

تعمل عملية الاتصال

- 1-المرسل : شخص يريد أن يتقاسم المعلومات تسمى رسالة
- 2-الاستقبال : الشخص الذي يقصد الرسالة
- 3-ترميز : ترجمة رسالة إلى رموز مفهومة أو اللغة
- 4-فك التشفير : تفسير، وتحاول أن تجعل الإحساس بالرسالة
- 5-متوسطة : الطريق الذي يسافر رسالة
- 6-التغذية المرتدة : جهاز الاستقبال وتعرب عن رد فعله على رسالة المرسل
- 7-الضوضاء : أي اضطراب أن يتداخل مع إرسال رسالة



-الاتصال غير اللفظي

الاتصال غير اللفظي

ويتكون من الرسائل المرسله خارج الكلمة المكتوبة أو المنطوقة
وأعرب عن طريق الفضاء بين الأشخاص، والاتصال بالعين، تعبيرات الوجه، حركات الجسم والإيماءات، اللمس، الإعداد والوقت

-قنوات الاتصال الرسمية و Informal

قنوات الاتصال الرسمي

اتباع التسلسل القيادي، وهي معترف بها كالرسمية عمودي، أفقي، الخارجية

قنوات الاتصال غير رسمية

وضع خارج الهيكل الرسمي ولا تتبع التسلسل القيادي
الكرمة

نظام الاتصالات غير الرسمية للمنظمة غير رسمية

الإدارة التي يتجول

مصطلح يستخدم لوصف مدير حرفيا يتجول في منظمته، والحديث مع الناس عبر جميع خطوط السلطة

Grapevine

unofficial communication system of the informal organization

Management by wandering around

term used to describe a manager's literally wandering around his organization and talking with people across all lines of authority

4. Barriers to Communication

1. Physical barriers: sound, time, space, & so on
2. Semantic barriers: when words matter
3. Personal barriers: individual attributes that hinder communication

Chapter 16

الفصل 16

Control Systems & Quality Management

1. Managing for Productivity

1. **Productivity**: outputs divided by inputs where: outputs are the goods and services produced, and inputs are labor, capital, materials, and energy

2. Control: When Managers Monitor Performance

Controlling: defined as monitoring performance, comparing it with goals, and taking corrective action as needed



3. Why Is Control Needed?

1. To adapt to change & uncertainty
2. To discover irregularities & errors
3. To reduce costs, increase productivity, or add value
4. To detect opportunities

إدارة للإنتاجية

1- الإنتاجية: المخرجات مقسومة على المدخلات فيها: النواتج هي السلع والخدمات المنتجة والمدخلات هي العمل ورأس المال والمواد والطاقة

التحكم: عند مديري مراقبة الأداء

السيطرة على: يعرف بأنه رصد الأداء، ومقارنتها مع الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة

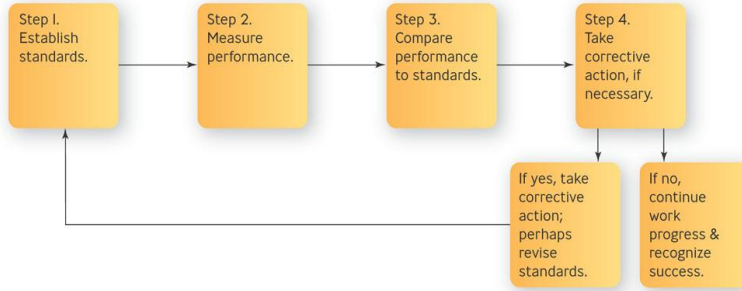


لماذا هناك حاجة إلى مراقبة؟

- 1- للتكيف مع التغيير وعدم اليقين
- 2- لاكتشاف المخالفات والأخطاء
- 3- لخفض التكاليف، زيادة الإنتاجية، أو إضافة قيمة

5. To deal with complexity
6. To decentralize decision making & facilitate teamwork

4. Steps in the Control Process



5. Steps in the Control Process

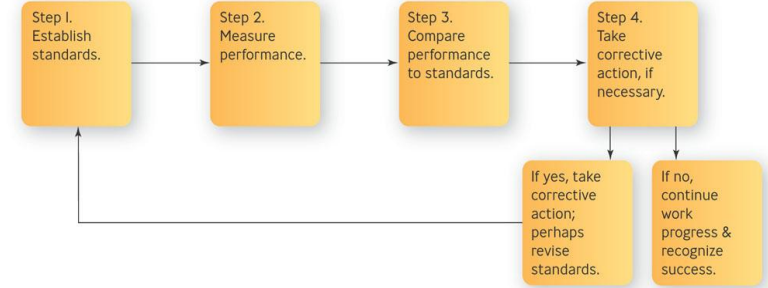
1. **Establish standards:**
 - a. performance standard is the desired
 - b. performance level for a given goal
 - c. best measured when they can be made quantifiable
2. **Measure performance :**
usually obtained from written reports, oral reports, and personal observations
3. **Compare performance to standards**
Management by exception – control principle that says managers should be informed of a situation only if data show a significant deviation from standards
4. **Take corrective action if necessary :**
 - a. Make no changes
 - b. Recognize and reinforce positive performance
 - c. Take action to correct negative performance

6. Levels of Control

1. **Strategic control :** monitoring performance to ensure that strategic plans are

- 4- للكشف عن الفرص
- 5- للتعامل مع تعقيدات
- 6- إلى تحقيق اللامركزية في عملية صنع القرار وتيسير العمل الجماعي

خطوات في عملية مراقبة



خطوات في عملية مراقبة

- 1- **وضع معايير:**
ألف الأداء القياسي هو المطلوب
ب مستوى الأداء بالنسبة لهدف معين
جيم أفضل قياس عندما يمكن أن يكون أدلى قابلة للقياس
- 2- **قياس الأداء:**
وعادة ما تم الحصول عليها من التقارير المكتوبة والتقارير الشفوية والملاحظات الشخصية
- 3- **مقارنة الأداء بالمعايير**
مبدأ السيطرة التي يقول مديري الإدارة باستثناء – ينبغي أن يكون الاطلاع الحالة فقط إذا كانت البيانات تظهر انحرافاً كبيراً عن المعايير
- 4- **اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر:**
ألف بإجراء أية تغييرات
ب الاعتراف وتعزيز الأداء الإيجابي
جيم اتخاذ إجراءات لتصحيح الأداء السلبي

مستويات التحكم

- being implemented and taking corrective action as needed
2. **Tactical control** :monitoring performance to ensure that tactical plans - those at the divisional or departmental level - are being implemented
 3. **Operational control** :monitoring performance to ensure that operational plans - day-to-day goals - are being implemented and taking corrective action as needed

7. Structural Area

1. **Bureaucratic control**:an approach to organizational control that is characterized by use of rules, regulations, and formal authority to guide performance
2. **Decentralized control**: an approach to organizational control that is characterized by informal and organic structural arrangements

8. The Balanced Scoreboard

Balanced scoreboard gives top managers a fast but comprehensive view of the organization via four indicators:

1. customer satisfaction
2. internal processes
3. innovation and improvement activities
4. financial measures

9. The Balanced Scorecard: Four Perspectives

- 1- السيطرة الاستراتيجية:مراقبة الأداء التأكد من أنه يجري تنفيذ الخطط الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة
- 2- الرقابة التكتيكية:مراقبة الأداء التأكد من أنه يجري تنفيذ الخطط التكتيكية-تلك على مستوى الأقسام أو الإدارات-
- 3- الرقابة التشغيلية:مراقبة الأداء التأكد من أنه يجري تنفيذ الخطط التشغيلية-الأهداف اليومية-واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة

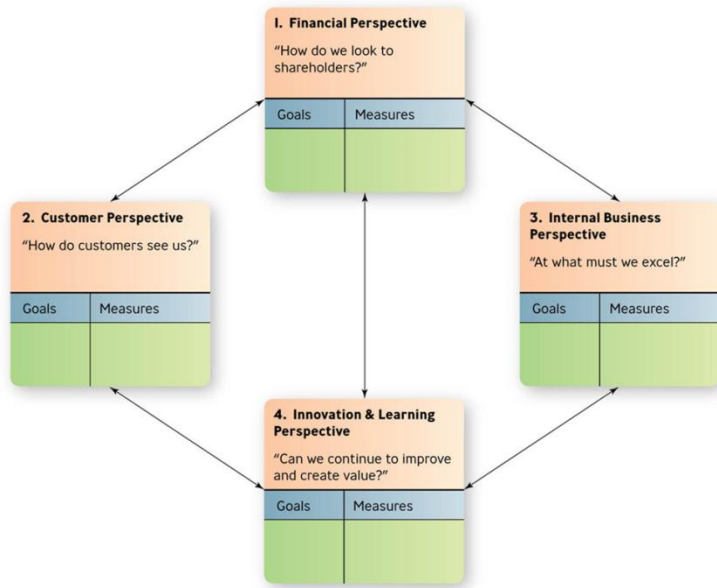
10.منطقة الهيكلية

- 1- السيطرة البيروقراطية : نهج للرقابة التنظيمية التي تتميز باستخدام القواعد والأنظمة والسلطة الرسمية لتوجيه الأداء
- 2- مركزية التحكم :نهج للرقابة التنظيمية التي تتميز بالترتيبات الهيكلية غير رسمية والعضوية

هذه اللوحة متوازنة

- اللوحة متوازن يعطي كبار المديرين نظرة سريعة ولكنها شاملة للمنظمة عن طريق أربعة مؤشرات :
- 1-رضا العملاء
 - 2-العمليات الداخلية
 - 3-أنشطة الابتكار والتحسين
 - 4-التدابير المالية

المتوازن: المنظورات الأربعة



10. The Visual Representation of a Balanced Scorecard

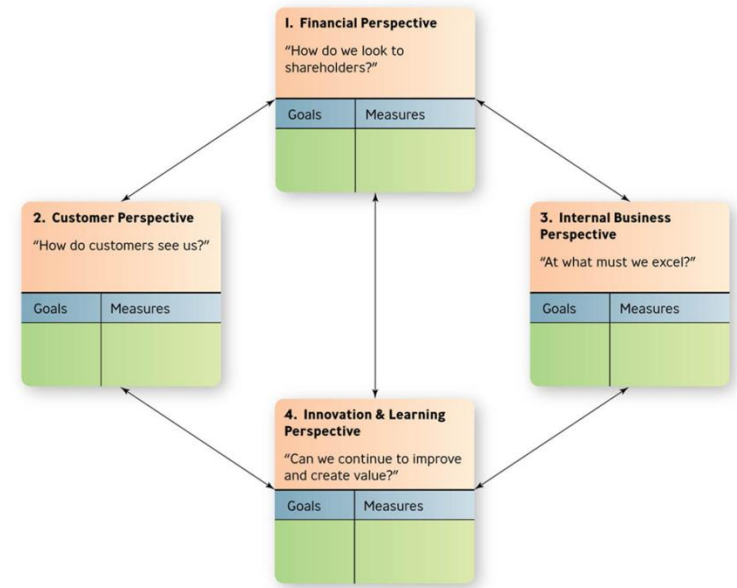
Strategy map: visual representation of the four perspectives of the balanced scorecard that enables managers to communicate their goals so that everyone in the company can understand how their jobs are linked to the overall objectives of the organization

11. The Balanced Scorecard: Four Perspectives

1. **Financial** :profitability, growth, shareholder values
2. **Customer**: priority is taking care of the customer
3. **Internal business** :quality, employee skills, and productivity
4. **Innovation & learning** :learning and growth of employees
5. **Strategy map** :visual representation of the four perspectives of the balanced scorecard that enables managers to communicate their goals so that everyone in the company can understand how their jobs are linked to the overall objectives of the organization

12. Barriers to Effective Measurement

1. Objectives are **fuzzy**
2. Managers put too much trust in **informal** feedback systems



التمثيل المرئي لبطاقة الأداء المتوازن

خارطة الاستراتيجية: التمثيل البصري للوجهات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التي تمكن المديرين من توصيل أهدافهم حتى يتمكن كل فرد في الشركة من فهم كيفية ربط وظائفهم بالأهداف العامة للمنظمة

المتوازن: المنظورات الأربعة

- 1-المالية:الربحية، والنمو، وقيم الأسهم
- 2-العميل: الأولوية هو العناية بالعملاء
- 3-التجارية الداخلية:نوعية ومهارات الموظف والإنتاجية
- 4-الابتكار والتعلم:التعلم والنمو من الموظفين
- 5-مخطط استراتيجية:تمثيل مرئي للمنظورات الأربعة المتوازن لتمكين المديرين التواصل أهدافها بحيث أن كل شخص في الشركة يمكن أن يفهم كيف ترتبط أعمالهم بالأهداف العامة للمنظمة

الحواجز لقياس الفعالية

- 1-أهداف غامض
- 2-المديرين وضع الكثير من الثقة في نظم التغذية المرتدة غير الرسمية
- 3-الموظفين مقاومة نظم القياس الجديد
- 4-الشركات التركيز كثيرا على قياس الأنشطة بدلاً من النتائج

3. Employees **resist** new measurement systems
4. Companies focus too much on measuring activities instead of **results**

13. Financial Tools for Control

1. **Budget** :formal financial projection
2. **Incremental budgeting** :
 - a. allocates increased or decreased funds to a department by using the last budget period as a reference point
 - b. only incremental changes in the budget request are reviewed

14. Types of Budgets

Type of Budget	Description
Cash or cashflow budget	Forecasts all sources of cash income and cash expenditures for daily, weekly, or monthly period
Capital expenditures budget	Anticipates investments in major assets such as land, buildings, and major equipment
Sales or revenue budget	Projects future sales, often by month, sales area, or product
Expense budget	Projects expenses (costs) for given activity for given period
Financial budget	Projects organization's source of cash and how it plans to spend it in the forthcoming period
Operating budget	Projects what an organization will create in goods or services, what financial resources are needed, and what income is expected
Nonmonetary budget	Deals with units other than dollars, such as hours of labor or office square footage

15. Fixed versus Variable Budgets

1. **Fixed budgets**: resources are allocated on a single estimate of costs
2. **Variable budgets**: resources are varied in proportion with various levels of activity

16. Financial Statements

1. **Balanced sheet** : summarizes an organization's overall financial worth – assets and liabilities - at a specific point in time
2. **Income statement** :summarizes an organization's financial results – revenues and expenses - over specified period of time

17. Ratio Analysis

الأدوات المالية للتحكم

1-الميزانية:الإسقاطات المالية الرسمية

2-الميزانية الإضافية:

ألف وتخصص أموالاً زيادة أو نقصان على قسم باستخدام فترة الميزانية الأخيرة كنقطة مرجعية

ب تتم مراجعة التغييرات التزايدية فقط في طلب الميزانية

أنواع الميزانيات

Type of Budget	Description
Cash or cashflow budget	Forecasts all sources of cash income and cash expenditures for daily, weekly, or monthly period
Capital expenditures budget	Anticipates investments in major assets such as land, buildings, and major equipment
Sales or revenue budget	Projects future sales, often by month, sales area, or product
Expense budget	Projects expenses (costs) for given activity for given period
Financial budget	Projects organization's source of cash and how it plans to spend it in the forthcoming period
Operating budget	Projects what an organization will create in goods or services, what financial resources are needed, and what income is expected
Nonmonetary budget	Deals with units other than dollars, such as hours of labor or office square footage

ثابت مقابل ميزانيات متنوعة

الميزانيات الثابتة: الموارد على تقدير واحد للتكاليف

20-البيانات المالية

1- ورقة متوازنة: يلخص قيمتها المالية الإجمالية للمنظمة – الأصول والخصوم- عند نقطة معينة في الوقت

2- بيان الدخل: يلخص النتائج المالية للمنظمة- الإيرادات والمصروفات-- على مدى فترة زمنية محددة

تحليل النسب

1- نسب السيولة: وتشير إلى مدى سهولة أصول الشركة يمكن تحويلها إلى نقدية

2- نسب إدارة الديون : الدرجة التي يمكن لشركة تلبية الالتزامات المالية الطويلة الأجل لأنها

3- إرجاع النسب: كيف يتم توليد الإدارة الفعالة على العائد أو الربح

عمليات مراجعة الحسابات

1- المراجعة : التحقق الرسمي للأنظمة المالية والتشغيلية للمنظمة

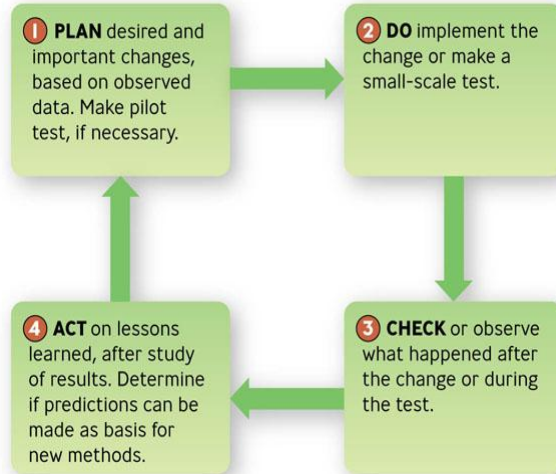
2- الخارجية : يقوم بها خبراء من الخارج

1. **Liquidity ratios**:: indicate how easily a firm's assets can be converted to cash
2. **Debt management ratios** :degree to which a firm can meet it's long-term financial obligations
3. **Return ratios** :how effective management is generating a return or profit

18. Audits

1. **Audit** :formal verification of an organization's financial and operational systems
2. **External** :performed by outside experts
3. **Internal** : performed by organization's own professional staff

19. The PDCA Cycle



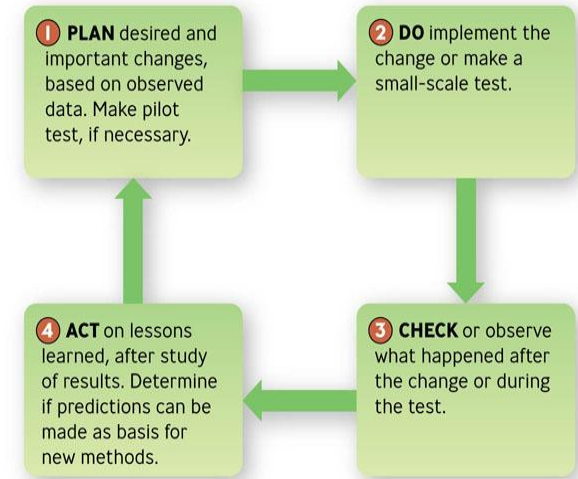
20. Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) :a comprehensive approach - led by top management and supported throughout the organization - dedicated to continuous quality improvement, training, and customer satisfaction

21. Two Core Principles of TQM

1. **People orientation** :everyone involved in the organization should focus on delivering value to customers
2. **Improvement orientation** :everyone should work on continuously improving work processes

بدوره [PDCA]



إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة: نهج شامل - بقيادة الإدارة العليا ودعم في جميع أنحاء المنظمة - مكرسة لتحسين الجودة المستمر، والتدريب، ورضا العملاء

هما من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

- 1- اتجاه الشعب : كل فرد في المشاركة في المنظمة ينبغي أن تركز على تقديم القيمة للعملاء
- 2- اتجاه التحسين:الجميع وينبغي العمل على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر

. تطبيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات: جدول مصنف

مقياس التصنيفات: ويتيح لتصنيف جودة الخدمة على طول أبعاد - الموثوقية والموجودات الملموسة، والتعاطف، وضمان استجابة العملاء

22. Applying TQM to Services: The Rater Scale

RATER scale :enables customers to rate the quality of a service along dimensions – reliability, assurance, tangibles, empathy, and responsiveness

