

Chapter Ten:

Organizational Change & Innovation:

التغيير التنظيمي والإبتكاري

Lifelong Challenges for the Exceptional Manager

التحديات التي تواجه المدير الاستثنائي

Ways to Deal With Change and Innovation

طرق التعامل مع التغيير والإبتكار:

- ◆ Allow room for failure دع مجالا للفشل
- ◆ Give one consistent explanation for the change إعطاء تفسير واحد ثابت للتغيير
- ◆ Look for opportunities in unconventional ways البحث عن فرص بطرق غير تقليديه
- ◆ Have the courage to follow your ideas الشجاعة لمتابعة الأفكار
- ◆ Allow grieving, then move on أسمح للحزن ثم انتقل

مراحل الانخفاض الخمسه من وجهة نظر كولينز Collins's Five Stages of Decline

Stage 1 Hubris Born of Success المرحلة الأولى: ولادة النجاح من الكبرياء

Stage 2 Undisciplined Pursuit of More المرحلة الثانية: السعي الغير منضبط

Stage 3 Denial of Risk and Peril المرحلة الثالثة: الحرمان من المخاطر والخطر

Stage 4 Grasping for Salvation المرحلة الرابعة: الاستيعاب للخلاص

Stage 5 Capitulation to Irrelevance or Death المرحلة الخامسة: الاستسلام إلى عدم الموت

Fundamental Change: What Will You Be Called Upon to Deal With?

التغيير الجوهرى: ماذا يمكن أن يكون طريقة التعامل معه؟

1. The marketplace is becoming more segmented & moving toward more niche products
السوق أصبحت مجزأه أكثر وتتجه نحو المزيد من المنتجات المتخصصة.
2. There are more competitors offering targeted products, requiring faster speed-to-market

هناك المزيد من المنافسين في تقديم منتجات مستهدفة والتي تتطلب السرعة في السوق

3. Some traditional companies may not survive radically innovative change

بعض الشركات التقليدية قد لا تبقى على قيد الحياة بعد التغيير الجذري.

4. China, India, & other offshore suppliers are changing the way we work

الصين والهند وغيرها من الموردين في الخارج وتغيير طريقة التعامل معهم

5. Knowledge, not information, is becoming the new competitive advantage

المعرفة وليس المعلومات أصبحت ميزه تنافسيه جديده

نوعين من التغيير Two Types of Change

◆ **Reactive change** تغيير كرد فعل

اجراء تغييرات في الاستجابة للمشاكل أو making changes in response to problems or opportunities as they arise
الفرص عند ظهورها .

◆ **Proactive change** تغيير استباقي

involves making carefully thought-out changes in anticipation of possible or expected problems or opportunities
وينطوي على صنع تغييرات مصنوعه بعنايه ومدروسه تحسبا لأي مشاكل متوقعه أو فرص

ويسمى أيضا بالتغيير المخطط له also called planned change

The Forces for Change: Outside the Organization

التغيير الاجباري : خارج المنظمه (يعني ظروف خارجيه تجبر على التغيير):

1. Demographic characteristics الخصائص الديموغرافيه
2. Market changes تغيرات السوق
3. Technological advancement التقدم التكنولوجي
4. Shareholder & customer demands مطالب المساهمين والعملاء
5. Supplier practices ممارسات المورد
6. Social & political pressures الضغوط الاجتماعيه والسياسيه

التغيير الاجبارى : داخل المنظمه Forces Originating Inside the Organization

1. Employee problems مشاكل الموظفين
2. Managers' behavior ممارسات المدراء

Areas in Which Change is Often Needed

الأماكن أو المناطق التي يحدث فيها التغيير غالبا:

1. Changing people تغيير الاشخاص

#Perceptions, attitudes, performance, skills طريقة تفكيرهم ، مواقفهم، انجازهم ، مهاراتهم

2. Changing technology تغيير تكنولوجيا
3. Changing structure تغيير التركيب والترابط
4. Changing strategy تغيير استراتيجيه

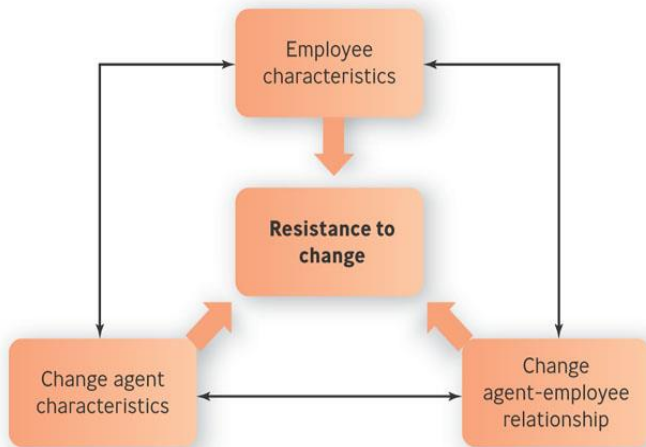
التغيير التكنولوجي: Changing Technology

◆ تكنولوجيا Technology

any machine or process that enables an organization to gain a competitive advantage in changing materials used to produce a finished product هي أي آلة أو عملية التي تمكن المنظمه لاكتساب ميزه تنافسيه في المواد المتغيره

not just computer technology. ولا تعني بذلك تكنولوجيا الكمبيوتر فقط.

نموذج لمقاومة التغيير: A Model of Resistance to Change



أسباب مقاومة التغيير (لماذا لا نتغير)؟ The Causes of Resistance to Change

◆ **Resistance to change** مقاومة التغيير

استجابته. an emotional/behavioral response to real or imagined threats to an established work routine. سلوكيه او العاطفيه للتهديدات الحقيقيه أو المتوهمه لروتين العمل المقرر.

The Degree to Which Employees Fear Change

معدل خوف الموظفين من التغيير:

- ◆ **Least threatening: Adaptive change** " الموظف حاب الوضع الروتيني ومش حاب التغيير التكيفي " الاقل تهديدا: التغيير التكيفي " يغيره "

Reintroduction of a familiar practice أعاده ادخال ممارسات مألوفه

- ◆ **Somewhat threatening: Innovative change** التهديد إلى حد ما : من خلال التغيير المبتكر

Introduction of a practice that is new to the organization الخوف من تقديم أي ممارسه جديده داخل المنظمه

- ◆ **Very threatening: Radically innovative change** التهديدا الجديه : من خلال التغيير الجذري المبتكر

Involves introducing a practice that is new to the industry (داخل الصناعه) وينطوي على إدخال ممارات جديده في الصناعه (المنظمه)

Reasons Employees Resist Change

أسباب مقاومة الموظفين للتغيير:

- ◆ Individual's predisposition toward change استعداد الفرد نحو التغيير
- ◆ Surprise and fear of the unknown المفاجأه والخوف من المجهول
- ◆ Climate of mistrust عدم الثقه
- ◆ Fear of failure الخوف من الفشل
- ◆ Loss of status or job security فقدان صفه أو وظيفه أمنيته
- ◆ Peer pressure (المنافسين أو الاعداء) ضغط الأنداد
- ◆ Disruption of cultural traditions or group relationships تعطل التقاليد الثقافيه أو علاقات المجموعات
- ◆ Personality conflicts الصراعات الشخصيه
- ◆ Lack of tact or poor timing عدم اللباقه أو سوء التوقيت
- ◆ Non-reinforcing reward system عدم تعزيز نظم المكافآت

نموذج التغيير تبعاً لـ لويس: Lewin's Change Model

◆ Unfreezing رفع التجميد

خلق الدافع للتغيير creating the motivation to change

◆ Changing التغيير

تعلم طرق جديدة لتسيير الامور learning new ways of doing things

◆ Refreezing إعادة التجميد

جعل الطرق الجديدة طبيعيه making the new ways normal

خطوات التغيير في المنظمه 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.

تطور المنظمه Organization Development

◆ Organization development (OD) تطوير المنظمه

set of techniques for implementing planned change to make people and organizations more effective

مجموعه من التقنيات لتنفيذ التغيير المخطط لجعل الناس والمنظمات أكثر فعالية

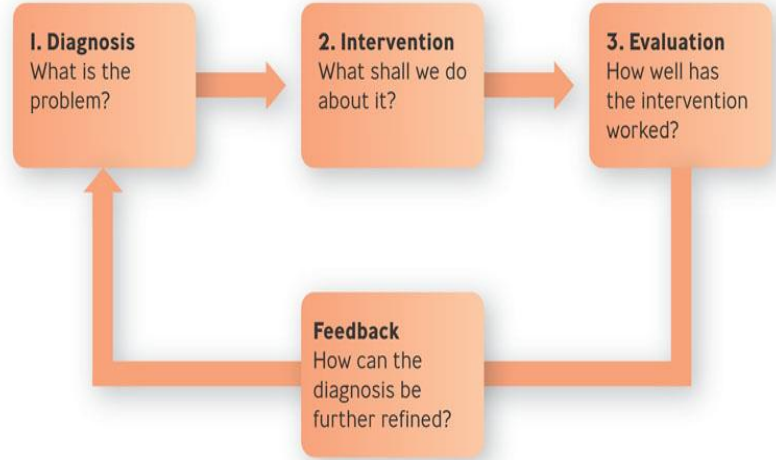
◆ تغيير الوكيل Change agent

a consultant with a background in behavioral sciences who can be a catalyst in helping organizations deal with old problems in new ways هو مستشار لديه خلفيه في العلوم السلوكيه الذي يمكن أن تكون عاملا مساعدا للمؤسسات على التعامل مع المشاكل القديمه بطرق جديده

What Can OD Be Used For? ما الذي معناه

تطوير المنظمه على فعله ؟

1. Managing conflict صراع الإدارة
2. Revitalizing organizations تنشيط المنظمات
3. Adapting to mergers التكيف مع الدمج



How OD Works؟ كيف تعمل تطوير المنظمات؟

1. Diagnosis: What is the problem?
التشخيص : ماهي المشكله ؟
2. Intervention: What shall we do about it?
التدخل : ماذا نفعل حيال ذلك؟

Intervention – attempt to correct the diagnosed problem من خلال التدخل نحاول تصحيح التشخيص

3. Evaluation: How well has the intervention worked?
التقييم : إلى أي مدى قد عمل التدخل ؟

The Effectiveness of OD فعالية تطوير المنظمه

1. Multiple interventions تدخلات متعدده
2. Management support الدعم الإداري
3. Goals geared to both short and long term results اهداف موجهه إلى كل من النتائج طويلة المدى وقصيرة المدى
4. OD is affected by culture التأثر بالثقافه

Seeds of Innovation : بذور الابتكار والابداع

Hard work in a specific direction

العمل القوي باتجاه محدد.

Hard work with direction change

العمل القوي باتجاه متغير

Curiosity

الفضول

Wealth & money

الصحة والمال

Necessity

الضروره

Combination of seeds

جمع بذور الابتكار

Types of Innovation : أنواع الابتكار

◆ Product innovation أبتكار المنتجات

change in the appearance or performance of a product or the creation of a new one أو تغيير في المظهر أو الاداء للمنتج أو انشاء واحده جديده

◆ Process innovation عملية الابتكار

change in the way a product is conceived, manufactured, or disseminated تغيير في الطريقه التي تصور المنتج وتصنيعها أو نشرها

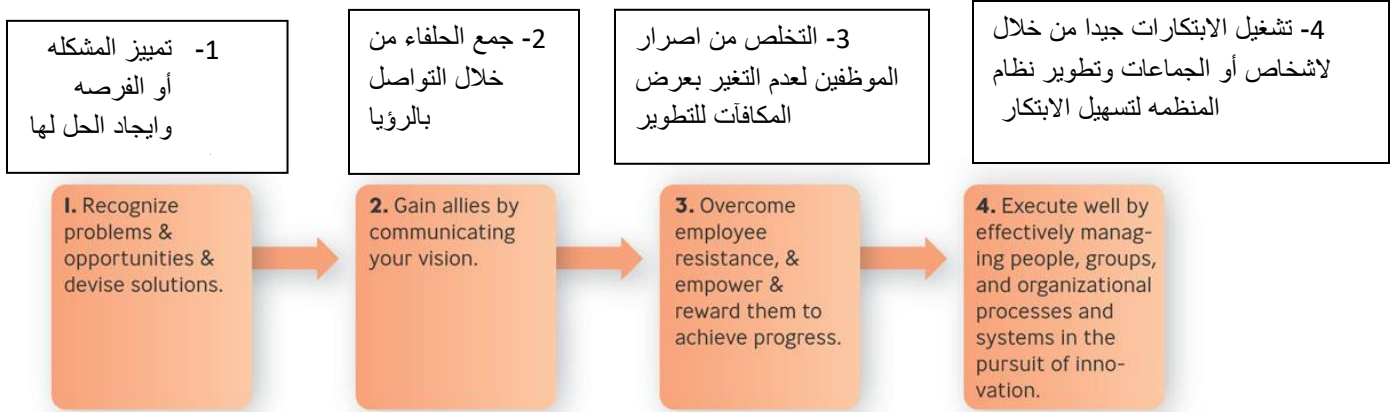
◆ Incremental innovation الابتكار التدريجي

creation of products, services, or technologies that modify existing ones خلق منتجات أو خدمات أو التقنيات التي تم تعديلها

◆ Radical innovation الابتكار الجذري

creation of products, services, or technologies that replace existing ones خلق منتجات أو خدمات أو تقنيات التي تحل محل القائمه

Four Steps For Fostering Innovation أربع خطوات لتشجيع الابتكار



كسب الحلفاء من خلال التواصل " الرؤيه " Gain Allies by Communicating Your Vision

- ◆ عرض كيف يمكن للمنتج أو الخدمه Showing how the product or service will be made
- ◆ تبين العملاء المحتملين والتوصل إليهم Showing how potential customers will be reached
- ◆ أظهر كيفية التغلب على المنافسين Demonstrating how you'll beat your competitors
- ◆ توضيح كيفية الابتكار Explaining when the innovation will take place

Chapter 11

Managing Individual إدارة الأفراد

Differences & Behavior: الاختلاف والسلوك

Supervising People as People: الاشراف على الناس

Personality & Individual Behavior: الشخصية والسلوك الفردي

◆ Personality الشخصية

the stable psychological traits and behavioral attributes that give a person his or her identity هي الصفات النفسية المستقرة والصفات السلوكية التي تعطي الشخص هويته.

The Big Five Personality Dimensions: أبعاد الشخصية الخمسة:

◆ Extroversion الانبساط

how outgoing, talkative, sociable, and assertive a person is وهو المؤنس ، الحازم ، والاجتماعي والثرثار

◆ Agreeableness المتقبل

how trusting, good-natured, cooperative, and soft-hearted one is الوائق،مطلق المحيا ، المتعاون

◆ Conscientiousness المجتهد

how dependable, responsible, achievement-oriented, and persistent one is يمكن الاعتماد عليه ، مسؤول ومستم.

◆ Emotional stability المستقر عاطفياً

how relaxed, secure, and unworried one is وهي الشخصية المريحة والأمنه

◆ Openness to experience المنفتحة على الخبره

how intellectual, imaginative, curious, and broad-minded one is شخصيه فكريه وخياليه ، وواسعة الأفق

❖ Proactive Personality الشخصية الاستباقية

- someone who is more apt to take initiative and persevere to influence the environment

هو الشخص الأكثر عرضه لاتخاذ المبادره والمثابره للتأثير على البيئه

Five Traits Important in Organizations خمسه سمات هامه فى المنظمات

◆ **Locus of control وحدة التحكم**

وتشير إلى مدى تأثير indicates how much people believe they control their fate through their own efforts
الجهود الذاتيه التي يعتقد بها الكثير من الناس. "ان مصيرهم مرتبط بمجهودهم"

أما ان يكون داخلي أو خارجي internal, external

من خلال توقع درجات مختلفه من الهياكل Expect different degrees of structure and compliance for each type
والامتثال لكل نوع. and the amount of compliance.

وتوظيف نظم المكافاه المختلفه لكل نوع Employ different reward systems for each type

◆ **Self-efficacy الكفاءه الذاتيه**

belief in one's ability to do a task الاعتقاد في قدرة المرء لانجاز مهمه

التعلم يساعدك learned helplessness

◆ **Self-esteem احترام الذات**

the extent to which people like or dislike themselves, their overall self-evaluation إلى أي مدى يحب الناس
أنفسهم أو يكرهونها ، من خلال ذلك يقيمون ذاتهم.

◆ **Self-monitoring المراقبه الذاتيه**

the extent to which people are able to observe their own behavior and adapt it to external situations إلى
أي مدى تمكن الناس من مراقبة سلوكهم وتكييفه مع الاوضاع الخارجيه

◆ **Emotional intelligence الذكاء العاطفي**

ability to cope, empathize with others, and be self-motivated القدره على التكيف ، التعاطف مع الآخرين ، والدوافع
الذاتيه

◆ **Organizational Behavior السلوك التنظيمي**

tries to help managers not only *explain* workplace behavior but also to *predict* it, so that they can better lead and motivate their employees to perform productively يحاول مساعدة المديرين ليس فقط من خلال تفسير السلوك في مكان العمل ولكن ايضا التنبؤ به ، بحيث يمكن من خلال ذلك أن يؤدي موظفيها أفضل مآلديهم بسبب الحوافز المتاحة .

individual, group behavior. وهو يكون أما سلوك فردي ، أو جماعه.

✓ Values and Attitudes السمات والقيم

✓ **Values** القيم

- abstract ideals that guide one's thinking and behavior across all situations هي المثل المجردة التي توجه التفكير والسلوك في جميع الحالات

✓ **Attitude** المواقف

- a learned predisposition toward a given object. استعداد أو عمل تجاه كائن معين .

Three Components of Attitudes: ثلاثه مكونات للمواقف

◆ **Affective** مؤثر

consists of feelings or emotions one has about a situation يتكون من مشاعر وعواطف المرء خلال وضع معين

◆ **Cognitive** ادراكي

beliefs and knowledge one has about a situation وهي المعتقدات والمعرفه الحاصله في وضع ما

◆ **Behavioral** سلوكي

refers to how one intends or expects to behave toward a situation ويشير إلى الطريقه التي تعتمزم واحد أو تتوقع تصرفه في وضع ما.

❖ **Cognitive dissonance** التنافر المعرفي

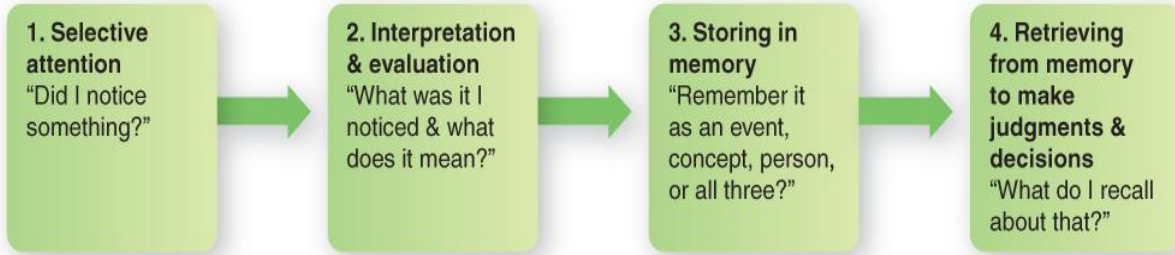
the psychological discomfort a person experiences between his or her cognitive attitude and incompatible behavior هو الانزعاج النفسي بين خبرات الشخص وبين الموقف المعرفي والسلوكي

من خلال السيطرةه والمكافآت والاهميه Importance, control, rewards

- **طرق لتخفيف التنافر المعرفي Ways to Reduce Cognitive Dissonance**
 1. Change attitude or behavior تغيير الموقف أو السلوك
 2. Belittle importance of the inconsistent behavior التقليل من أهمية السلوك الغير متناسق
 3. Find consonant elements that outweigh dissonant ones البحث عن العناصر الساكنه التي تفوق ذلك التنافر

الأدراك Perception

هو عملية تفسير وفهم البيئة الواحده process of interpreting and understanding one's environment



تشوهات الإدراك Distortions in Perception

◆ **التميط Stereotyping**

tendency to attribute to an individual the characteristics one believes are typical of the group to which that individual belongs "من وجهة نظره" هو الميل إلى أن يعزو الفرد إلى خصائص معينه يعتقد أنها نموذجيه

sex-role, age, race/ethnicity كالميل نحو عمر أو عرق أو جنس معين

◆ **تأثير الهالات Halo effect**

forming an impression of an individual based on a single trait تشكيل أنطباع الفرد بناء على سمه واحده

◆ **تأثير الحدائه Recency effect**

Tendency to remember recent information better than earlier information من خلال الميل إلى تذكر معلومات حديثه أفضل من المعلومات السابقه

◆ **الصفات السببيه Causal attributions**

activity of inferring causes for observed behaviors وهو نشاط أستنتاج اسباب السلوكيات والملاحظه الاساسيه من خلال fundamental, self-serving bias

◆ Self-Fulfilling prophecy النبوءة

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 هي ظاهرة توقعات الناس من انفسهم أو غيرهم والتي تقودهم إلى التصرف في سبيل جعل تلك التوقعات صحيحة وتسمى أيضا تأثير بجماليون .

✓ **Work-Related Attitudes** المواقف ذات الصلة بالعمل

✓ **Employee engagement** ارتباط موظف

- an individual's involvement, satisfaction, and enthusiasm for work من خلال مشاركته الفرد والحماس للعمل

✓ **Job satisfaction** الرضا الوظيفي

- extent to which you feel positively or negatively about various aspects of your work إلى المدى الذي تشعر من خلاله سلبيًا أو إيجابيًا حول مختلف جوانب العمل الخاص بك .

✓ **Organizational commitment** الالتزام التنظيمي

- reflects the extent to which an employee identifies with an organization and is committed to its goals والذي يعكس مدى التزام الموظف بالاهداف مع المنظمة
- Strong positive relationship between organizational commitment and job satisfaction وهي علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

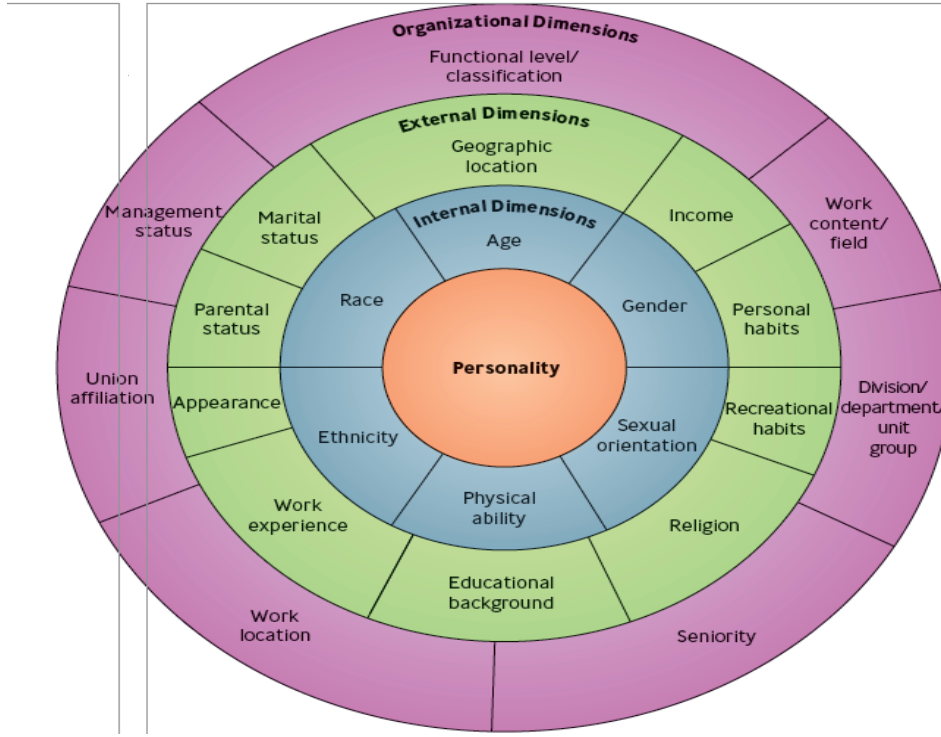
▪ **Important Workplace Behaviors** سلوكيات مهمة داخل العمل

- Performance and productivity الاداء والانتاجية
- Absenteeism and turnover الغياب
- Organizational citizenship behaviors سلوكيات التنظيم
- Counterproductive work behaviors سلوكيات العمل بنتائج عكسية

Diversity التنوع

- 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 وهو الذي يمثل كل سبل الناس خلافاً أو على حد سواء ، أو وجه الاختلاف والتشابه في العمر والعرق والجنس والدين والقدرات والخلفية الاجتماعية والاقتصادية .

the Diversity Wheel : العربية التنوع :



◆ **Internal dimensions** أبعاد داخلية

- 9 those human differences that exert a powerful, sustained effect throughout every stage of our lives وهي أختلافات الإنسان التي تمارس بقوة ، وتأثيرها مستدام طوال مرحلة حياتنا
- 9 gender, age, ethnicity, race, sexual orientation, physical abilities كالجنس والعمر والعرق والميول الجنسية والقدرات الجسديه

◆ **External dimensions** أبعاد خارجية

- 9 consist of the personal characteristics that people acquire, discard, or modify throughout their lives وتتكون من الخصائص الشخصية التي يكتسبها الناس ، يتجاهلها أو يعدلها خلال حياته
- 9 educational background, marital status, parental status, religion, income, geographic location, work experience, recreational habits, appearance, personal habits. كالخلفية ، التعليميه ، حاله الزواجيه ، حاله الوالدين ، الدين ، الدخل ، الموقع الجغرافي، الخبره العمليه ، العادات الترفيهيه ، المظهر والعادات الشخصية.

عوائق التنوع Barriers to Diversity

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

الاهواء
الخوف من التمييز
صعوبة التنوع
عدم وجود الدعم الاجتماعي
عدم وجود الدعم العائلي

ما هو الاجهاد? What is Stress?

◆ Stress الاجهاد

هو الشعور بالتوتر عند مواجهة التحديات، قيود دائمة أو فرص غير واثقين على قدرتهم على التعامل معها بشكل فعال .
مطالب غير عاديه ، قيود دائمه أو فرص غير واثقين على قدرتهم على التعامل معها بشكل فعال .

مصادر متعلقه بالاجهاد في العمل Sources of Job-Related Stress

- ◆ مطالب أنشأتها الفروق الفرديه , Demands created by individual differences
- ◆ مطالب مهمه فرديه Individual task demands
- ◆ مطالب دور الفرد Individual role demands
- ◆ مطالب المجموعات , Group demands
- ◆ مطالب التنظيم Organizational demands
- ◆ ومطالب عدم وجود العمل. Nonwork demands

Symptom of Stress أعراض الاجهاد

◆ **Physiological** فسيولوجي

9 backaches, headaches, sweaty palms, nausea ، الصداع ، الالام الظهر

◆ **Psychological** نفسي

9 boredom, irritability, nervousness, anger, anxiety, depression ، الملل ، التهيج، القلق ، الغضب ، الاكتئاب

◆ **Behavioral** سلوكي

9 sleeplessness, changes in eating habits, increased smoking/alcohol/drug abuse عدم القدره على النوم، التغيير في عادات الأكل ، التدخين ، الكحول والمخدرات

Chapter 12

Motivating Employees:

تحفيز الموظفين

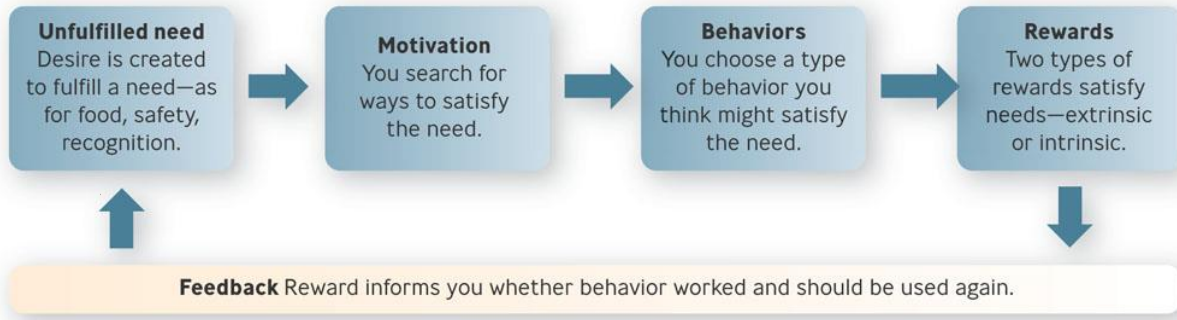
Achieving Superior Performance in the Workplace

تحقيق الأداء المتفوق في مكان العمل

◆ **Motivation** التحفيز

the psychological processes that arouse and direct goal-directed behavior

هو العمليات النفسية التي تثير السلوك الموجه للهدف المباشر



◆ Extrinsic rewards المكافآت الخارجيه

payoff a person receives from others for performing a particular task

هي مكافأه شخص نتيجة أتمامه مهمه معينه من قبل الاخرين

◆ Intrinsic rewards المكافآت الجوهريه

satisfaction a person receives from performing the particular task itself (رضا يتلقاه الشخص من اداء مهمه معينه)
كالمدح (يعني مش ماليه

لماذا التحفيز مهم? Why Is Motivation Important?

- ◆ Join your organization يؤرخ المؤسسه
- ◆ Stay with your organization يحفز الموظف على البقاء في المؤسسه
- ◆ Show up for work at your organization تظهر للعمل في المؤسسه (مثل السمعه)
- ◆ Be engaged while at your organization المشاركه في فعاليات وأنشطه المؤسسه
- ◆ Do extra for your organization الإضافه الى المؤسسه

وجهات نظر المحتوى (ما الذي يحفز الموظفين)؟ Content Perspectives

Theories that emphasize the needs that motivate people هي النظريات التي تركز على احتياجات التي تدفع الناس

◆ Needs الاحتياجات

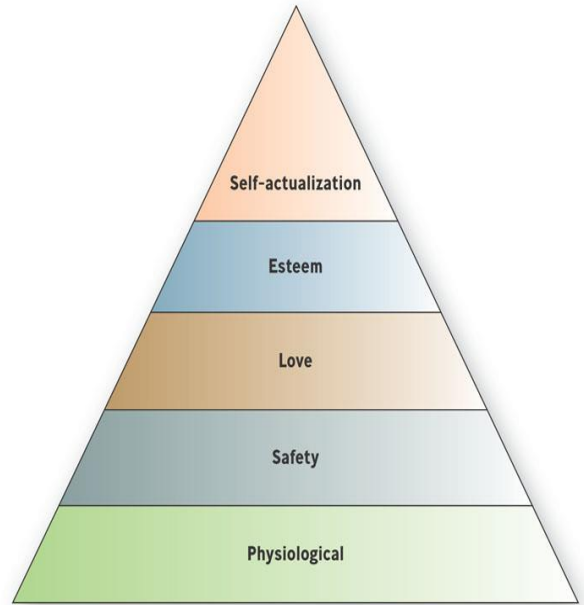
physiological or psychological deficiencies that arouse behavior هي العيوب الفسيولوجيه أو النفسيه التي تثير السلوك

Maslow's Hierarchy of Needs هرم الاحتياجات من وجهة نظر ماسلو

people are motivated by five levels of needs

◆ Physiological الفسيولوجيه

- ◆ Safety الامان
- ◆ Love الحب
- ◆ Esteem الاحترام
- ◆ Self-actualization تحقيق الذات



Alderfer's **ERG** Theory الـ **ERG** نظرية الـ

- ◆ ERG theory

assumes that three basic needs influence behavior- existence, relatedness, and growth النمو ، القرابه ، الوجود : الوجود ، القرابه ، النمو

Three Kinds of Needs الاحتياجات الثلاثة

- ◆ **Existence needs** احتياجات الوجود

desire for physiological and material well-being والرغبة في الفسيولوجيه والرفاه المادي

- ◆ **Relatedness needs** احتياجات القرابه

desire to have meaningful relationships with people who are significant to us الرغبه في إقامة علاقات ذات معنى مع الناس الذين هم مهمين لنا.

- ◆ **Growth needs** احتياجات النمو

desire to grow as human beings and to use our abilities to their fullest potential والرغبه في النمو كبشر واستخدام القدرات إلى أقصى إمكاناتها .

McClelland's Acquired Needs Theory نظرية الاحتياجات المكتسبه

- ◆ Acquired Needs Theory نظرية الاحتياجات المكتسبه

states that three needs - achievement, affiliation, and power - are major motives determining people's behavior in the workplace يذكر من خلالها ثلاث حاجات : الانجاز، الانتساب ، السلطه – فهي الدوافع الرئيسييه التي تحدد سلوك الناس في مكان العمل .

The Three Needs : الاحتياجات الثلاثة:

- ◆ **Need for achievement** الحاجه إلى الانجاز

desire to achieve excellence in challenging tasks والرغبه في تحقيق التميز في المهام الصعبه

- ◆ **Need for affiliation** الحاجه إلى الانتساب

المرغوب في علاقات ودية وحميمه مع الآخرين desire for friendly and warm relations with other people

◆ **Need for power** الحاجة للطاقة

المرغوب في أن تكون مسؤوله عن السيطرة أو الأشخاص الآخرين desire to be responsible for or control other people

نظرية هيرزبيرج الثنائية: Herzberg's Two-Factor Theory

◆ **Two-Factor Theory** نظرية العاملين

اقترح هيرزبيرج أن الرضا في العمل وعدمه ينشأ من عاملين : العوامل المحفزه ، والعوامل الصحيه .
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

◆ **Hygiene factors** (الصحيه)عوامل النظافه

وهي العوامل المرتبطه في بيئة العمل والتي تؤثر على سياق العمل من خلال المكان الذي يعمل به الموظفين
factors associated with job dissatisfaction which affect the job context in which people work

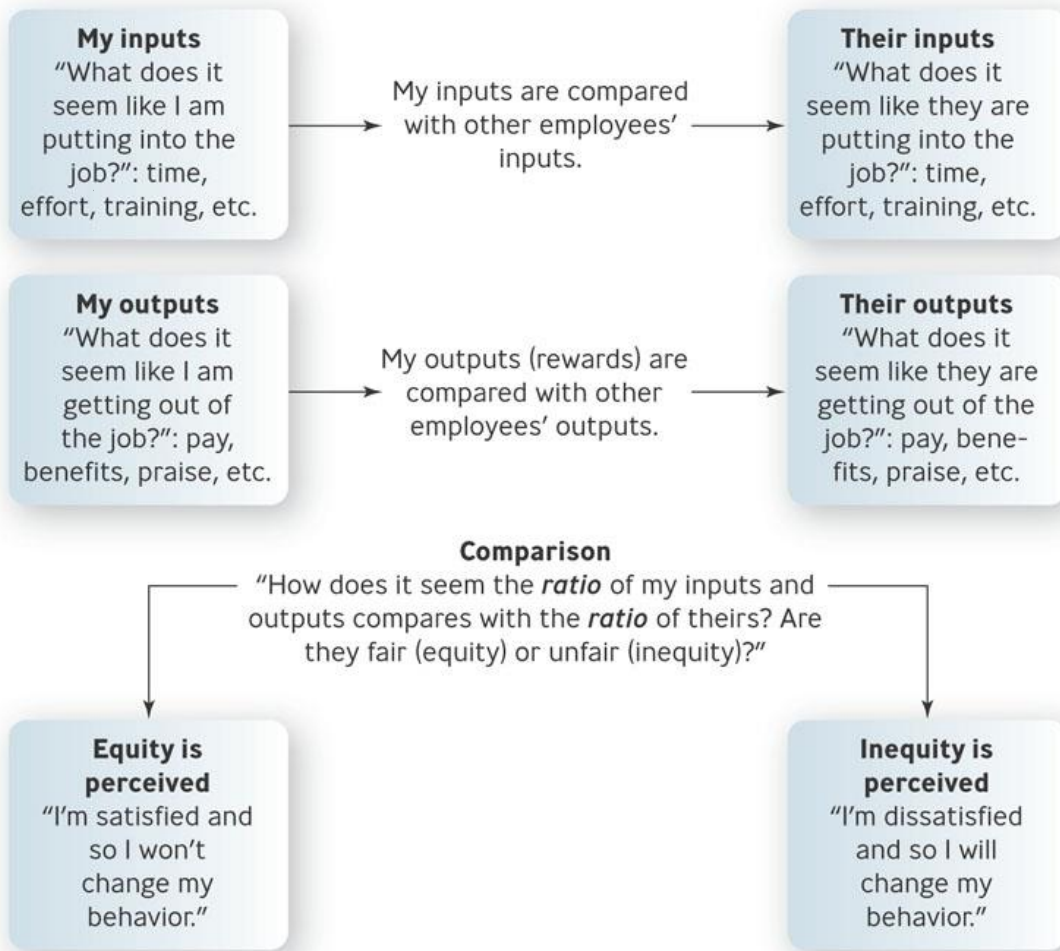
◆ **Motivating factors** العوامل المحفزه

وهي العوامل المرتبطه للرضا الوظيفي مما يؤثر على مضمون العمل أو المكافآت لأداء العمل.
factors associated with job satisfaction which affects the job content or the rewards of work performance

نظرية المساواه Equity Theory

يركز على المفاهيم التي يعرفها الموظف فيما يتعلق بكيفية عمله مقارنة بالآخرين
focuses on employee perceptions as to how fairly they think they are being treated compared to others

مدخلات ، مخرجات ، مقارنة Inputs, outputs, comparison



الدروس العملية من نظرية العدالة Practical Lessons from Equity Theory

1. يتصور الموظف انه المعول Employee perceptions are what count
2. مشاركة الموظفين تساعد Employee participation helps
3. وجود عملية الاستئناف (لتحقيق العدالة) تساعد Having an appeal process helps

◆ نظرية التوقع 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
يشير إلى أن الناس يتحفزو من خلال أمرين : 1- أنهم يريدون شيئا ما 2- كيف يحتمل أنهم يظنون أن بإمكانهم الحصول عليه.

◆ توقع Expectancy

الاعتقاد بأن مستوى معين من الجهد سوف يؤدي إلى مستوى معين من الاداء belief that a particular level of effort will lead to a particular level of performance

◆ **Instrumentality** الوسيله

توقع أن الاداء الناجح لهذه المهمه سوف يؤدي إلى النتيجة المرجوه expectation that successful performance of the task will lead to the desired outcome

◆ **Valence** التكافؤ

قيمة عامل يعين إلى نتيجته the value a worker assigns to an outcome

Goal-Setting Theory نظرية أعداد هدف

1. Goals should be specific أن يكون محدد
2. Goals should be challenging but achievable أن يكون قابل للتحقيق
3. Goals should be linked to action plans أن يكون مرتبط بخطه عمل
4. Goals need not be jointly set to be effective أن يكون فعال
5. Feedback enhances goal attainment ان ردود الفعل تعزز تحقيق الهدف

Job Design Perspectives وجهات نظر تصميم الوظيفة

◆ **Job design** تصميم العمل

division of an organization's work among its employees and the application of motivational theories to jobs to increase satisfaction and performance تقسيم العمل في المؤسسة بين موظفيها وتطبيق نظريات الدافعية في المؤسسة للعمل على زيادة الرضا والاداء

من خلال تبسيط العمل ، توسيع الفرص، الاثراء الوظيفي Job simplification, job enlargement, job enrichment

◆ **Reinforcement theory** نظرية التعزيز

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 محاولات لشرح تغيير السلوك عن طريق الإيحاء بأن السلوك مع النتائج الايجابية يميل إلى التكرار في حين ان السلوك مع نتائج سلبية لا يميل إلى التكرار.

انواع التعزيز Types of Reinforcement

1 **Positive reinforcement** التعزيز الايجابي

use of positive consequences to encourage desirable behavior استخدام النتائج الايجابية لتشجع تكرار السلوك المطلوب

2 **Negative reinforcement** التعزيز السلبي

عملية تقوية السلوك من خلال سحب شيء سلبية منه .
عملية تقوية السلوك من خلال سحب شيء سلبية منه .

3 Extinction إخماد

إضعاف السلوك بتجاهله أو التأكد من عدمه أو تعزيره
weakening of behavior by ignoring it or making sure it is not reinforced.

4 Punishment عقاب

عملية إضعاف السلوك من خلال تقديم شيء سلبية أو سحب شيء إيجابي (الحرمان من شيء جيد أو تقديم شيء سيء)
process of weakening behavior by presenting something negative or withdrawing something positive

Using Reinforcement to Motivate Employees استخدام التعزيز لتحفيز الموظفين

Positive reinforcement التعزيز إيجابي

- ◆ مكافأة فقط السلوك المرغوب فيه Reward only desirable behavior
- ◆ منح المكافآت في اقرب وقت ممكن Give rewards as soon as possible
- ◆ كن واضح حول السلوك المطلوب Be clear about what behavior is desired
- ◆ التعرف على الفروق الفردية Have different rewards and recognize individual differences

Nonmonetary Ways of Motivating Employees طرق غير نقدية لتحفيز الموظفين

- ◆ مكان العمل المرن Flexible workplace
- ◆ الاهتمام Thoughtfulness
- ◆ فوائد العمل للحياة (أن يعلمهم العمل شيء) Work-life benefits
- ◆ المحيط Surroundings
- ◆ بناء مهارات وفرص تعليمية (مثل التدريب) Skill-building & educational opportunities
- ◆ التفرغ Sabbaticals

Chapter 13

المجموعات والفرق: Groups & Teams

Increasing Cooperating, Reducing Conflict

زيادة التعاون و التقليل من الصراع

التحدي العام في الفرق الافتراضية The Challenge of Managing Virtual Teams

- ◆ Take baby steps and manage by results اتخاذ خطوات الطفل (أي الصغيره) وإدارتها من خلال النتائج
- ◆ State expectations تصريح التوقعات
- ◆ Write it down كتابتها
- ◆ Communicate, but be considerate التواصل، ولكن مع المراعاة
- ◆ Be aware of cultural differences الانتباه من الاختلافات الثقافية
- ◆ Meet regularly التجمع بانتظام

لماذا تعد الفرق ضرورية ؟ 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.

◆ Group التجمع

two or more freely acting individuals who share collective norms, collective goals, and have a common identity
إثنين من الأشخاص أو أكثر يعملون بحرية ويشتركون بمعايير جماعية واهداف مشتركة

◆ **Team** الفريق

small group of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable هي عبارته عن مجموعه صغيره من الاشخاص ذوي المهارات التكميليه الذين يلتزمون تحقيق أهداف مشترك ،، أهداف الأداء ، والنهج الذي من أجله عقد انفسهم على مبادله المسائل.

Various Types of Teams انواع الفرق

Continuous improvement team	Volunteers of workers and supervisors who meet intermittently to discuss workplace and quality-related problems; formerly called quality circle
Cross-functional team	Members composed of people from different departments, such as sales and production, pursuing a common objective
Problem-solving team	Knowledgeable workers who meet as a temporary team to solve a specific problem and then disband
Self-managed team	Workers are trained to do all or most of the jobs in a work unit, have no direct supervisor, and do their own day-to-day supervision
Top-management team	Members consist of the CEO, president, and top department heads and work to help the organization achieve its mission and goals
Virtual team	Members interact by computer network to collaborate on projects
Work team	Members engage in collective work requiring coordinated effort; purpose of team is advice, production, project, or action (see text discussion)

Formal versus Informal Groups الفرق الرسميه والغير رسميه

◆ Formal group المجموعات الرسميه

established to do something productive for the organization وهي التي أنشأت لافعل شي مثملا للمنظمه
headed by a leader ويرؤسها زعيم

◆ Informal group المجموعات الغير رسميه

formed by people seeking friendship وهي التي شكلت من قبل اشخاص يسعون إلى الصداقه
has no officially appointed leader, although a leader may emerge ولا يوجد لديها زعيم رسمي

Work Teams for Four Purposes يقوم الفريق على أربعة اسباب

1 Advice teams فرق المشوره

created to broaden the information base for managerial decisions وهي التي أنشأت لتوسيع قاعدة المعلومات لاتخاذ القرارات الإداريه

اللجان ، وفرق المراجعة Committees, review panels

2 Production teams فرق الانتاج

مسؤوله عن تنفيذ عمليات اليوميه responsible for performing day-to-day operations

فرق الجمعيه، أطقم الصيانه Assembly teams, maintenance crews

3 Project teams فرق المشروع

العمل للقيام بمشروع ليوجد حل للمشكلات ، في كثير من الاحيان من خلال تطبيق المعرفه المتخصصه من أعضاء فريق متعدد الوظائف work to do creative problem solving, often by applying the specialized knowledge of members of a cross-functional team

مثل فرق العمل والمجموعات البحثيه Task forces, research groups

4 Action teams فرق العمل

العمل لانجاز المهام التي تتطلب الناس مع التدريب المتخصص وعلى درجة عاليه من التنسيق work to accomplish tasks that require people with specialized training and a high degree of coordination

فرق الجراحه في المستشفى ، وفرق شركات الطيران ، والشرطه . Hospital surgery teams, airline cockpit crews, police SWAT teams

❖ Self-Managed Teams فرق الإدارة الذاتية

هي عباره عن مجموعات من العمال الذين يحصلون على الرقابه الاداريه للنطاقات مهمتهم. groups of workers who are given administrative oversight for their task domains

طرق لتقوية الإدارة الذاتية 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.

Five Stages of Group and Team Development خمس مراحل لتطوير الفرق



Stage 1: Forming التشكيل

عملية الحصول على المنحى والتعرف عليه عملية الحصول على المنحى والتعرف عليه

Leaders should allow time for people to become acquainted and socialize ينبغي أن يسمح الوقت للتعرف والاختلاط

Stage 2: Storming الاقتحام

characterized by the emergence of individual personalities and roles and conflicts within the group يتميز بظهور الشخصيات الفردية والأدوار والصراعات داخل الجماعة

Leaders should encourage members to suggest ideas, voice disagreements, and work through their conflicts about tasks and goals يجب أن تشجع قادة أعضاء الفريق على اقتراح الافكار والعمل على الصراعات لتنفي المهام والأهداف

Stage 3: Norming وضع النماذج

conflicts are resolved, close relationships develop, and unity and harmony emerge يتم حل النزاعات وتوثيق العلاقات وتظهر عوامل الوحدة والوئام

Group cohesiveness تماسك الجماعة

Leaders should emphasize unity and help identify team goals and values ينبغي أن يشدد قادة الوحدة على تحديد أهداف الفريق

Stage 4: Performing الانجاز

members concentrate on solving problems and completing the assigned tasks يركز الاعضاء على حل المشاكل واستكمال المهام المسندة

Leaders should allow members the empowerment they need to work on tasks القادة يجب ان تسمح بتمكين المساعده بين اعضاء الفريق

Stage 5: Adjourning الرفع

members prepare for disbandment يستعد الاعضاء للتفكيك (يتفكك الفريق)

يمكن للقادة ان يساعدوا في تخفيف الانتقال "النهائية" "البداية الجديدة" --بحسب نوع المهمات الجديدة الموكلة لهم .

• **الفريق الناجح والمؤثر: Building Effective Teams**



◆ **Cooperating متعاون**

efforts are systematically integrated to achieve a collective objective. الهدف جماعي لذلك تتكافل الجهود

◆ **Trust الثقة**

reciprocal faith in others' intentions and behaviors الايمان المتبادل في نوايا الاخرين والسلوكيات

◆ **Cohesiveness التماسك**

tendency of a group or team to stick together الميل للمجموعه والتقارب

Size: Small Teams or Large Teams? الفرق الصغيره او الكبيره؟

◆ **Small teams: 2-9 members** الفرق الصغيره من 2-9 أعضاء

better interaction تفاعل افضل

better morale الروح المعنويه افضل

◆ **Disadvantages** العيوب

Fewer resources موارد أقل

Possibly less innovation ابتكار أقل

Unfair work distribution توزيع غير عادل للعمل

◆ **Large Teams: 10-16 members الفرق الكبيره من 10 إلى 16 عضو**

More resources المزيد من الموارد

Division of labor تقسيم العمل

◆ Disadvantages العيوب

Less interaction أقل تفاعل

Lower morale معنويات أقل

Social loafing التسكع الاجتماعي

Roles & Norms الأدوار والمعايير

◆ Roles الأدوار

a socially determined expectation of how an individual should behave in a specific position وهي التي تحدد للفرد كيف يتصرف في موضع محدد

Task roles, maintenance roles أدوار مهمه وادوار الصيانه ---- مثل

◆ Norms المعايير

general guidelines that most group or team members follow المبادئ التوجيهيه العامه التي تتبع معظم مجموعه أو أعضاء الفريق

Why Norms are Enforced؟ لماذا يتم فرض القواعد؟

- ◆ To help the group survive تساعد المجموعات على النجاه
- ◆ To clarify role expectations توضيح توقعات الدور
- ◆ To help individuals avoid embarrassing situations مساعدة الافراد على تجنب المواقف المحرجه
- ◆ To emphasize the group's important values and identity تأكيد القيم الهامه للمجموعه وتعزيز هويتها

Cohesiveness & Groupthink التماسك وفكر الإجماع

◆ **Groupthink فكر الإجماع**

a cohesive group's blind unwillingness to consider alternatives هي الرغبه العمياء في تماسك المجموعه دون النظر إلى البدائل

Symptoms of Groupthink (التفكير الجماعي) أعراض فكر الاجماع

- ◆ Invulnerability, inherent morality, and stereotyping of opposition تتميط المعارضه
- ◆ Rationalization and self-censorship الرقابه الذاتيه
- ◆ Illusion of unanimity, peer pressure, and mindguards الاجماع على قرار معين
- ◆ Groupthink versus “the wisdom of the crowds” التفكير الجماعي

Results of Groupthink نتائج التفكير الجماعي

- ◆ Reduction in alternative ideas انخفاض الافكار البديله
- ◆ Limiting of other information الحد من المعلومات الاخرى

Preventing Groupthink الحد من التفكير الجماعي

- ◆ Allow criticism السماح للانتقادات
- ◆ Allow other perspectives السماح لوجهات النظر

The Nature of Conflict طبيعة الصراع

◆ Conflict الصراع

process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party هو العمليه التي ينظر لها حزب واحد ويحقق فيها مصالحه رغم انها تعارض أو تشكل تأثير سلبي على الحزب الاخر

Three Kinds of Conflict 3 انواع من الصراعات

◆ Personality conflict الصراعات الشخصيه

interpersonal opposition based on personal dislike, disagreement, or differing styles المعارضه بين الاشخاص على اساس كراهية شخصيه ، خلاف، أو نمط حياه

Personality clashes, competition for scarce resources, time pressure, communication failures اشتباكات شخصيه ، التنافس على الموارد الشحيحة وضغط الوقت ، فشل الاتصال

◆ Intergroup conflicts الصراعات بين المجموعات

Inconsistent goals or reward systems, ambiguous jurisdictions, status differences

◆ Multicultural conflicts الصراعات بين الثقافات

Five Conflict-Handling Styles خمس نمط للتعامل مع الصراعات

- ◆ Avoiding - “Maybe the problem will go away” التجنب

- ◆ Accommodating – “Let’s do it your way” الاستيعاب
- ◆ Forcing – “You have to do it my way” الاجبار
- ◆ Compromising – “Let’s split the difference” المساومه
- ◆ Collaborating – “Let’s cooperate to reach a win-win solution that benefits both of us” التعاون

Chapter 14

Power, Influence, & Leadership: القوة والنفوذ والقيادة

From Becoming a Manager to Becoming a Leader

من مدير إلى قائد

The Nature of Leadership طبيعه القيادة

◆ Leadership القيادة

the ability to influence employees to voluntarily pursue organizational gains القدره على التأثير على الموظفين على الموظفين
لمتابعه طوعا للمكاسب التنظيميه

Characteristics of Being a Manager & a Leader الفرق بين المدير والقائد

Being a Manager Means ...	Being a Leader Means ...
Planning, organizing, directing, controlling	Being visionary
Executing plans and delivering goods and services	Being inspiring, setting the tone, and articulating the vision
Managing resources	Managing people
Being conscientious	Being inspirational (charismatic)
Acting responsibly	Acting decisively
Putting customers first—responding to and acting for customers	Putting people first—responding to and acting for followers
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	Mistakes can happen when leaders choose the wrong goal, direction, or inspiration; overlead; or fail to implement the vision

Being a Manager: كونه مدير

Coping with Complexity يتعامل مع التعقيد

- ◆ Determining what needs to be done - planning and budgeting تحديد ما يجب القيام به – التخطيط وإعداد الموازنات
- ◆ Creating arrangements of people to accomplish an agenda - organizing and staffing خلق ترتيبات من الناس لتحقيق أجندته من خلال التنظيم والتوظيف
- ◆ Ensuring people do their jobs - controlling and problem solving ضمان الناس لوظائفهم من خلال مراقبه وحل مشاكلهم .

Being a Leader: كونه قائد

Coping with Change يتعامل مع التغييرات

- ◆ Determining what needs to be done - setting a direction تحديد ما يجب القيام به – تحديد الاتجاه
- ◆ Creating arrangements of people to accomplish an agenda - aligning people خلق ترتيبات من الناس لتتفق اجنده – التوفيق بين الناس
- ◆ Ensuring people do their jobs - motivating and inspiring ضمان الناس ووظائفهم من خلال تحفيزهم والهامهم

Five Sources of Power خمس مصادر من القوة

- ◆ Legitimate power القوة الشرعيه

results from managers' formal positions within the organization النتائج من المواقع الرسمي للمديرين داخل المنظمه

- ◆ Reward power سطة المكافأه

results from managers' authority to reward their subordinates النتائج من سلطة المديرين لمكافاه المرؤوسين

- ◆ Coercive power القوة القسريه

results from managers' authority to punish their subordinates النتائج من سلطة المديرين لمعاقبة مرؤوسيهم

- ◆ Expert power سطة الخبراء

results from one's specialized information or expertise نتائج من معلومات المتخصص من خلال الخبرة

- ◆ Referent power قوة العلاقه

derived from one's personal attraction المستمدة من جذب المرء من خلال شخصيته

Tactics for Influencing Others التكتيكات للتأثير على الآخرين



Do Leaders Have Distinctive Personality Characteristics? هل يملك القادة خصائص شخصية مميزة

- ◆ Trait approaches to leadership نهج سمه القيادة

attempt to identify distinctive characteristics that account for the effectiveness of leaders محاوله لتحديد الخصائص المميزة التي تمثل فعالية القادة

Key Positive Leadership Traits الرئيس الايجابي لقياده الصفات

General Trait	Specific Characteristics
Task competence	Intelligence, knowledge, problem-solving skills
Interpersonal competence	Ability to communicate and ability to demonstrate caring and empathy
Intuition	
Traits of character	Conscientiousness, discipline, moral reasoning, integrity, honesty
Biophysical traits	Physical fitness, hardiness, energy level
Personal traits	Self-confidence, sociability, self-monitoring, extraversion, self-regulating, self-efficacy

هل تملك النساء الصفات التي تجعلها قادة أفضل? Do Women Have Traits that Make Them Better Leaders?

Studies show that women executives score higher than their male counterparts on a variety of measures - from producing high quality work to goal-setting to mentoring employees تشير الدراسات إلى أن النساء التنفيذيين درجة أعلى من نظرائهن من الرجال. من خلال انتاج اعمال ذات جوده عاليه لتحديد الاهداف لتوجيه الموظفين

Leadership Lessons from the GLOBE Project دروس القيادة

◆ Project GLOBE

ongoing attempt to develop an empirically based theory to “describe, understand, and predict the impact of specific cultural variables on leadership and organizational processes and the effectiveness of these processes محاولة مستمره لتطوير النظرية المبينه على التجريب لوصف وفهم وتوقع تأثيرات المتغيرات الثقافية الخاصه على القيادة والعمليات التنظيميه ودراسه مدى فعاليه هذه العمليات

Michigan Leadership Model نموذج القيادة الخاص ب ميشيغان

◆ Job-centered behavior السلوك الذي يركز على الوظيفة

principal concerns were with achieving production efficiency, keeping costs down, and meeting schedules العمل هو الشاغل الرئيسي لتحقيق كفاءه الانتاج وتخفيض التكاليف وتلبية الجداول الزمنية

◆ Employee-centered behavior السلوك الذي يركز على الموظف

managers paid more attention to employee satisfaction and making work groups cohesive دفع المديرين إلى المزيد من الاهتمام لكسب رضا الموظفين وتماسك مجموعات العمل .

Ohio State Leadership Model نموذج القيادة من وجهة نظر أوهايو

◆ Initiating structure التركيب البدائي

behavior that organizes and defines what group members should be doing ان السلوك الذي ينظم ويحدد ماذا يجب ان تفعل مجموعه معينه

◆ Consideration الاعتبار

expresses concern for employees by establishing a warm, friendly, supportive climate تعرب عن قلقها على الموظفين من خلال اقامه مناخ داعم ودافئ

Contingency Approaches؟ الطوارئ

◆ Contingency leadership model نموذج القيادة للطوارئ

determines if a leader’s style is task oriented or relationship-oriented and if that style is effective for the situation at hand يحدد ما إذا كان أسلوب القائد ومهمته فعاله للوضع في متناول اليد

أبعاد التحكم الظرفية **Dimensions of Situational Control**

◆ **Leader-member relations** علاقة الزعيم مع العضو

reflects the extent to which the leader has the support, loyalty, and trust of the work group يعكس مدى الدعم والولاء والثقة داخل المجموعه

◆ **Task structure** هيكل المهمة

extent to which tasks are routine and easily understood يسهل مدى فهم المهام الروتينية

◆ **Position power** قوة الموقف

refers to how much power a leader has to make work assignments and reward and punish يشير إلى مدى قوة القائد من خلال مكافئتهم ومعاقبتهم

طريق وهدف نماذج القيادة **The Path-Goal Leadership Model**

holds that the effective leader makes available to followers desirable rewards in the workplace and increases their motivation by clarifying the paths, or behavior, that will help them achieve those goals and providing them with support يرى ان القائد الفعال يجعل المكافئات المرغوب بها متاحه في مكان العمل ويزيد من دافعيتهم عن طريق توضيح المسارات والسلوك والتي من شأنها ان تساعد على تحقيق تلك الأهداف وتقديم الدعم لها.

Applying Situational Theories: Five Steps: تطبيق النظريات الموقفية في خمس خطوات

- ◆ **Step 1:** Identify Important Outcomes: “What Goals Am I Trying to Achieve?” الخطوة 1: تحديد النتائج الهامه
- ◆ **Step 2:** Identify Relevant Employee Leadership Behaviors: “What Management Characteristics Are Best?” الخطوة 2: تحديد السلوكيات التي ذات صلة
- ◆ **Step 3:** Identify Situational Conditions: “What Particular Events Are Altering the Situation?” الخطوة 3: تحديد شروط الظرفية
- ◆ **Step 4:** Match Leadership to the Conditions at Hand: “How Should I Manage When There Are Multiple Conditions?” الخطوة 4: مباراه القيادة في تناول اليد
- ◆ **Step 5:** Determine How to Make the Match: “Change the Manager or Change the Manager’s Behavior?” الخطوة 5: تحديد كيفية جعل المباراه

نموذج النطاق الكامل **Full-Range Model**

◆ **Transactional leadership** قياده المعاملات

focuses on clarifying employees’ roles and task requirements and providing rewards and punishments contingent on performance يركز على توضيح ادوار الموظفين ومتطلبات المهمة وتقديم المكافئات والعقوبات

◆ **Transformational leadership** القياده التحويلية

تحول الموظفين لمتابعه الاهداف التنظيمي على المصالح الذاتيه
transforms employees to pursue organizational goals over self-interests

تتأثر الخصائص الفرديه والثقافه التنظيميه
influenced by individual characteristics and organizational culture

السلوكيات الاساسيه للقاده التحويلين Key Behaviors of Transformational Leaders

Inspirational motivation

Idealized influence

Individualized consideration

Intellectual stimulation

الاثار المترتبه على القياده التحويليه Implications of Transformational Leadership

- ◆ فإنه يمكن تحسين النتائج على مستوى الافراد والجماعات
It can improve results for both individuals and groups
- ◆ يمكن استخدامه لتدريب الموظفين على جميع المستويات
It can be used to train employees at any level
- ◆ يتطلب اخلاق القاده
It requires ethical leaders

خصائص خادم الزعيم Characteristics of the Servant Leader

1. Focus on listening.
 2. Ability to empathize with others' feelings.
 3. Focus on healing suffering.
 4. Self-awareness of strengths and weaknesses.
 5. Use of persuasion rather than positional authority to influence others.
 6. Broad-based conceptual thinking.
 7. Ability to foresee future outcomes.
 8. Belief they are stewards of their employees and resources.
 9. Commitment to the growth of people.
 10. Drive to build community within and outside the organization.
-

-

Chapter 15

Interpersonal & Organizational Communication:

العلاقات الشخصية والتنظيمية

Mastering the Exchange of Information

الاتصالات لتبادل المعلومات

Communication Defined: The Transfer of Information & Understanding

الاتصال المحدد: لنقل المعلومات والتفاهم

◆ الاتصالات Communication

نقل المعلومات والفهم من شخص آخر إلى شخص آخر

◆ 81% of a manager's time in a typical workday is spent communicating

تتفق المديرين 81% من الوقت في عمل نموذج للتواصل

How the Communication Process Works كيف تقوم عملية الاتصالات

◆ Sender المرسل

هو الشخص الذي يريد تبادل المعلومات

◆ Receiver المتلقي

الشخص المقصود بالرسالة

◆ Encoding الترميز

ترجمة الرسالة إلى رموز مفهومة أو إلى لغة

◆ Decoding فك

تفسير ومحاولة فهم الرسالة

◆ Media قناة الرسالة

المسار الذي تسافر من خلاله الرسالة

◆ Feedback ردود الفعل

تعبير الفعل عن الرسالة

◆ **Noise الضجيج**

any disturbance that interferes with the transmission of a message الاضطراب الذي يتداخل في نقل الرساله

Selecting the Right Medium اختيار القناه المناسبه

◆ **Medium richness ثراء القناه**

indicates how well a particular medium conveys information and promotes learning ويشير إلى المدى الذي تنتقل من خلاله المعلومات

◆ **Rich medium القناه المتوسطه**

best for non-routine situations and to avoid oversimplification من خلال تجنب التبسيط

◆ **Lean medium القناه الهزيله**

best for routine situations and to avoid overloading وهو افضل للحالات الروتنيه وتجنب الحموله الزائده

Barriers to Communication معوقات الاتصال

1. Physical barriers: sound, time, space, & so on الحواجز الماديه: الصوت، الوقت ، والفضاء
2. Semantic barriers: when words matter الحواجز الدلاليه : عندما تكون الكلمات مهمه لا يصال الرساله
3. Personal barriers: individual attributes that hinder communication الحواجز الشخصيه : الصفات الفرديه التي تعيق التواصل

- **Sender barrier—no message gets sent.** Example: If a manager has an idea but is afraid to voice it because he or she fears criticism, then obviously no message gets sent.
- **Encoding barrier—the message is not expressed correctly.** Example: If your vocabulary is lacking or English is not your first language, you may have difficulty expressing to a supervisor, coworker, or subordinate what it is you mean to say.
- **Medium barrier—the communication channel is blocked.** Example: When someone's phone always has a busy signal or a computer network is down, these are instances of the communication medium being blocked.
- **Decoding barrier—the recipient doesn't understand the message.** Example: Perhaps you're afraid to show your ignorance when someone is throwing computer terms at you and says that your computer connection has "a bandwidth problem."
- **Receiver barrier—no message gets received.** Example: Because you were talking to a coworker, you weren't listening when your supervisor announced today's work assignments.
- **Feedback barrier—the recipient doesn't respond enough.** Example: You give some people street directions, but since they only nod their heads and don't repeat the directions back to you, you don't really know whether you were understood.

Semantic Barriers الحواجز الدلالية

◆ Semantics الدلالات

دراسة معاني الكلمات study of the meaning of words

◆ Jargon المصطلحات

مصطلحات محددة لمهنة او مجموعه معينه "مثل المصطلحات الطبية" terminology specific to a particular profession or group

Personal Barriers المعوقات الشخصية

- ◆ Variable skills in communicating effectively المهارات المتغيرة في التواصل الفعال
- ◆ Variations in how information is processed & interpreted الاختلافات في كيفية معالجة وتفسير المعلومات
- ◆ Variations in trustworthiness & credibility الاختلافات في الثقة والمصداقية
- ◆ Oversized egos الانا المتضخمه

نحو مهارات اتصال شفهي أفضل Toward Better Nonverbal Communication Skills

Do ...	Don't ...
Maintain eye contact	Look away from the speaker
Lean toward the speaker	Turn away from the speaker
Speak at a moderate rate	Speak too quickly or slowly
Speak in a quiet, reassuring tone	Speak in an unpleasant tone
Smile and show animation	Yawn excessively
Occasionally nod head in agreement	Close your eyes
Be aware of your facial expressions	Lick lips, bite nails, play with your hair

قنوات الاتصال الرسمي Formal Communication Channels

◆ Formal communication channels

اتبع التسلسل القيادي ويتم التعرف على المسؤول على chain of command and are recognized as official
فهو عمودي ، أفقي ، أو خارجي vertical, horizontal, external

◆ قنوات اتصال غير رسمي Informal communication channels

من خلال تطوير الهيكل do not follow the chain of command
الخارجي وتتبع سلسله القيادة develop outside the formal structure

◆ الكرمه Grapevine

وهو نظام اتصال غير رسمي لمنظمه غير رسميه unofficial communication system of the informal organization

◆ الاداره المتجوله Management by wandering around

term used to describe a manager's literally wandering around his organization and talking with people
وهو مصطلح يستخدم لوصف المدير الذي يتحدث مع الناس في جميع خطوط السلطه across all lines of authority

التواصل في عصر المعلومات Communication in the Information Age

◆ Multicommunicating

يمثل استخدام التكنولوجيا للمشاركة في العديد من التفاعلات في نفس الوقت

ثمانية معايير لجيل الانترنت Eight Norms of the Millennial or Internet Generation

1. **Freedom**—the desire to experience new and different things. This norm, which takes precedence over long-term commitments, is expressed in a desire for flexible work hours and locations, to have a say in how things are done, and for freedom of choice.
2. **Customization**—the desire to have personalized products and choices. Customization covers everything from ring tone choices to Facebook layouts to lifestyle choices.
3. **Scrutiny**—not taking “facts” and authority figures at face value. Knowing that there is both treasure and trash on the Internet, this generation has learned to be skeptical, to check things out, to ask probing questions. Candor and straight talk are favored.
4. **Integrity**—trust in people, products, and employers is important. This generation cares about honesty, transparency, and keeping commitments—although they are elastic when it comes to pirating music and plagiarism.
5. **Collaboration**—relationships are of key importance. Members of this generation value volunteering, know how to work and play with others, and are eager to offer opinions and suggestions.
6. **Entertainment**—keep things moving and interesting. A job should be both challenging and fun, not a life sentence. For this multitasking generation, the Internet is not only a productivity tool and information source but also a personal communication device and “fun tool of choice.”
7. **Speed**—instant feedback is expected. Used to instant-feedback video games and nanosecond answers from Google, Millennials prefer rapid-fire texting, instant messaging, and Tweeting to the slower e-mail. This leads them to urge faster decision making and feedback on job performance.
8. **Innovation**—impatience for new and different user experiences. In the workplace, the traditional hierarchy is rejected in favor of work processes that encourage collaboration and creativity.

الاتصالات الرقمية ومكان العمل الجديد Digital Communication & the New Workplace

◆ مؤتمرات الفيديو Videoconferencing

uses video and audio links along with computers to enable people in different locations to see, hear, and talk with each other يستخدم الفيديو والصوت جنباً إلى جنب مع أجهزة الكمبيوتر لتمكين الناس في أماكن مختلفة لتتحدث وتتحدث مع بعضهم البعض

◆ تقنية التواجد عن بعد Telepresence technology

high-definition videoconference systems that simulate face-to-face meetings between users أنظمة عالية الوضوح عبر دائرة تلفزيونية مغلقة تحاكي اجتماعات وجها لوجه بين المستخدمين

فوائد التقيته عن بعد Benefits of Telecommuting

1. Reduces capital costs يقلل من التكاليف الرأسمالية
2. Increases flexibility and autonomy for workers يزيد المرونة والاستقلالية للعمال

3. Provides a competitive advantage when recruiting يوفر ميزه تنافسيه عند التوظيف
4. Increases job satisfaction يزيد الرضا عند العمال
5. Increases productivity زيادة الانتاجيه
6. Ability to tap into nontraditional workers القدره على الاستفاده من العمال غير التقليديه

Downside of the Digital Age الجانب السلبي من العصر الرقمي

◆ Security الأمن

a system of safeguards for protecting information technology against disasters, system failures, and unauthorized access that result in damage or loss نظام الضمانات لحماية التكنولوجيا المعلومات لمواجهة الكوارث، فشل النظام، والوصول الغير مصرح به الذي يؤدي إلى ضرر أو خساره

◆ Identity theft سرقة الهوية

thieves hijack your name and identity and use your good credit rating to get cash or buy things لصوص يخطفون الاسم والهويه الخاصه بك، واستخدام الهاتف للحصول على المال أو شراء المنتجات

Protecting Against Security and Privacy Breaches on the Internet حمايه ضد الأمن والخصوصيه والانتهاكات على شبكة الانترنت

- **Pick strong passwords.** Use a mix of letters, symbols, and numbers, following the guidelines as www.microsoft.com/protect/yourself/password/create.mspx.
- **Use different passwords** for different web services. And never use your web passwords for PIN codes on credit, debit, or ATM cards.
- **Don't reveal sensitive information**—not even in “private” areas of services such as Facebook or Flickr that offer public access to most material.
- **Don't share files** on services that offer optional sharing, such as Google Docs, unless there is a real need.
- **Keep data** whose disclosure would create legal liability or embarrassment on your personal hard drives and storage devices.
- **Avoid file-sharing services** such as Lime Wire that distribute pirated files. Both the services and the downloads can open your computer to prying eyes.
- **Apply the latest security updates** to all your software, including operating systems, browsers, and antivirus programs.

Disadvantages of E-Mail مساوئ البريد الإلكتروني

1. Has been a decrease in all other forms of communication among co-workers—including greetings and informal conversations ينخفض في جميع اشكال التواصل الاخرى بين زملاء العمل، بما في لك التحيات والمحادثات الغير رسميه

2. Emotions often are poorly communicated or miscommunicated via e-mail messages **التواصل الشعوري ضعيف**
3. The greater the use of e-mail, the less connected co-workers reportedly feel. **كلما زاد استخدام البريد الالكتروني ، وزملاء العمل أقل اتصالاً.**

Smartphones: Use & Abuse **الهواتف الذكية ، الاستخدام والاساءه**

- ◆ Cell phones are now mostly smartphones **الهواتف المحموله هي الان هواتف ذكيه في الغالب**
- ◆ As smartphones develop more features and make available more applications, their importance will only increase **تطورت ميزات الهواتف الذكيه ، ومزيد من التطبيقات المتاحه**

Five Rules for Using Smartphones **خمس قواعد لاستخدام الهواتف الذكية**

1. Keep the volume of your voice down while on the phone; no need to SHOUT.
2. Don't force defenseless others on buses, in restaurants, and so on to have to listen to your phone conversations.
3. Shut off your ringer during meetings and public performances; set the phone on "vibrate," and return calls at a discreet distance.
4. Don't text during meetings or other conversations.
5. Don't dial/text while driving.

Social Media: Pros & Cons **وسائل الاعلام الاجتماعيه : الايجابيات والسلبيات**

- ◆ Social media **وسائل التواصل الاجتماعي**

Internet-based and mobile technologies used to generate interactive dialogue with members of a network **التكنولوجيات القائمه على الانترنت وزياده التفاعل مع أعضاء الشبكة**

The Downside of Social Media **الجانب السيء من وسائل الاعلام الاجتماعيه**

Distraction

**Leaving wrong
impression**

**Replacing real
conversation**

Chapter 16

Control & Quality Control Improvement:

تحسين السيطرة التحكم والجوده

Techniques for Enhancing Organizational Effectiveness

تقنيات وفعاليات التعزيز التنظيمي

Managing for Productivity الإدارة من أجل تحقيق الانتاجيه

◆ Productivity الانتاجيه

outputs divided by inputs where: outputs are the goods and services produced, and inputs are labor, capital, materials, and energy
المخرجات مقسومه على المدخلات بحيث أن المخرجات هي السلع والخدمات المنتجه ومدخلات العمل ورأس المال والمواد والطاقة

The Role of Information Technology دور تقنية المعلومات

Enterprise resource planning (ERP) تخطيط موارد المؤسسات

software systems, information systems for integrating virtually all aspects of a business, helping managers stay on top of the latest developments. نظم البرمجيات ، نظم المعلومات لدمج جميع جوانب الاعمال التجاربه مما يساعد المديرين على البقاء مع التطورات

السيطره : عندما يراقب المدراء العمل Control: When Managers Monitor Performance

◆ السيطره Controlling

defined as monitoring performance, comparing it with goals, and taking corrective action as needed يعرف بأنه رصد للأداء ومقارنتها مع الاهداف واتخاذ الاجراءات التصحيحه حسب الحاجه



لماذا نحتاج إلى التحكم؟ Why Is Control Needed?

1. To adapt to change & uncertainty التكيف مع التغييرات وعدم التيقن
2. To discover irregularities & errors اكتشاف المخالفات والاطء
3. To reduce costs, increase productivity, or add value لخفض التكاليف وزيادة الانتاجيه
4. To detect opportunities للكشف عن الفرص
5. To deal with complexity التعامل مع التعقيدات
6. To decentralize decision making & facilitate teamwork تحقيق اللامركزيه في اتخاذ القرارات

خطوات التحكم بالعمليات Steps in the Control Process

1. Establish standards وضع المعايير

performance standard is the desired performance level for a given goal معيار الأداء على المستوى المطلوب لتحقيق هدف معين

best measured when they can be made quantifiable أفضل طريقه للقياس عندما يمكن أن يتم قياسه

2. Measure performance قياس الاداء

usually obtained from written reports, oral reports, and personal observations الحصول على تقارير مكتوبه ، أو شفهيته وملاحظات شخصيه لقياس الاداء

3. Compare performance to standards مقارنة الاداء مع المعايير

Management by exception – control principle that says managers should be informed of a situation only if data show a significant deviation from standards
الاداره مع الرقابه للحفاظ على المعايير if data show a significant deviation from standards

4. Take corrective action if necessary اتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر

Make no changes عدم اجراء اي تغييرات

Recognize and reinforce positive performance الاعتراف وتعزيز الاداء الايجابي

Take action to correct negative performance اتخاذ الاجراءات اللازمه لتصحيح الاداء السلبي

Levels of Control مستويات التحكم

◆ Strategic control استراتيجي

monitoring performance to ensure that strategic plans are being implemented and taking corrective action as needed

◆ Tactical control تكتيكي

monitoring performance to ensure that tactical plans - those at the divisional or departmental level - are being implemented

◆ Operational control تشغيلي

monitoring performance to ensure that operational plans - day-to-day goals - are being implemented and taking corrective action as needed

Six Areas of Control 6 مناطق للتحكم



منطقة الهيكله Structural Area

◆ **Bureaucratic control** السيطره البيروقراطيه

an approach to organizational control that is characterized by use of rules, regulations, and formal authority to guide performance
نهج للسيطره التنظيمه التي تتميز باستخدام القواعد والانظمه والسلطه الرسميه لتوجيه الاداء

◆ **Decentralized control** سيطره مركزيه

an approach to organizational control that is characterized by informal and organic structural arrangements
وهي التي تتميز بالترتيبات الهيكلية الرسميه والعضويه

The Balanced Scoreboard سجل الاداء المتوازن

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 and, (4) financial measures

يعطي كبار المديرين وجهة نظر سريعه وشامله للمنظمه عبر أربع مؤشرات 1- رضا العملاء 2- العمليات الداخليه 3- الابتكار وتحسين الانشطه 4- التدابير الماليه

The Balanced Scorecard: Four Perspectives سجل الاداء المتوازن : اربع وجهات نظر

◆ **Financial** مالي

profitability, growth, shareholder values

◆ **Customer** الزبون

priority is taking care of the customer

◆ **Internal business** الاعمال الداخليه

quality, employee skills, and productivity

◆ **Innovation & learning** الابتكار والتعلم

learning and growth of employees

The Visual Representation of a Balanced Scorecard التمثيل المرئي للتوازن

◆ **Strategy map** خريطه استراتيجيه

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 التمثيل المرئي للمنظورات من خلال التواصل وفهم الاهداف بحيث يمكن لاي شخص في الشركه ان يفهم كيف ترتبط وظائفهم العامه للمنظمه

Why Measure-Managed Firms Succeed

- ◆ Top executives agree on strategy يتفق كبار المديرين حول استراتيجيه واحده
- ◆ Communication is clear التواصل واضح
- ◆ There is better focus and alignment افضل للتركيز والمواءمه
- ◆ The organizational culture emphasizes teamwork and allows risk taking تؤكد الثقافه التنظيميه والعمل الجماعي والسماح بالمخاطر

Barriers to Effective Measurement الحواجز لقياس الفعاليه

- ◆ Objectives are fuzzy الاهداف الغامضه
- ◆ Managers put too much trust in informal feedback systems المدراء يضعون ثقاه أكبر في النظام
- ◆ Employees resist new measurement systems الموظفين مقاومين للانظمه
- ◆ Companies focus too much on measuring activities instead of results الشركات تركز كثيرا على قياس الانشطه بدل من النتائج

Financial Tools for Control أدوات ماليه للتحكم

◆ **Budget** الميزانيه

formal financial projection

◆ **Incremental budgeting** الميزانيه الاضافيه

allocates increased or decreased funds to a department by using the last budget period as a reference point

only incremental changes in the budget request are reviewed

Fixed versus Variable Budgets الميزانيه الثابته والميزانيه المتغيره

◆ **Fixed budgets**

resources are allocated on a single estimate of costs

◆ **Variable budgets**

resources are varied in proportion with various levels of activity

Financial Statements القوائم الماليه

◆ **Balanced sheet** المتوازنه

summarizes an organization's overall financial worth – assets and liabilities - at a specific point in time

◆ **Income statement** بيانات الدخل

summarizes an organization's financial results – revenues and expenses - over specified period of time

Total Quality Management إدارة الجوده الكليه

◆ **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
اتباع نهج شامل- بقياده الاداره العليا ودعمها في جميع انحاء المنظمه مخصصه لتحسين المستمر للجوده والترتيب لرضا العملاء

Two Core Principles of TQM اثنتين من المبادئ الأساسية لإداره الجوده الشامله

1. **People orientation** توجه الناس

everyone involved in the organization should focus on delivering value to customers

2. **Improvement orientation** التوجه التحسيني

everyone should work on continuously improving work processes

