

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. **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. One Big World Market: The Global Economy

1. **Global economy**:the increasing tendency of the economies of the world to interact with one another as one market instead of many national markets
2. **Positive effects**:more markets for American exports
3. **Negative effects**:vast surplus funds from global investments flowed into U.S. that were invested badly in subprime mortgages
4. **Minifirms**:operating worldwide Small companies can get started more easily Small companies can maneuver faster

3. 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

4. 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

5. The Successful International Manager

1-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
 4-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

2-واحد من السوق العالمية الكبيرة: الاقتصاد العالمي

1-الاقتصاد العالمي: الميل المتزايد لاقتصاديات العالم بالتفاعل مع بعضها البعض كسوق واحدة بدلاً من العديد من الأسواق الوطنية
 2-الآثار الإيجابية: المزيد من الأسواق للصادرات الأمريكية
 3-الآثار السلبية: فائض الأموال من الاستثمارات العالمية تدفقت إلى الولايات المتحدة التي تم استثمارها بشكل سيء في الرهن العقاري Subprim
 4- Minifirms: تعمل في جميع أنحاء العالم يمكن أن تبدأ من شركات صغيرة بسهولة أكبر و المناورة أسرع

3-لماذا نتعلم 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 أجانب أو شركاء
 4-قد تتعامل مع الموظفين الأجانب أو الموردين
 5-كنت قد يعمل لحساب شركة أجنبية في الولايات المتحدة
 6-كنت قد تعمل لشركة أمريكية خارج الولايات المتحدة – أو لأحد أجانب

4-مدير الدولية الناجحة

1. مديري العرقية: يعتقدون أن بلدانهم الأصلي وثقافتهم ولغتهم وسلوكهم متفوقون على الآخرين
 2. ضيق الأفق: النظرة ضيقة التي يرى الناس الأشياء فقط من خلال وجهة نظرهم الخاصة
 3. مدارء متعدد المراكز: تأخذ وجهة النظر بأن المديرين المحليين في المكاتب الأجنبية أفضل فهم الموظفين الأصليين والممارسات، وبالتالي فإن Home office يجب أن يترك لهم
 4. مدارء مركز الأرض: قبول أن هناك اختلافات وأوجه التشابه بين الموظفين والموظفين الأجانب والأجانب، وأنها يجب أن تستخدم أيًا كانت التقنيات الأكثر فعالية

5-مدير الدولية الناجحة

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

6-محارب الطريق

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

6. Being an Effective Road Warrior

1. **Lesson 1:** Frequent travel may be needed because personal encounters are essential
2. **Lesson 2:** Travel may be global, but understanding must be local
3. **Lesson 3:** Frequent travel requires frequent adjustments

7. Why Companies Expand Internationally

1. Availability of supplies
2. New markets
3. Lower labor costs
4. Access to finance capital
5. Avoidance of tariffs & import quotas

8. Five Ways of Expanding Internationally



9. How Companies Expand Internationally

1. **Global outsourcing** :using suppliers outside the U.S. to provide labor, goods, or services
2. **Importing**: a company buys goods outside the country and resells them domestically
3. **Exporting**:a company produces goods domestically and sells them outside the country
4. **Countertrading**:bartering goods for goods
5. **Licensing** :a firm allows a foreign company to pay it a fee to make or distribute the firm's product or service
6. **Franchising**:a firm allows a foreign company to pay it a fee and a share of the profit in return for using the firm's brand name and a package of materials and services
7. **Joint ventures** :formed with a foreign company to share the risks and rewards of starting a new enterprise together in a foreign country also known as a strategic alliance
8. **Wholly-owned subsidiary**:foreign subsidiary that is totally owned and controlled by an organization
9. **Greenfield venture**: a foreign subsidiary that the owning organization has built from scratch.

10. Barriers to International Trade

- 1-الدرس 1 :السفر المتكرر قد تكون هناك حاجة له للقاءات شخصية ضرورية
- 2-الدرس 2 :قد يكون السفر عالمي، ولكن يجب أن يكون التفاهم محلي
- 3-الدرس 3 :السفر المتكرر يتطلب إجراء تعديلات متكررة

7-لماذا تتوسع الشركات دوليا

- 1-توافر الإمدادات
- 2-أسواق جديدة
- 3-انخفاض تكاليف العمالة
- 4-الحصول على رؤوس الأموال
- 5-الأبطال من الرسوم الجمركية وحصص الاستيراد

8-خمس طرق لتوسيع دوليا



9.كيف الشركات التوسع دوليا

- 1-الاستعانة بمصادر خارجية عالمية:استخدام موردين من خارج الولايات المتحدة لتوفير العمالة أو السلع أو الخدمات
- 2-استيراد :شركة تشتري السلع خارج البلاد وبيعتها لهم على الصعيد المحلي
- 3-التصدير :شركة تنتج السلع محلياً وبيعتها خارج البلد
- 4-كوتنيرترادينج :مقايضة السلع للسلع
- 5-الترخيص:شركة تسمح لشركة أجنبية لدفع رسوم لجعل أو توزيع المنتج أو الخدمة للشركة
- 6-حقوق الامتياز :إطار يسمح لشركة أجنبية دفع رسوم وحصص من الأرباح مقابل استخدام اسم العلامة التجارية للشركة ومجموعة من المواد والخدمات
- 7-المشاريع المشتركة:شكلت مع شركة أجنبية لتقاسم المخاطر والمكافآت للبدء المشاريع جديدة معا في بلد أجنبي يعرف أيضا باسم تحالف استراتيجي
- 8-شركة تابعة مملوكة بالكامل :التابعة الأجنبية التي تملكها كلياً والتي تسيطر عليها منظمة
- 9.المشروع التأسيسي: شركة فرعية أجنبية أن المنظمة تملك قد بني من الصفر.

10.الحواجز أمام التجارة الدولية

- 1-التعريفات:الرسوم الجمركية أو الضرائب، وتفرض أساسا على الواردات
- 2-حصص الاستيراد:الحدود المفروضة على العدد من المنتجات التي يمكن استيرادها
- 3-الحظر:حظر كامل على استيراد أو تصدير منتجات معينة

11-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

1. **Tariffs** :customs duty, or tax, levied mainly on imports
2. **Import quotas** :limits on the numbers of a product that can be imported
3. **Embargoes** :complete ban on the import or export of certain products

11. 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

12. Major Trading Blocs

1. **Trading bloc**:group of nations within a geographic region that have agreed to remove trade barriers with one another also known as an economic community
2. **NAFTA** :U.S., Canada, Mexico
3. **European Union** : 27 trading partners in Europe
4. **APEC** : group of 21 Pacific Rim countries
5. **ASEAN** : trading bloc of 11 countries in Asia
6. **Mercosur** : trading bloc in Latin America
7. **CAFTA** : Central America

13. The Importance of National Culture

1. **Culture** :shared set of beliefs, values, knowledge, and patterns of behavior common to a group of people

14. Cultural Dimensions

1. **Low-context culture**: shared meanings are primarily derived from written and spoken words
2. **High-context culture** :people rely heavily on situational cues for meaning when communicating with others

15. 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

2-**البنك العالمي** :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

12- التكتلات التجارية الكبرى

- 1-**التكتل التجاري** :مجموعة من الأمم داخل منطقة جغرافية التي وافقت على إزالة الحواجز التجارية مع بعضها البعض تعرف أيضا باسم جماعة اقتصادية
- 2-**نافتا** :الولايات المتحدة، وكندا، والمكسيك
- 3-**الاتحاد الأوروبي** 27 :الشركاء التجاريين في أوروبا
- 4-**أبيك** :مجموعة من البلدان المطلة على المحيط الهادئ 21
- 5-**الرابطة** :تجارة الكتلة التي تضم 11 دولة في آسيا
- 6-**بلدان المخروط الجنوبي** :تجارة الكتلة في أمريكا اللاتينية
- 7-**كافتا** :/أمريكا الوسطى

13- أهمية الثقافة الوطنية

1-**الثقافة**:المشتركة مجموعة من المعتقدات، والقيم والمعارف وأنماط السلوك المشتركة بين مجموعة من الناس

14- الأبعاد الثقافية

- 1-**الثقافة المنخفضة-السياق** :المعاني المشتركة مستمدة أساسا من الكلمات المكتوبة والمنطوقة
- 2-**ثقافة عالية-السياق**:الناس تعتمد اعتماداً كبيراً على العظة الظرفية لمعنى عند التواصل مع الآخرين

15 - الأبعاد الثقافية التاسعة لمشروع Globe

1. مسافة الطاقة: كم التوزيع غير المتساوي للسلطة يجب أن يكون في المنظمات والمجتمع
2. تجنب عدم التيقن: كم ينبغي أن يعتمد الناس على القواعد والقواعد الاجتماعية لتجنب عدم اليقين
3. التصرف الجماعي: كم ينبغي على القادة تشجيع ومكافأة الولاء للوحدة الاجتماعية
4. العمل الجماعي: كم من الفخر والولاء يجب أن يكون للناس لعائلتهم أو المنظمة
5. المساواة بين الجنسين: كم ينبغي للمجتمع تعظيم الاختلافات دور الجنسين
- 6 - الصمود: كيف ينبغي أن يكون المواجهة والمهيمنة في العلاقات الاجتماعية
7. التوجيه المستقبلي: كم يتعين على الناس تأخير الإرضاء عن طريق التخطيط والادخار للمستقبل
8. توجه الأداء: كم ينبغي مكافأة الأفراد على التحسين والتميز
9. التوجه الإنساني: كم ينبغي للمجتمع تشجيع ومكافأة الناس لكونه نوع، عادل، ودية، وسخية

16- الأبعاد الثقافية التاسعة لمشروع Globe

- 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

17- الاختلافات الثقافية الأخرى

- 1- اللغة
- 2- الفضاء بين الأشخاص
- 3- الاتصالات
- 4- وقت التوجه
 - a. Monochromic, Polychromic

5- الدين

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 differences
6. **Assertiveness :**how confrontational and dominant should individuals be in social relationships
7. **Future orientation :**how much should people delay gratification by planning and saving for the future
8. **Performance orientation :**how much should individuals be rewarded for improvement and excellence
9. **Humane orientation :**how much should society encourage and reward people for being kind, fair, friendly, and generous

16. The Globe Project's Nine Cultural Dimensions

1. **Future orientation:** how much should people delay gratification by planning and saving for the future
2. **Performance orientation :**how much should individuals be rewarded for improvement and excellence
3. **Humane orientation :**how much should society encourage and reward people for being kind, fair, friendly, and generous

17. Other Cultural Variations

1. Language
2. Interpersonal space
3. Communication
4. Time orientation
 - a. Monochromic, Polychromic
5. Religion

Human Resource Management

إدارة الموارد البشرية

1- Strategic Human Resource Management

Human Resource Management :consists of the activities managers perform to plan for, attract, develop, and retain an effective workforce

2- Planning the Human Resources Needed

Strategic human resource planning :consists of developing a systematic, comprehensive strategy for understanding current employee needs and predicting future employee needs

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

1-الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية: يتكون من أنشطة مديري تنفيذ لخطة لجذب وتطوير، والإبقاء على قوة عاملة فعالة

2-تخطيط الموارد البشرية اللازمة

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يتكون من وضع استراتيجية منهجية وشاملة لفهم احتياجات الموظفين الحالية والتنبؤ باحتياجات الموظف مستقبلاً

3-فهم الاحتياج الحالي للموظفين

تحليل الوظيفة: تحديد العناصر الأساسية لمهمة المراقبة والتحليل

4-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

5-توقع احتياجات الموظف المستقبلي

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

6-علاقات العمل

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

7-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

8-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

9-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 عمداً بشكل مختلف.

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.

10- Equal Employment Opportunity

- 1- **Sexual harassment** :consists of unwanted sexual attention that creates an adverse work environment
- 2- Quid pro quo – tangible economic injury
- 3- Hostile environment – offensive work environment

11- Recruitment

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

Realistic job preview :

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

12- Selection

1- Selection process

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

2- Unstructured interview

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

3- Structured interview

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

4- Employment tests

10-تكافؤ فرص العمل

- 1-التحرش الجنسي:يتكون من الاهتمام الجنسي غير المرغوب فيه أن يخلق بيئة عمل ضارة
- 2-المعاوضة – الضرر الاقتصادي الملموس
- 3-عدائية البيئة – بيئة عمل هجومي

11-التوظيف

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

12-التحديد

- 1-عملية الاختيار
أ فرز المتقدمين للوظائف لتوظيف أفضل المرشحين
ب استمارات الطلب، والسير الذاتية، والفحوص المرجعية

مقابلة غير منظمة-2

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

3-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

4-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

13-التوجيه، والتدريب، والتطوير

1-التوجه:

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

13- Orientation, Training, & Development

1- Orientation :

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

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

- a. The job routine
- b. The organization's mission and operations
- c. The organization's work rules and employee benefits

14- Five Steps in the Training Process

1- Assessment

Is training needed?

2- Objectives

What should training achieve?

3- Selection

Which training method should be used?

4- Implementation

How should training be affected?

5- Evaluation

Is the training working?

15- Orientation, Training, & Development

1- Training : educating technical and operational employees in how to better do their current jobs

2- Development : educating professionals and managers in the skills they need to do their jobs in the future

16- Example: E-Learning

Millions of people are taking short-term, practical courses related to their careers

أ مساعدة الوافق لبتأقلم 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

14- خمس خطوات في عملية التدريب

1- التقييم

هناك حاجة إلى التدريب؟

2- الأهداف

ما ينبغي أن يحققه التدريب؟

3- التحديد

طريقة التدريب التي ينبغي استخدامها؟

4- التنفيذ

كيف ينبغي أن يتم التدريب؟

5- التقييم

وتعمل التدريب؟

15- التوجيه، والتدريب، والتطوير

1- التدريب: تثقيف الموظفين فنيا وتشغيليا في كيفية القيام بعملهم بطريقة أفضل في وظائفهم الحالية

2- التنمية: تثقيف المهنيين والمديرين بالمهارات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم في المستقبل

16- مثال: التعلم الإلكتروني

الملايين من الناس يأخذون دورات قصيرة الأجل، والعملية المتصلة بحياتهم المهنية المزاي

1- لا حاجة إلى النقل المسبق

2- يمكنك اتباع جدول زمني مرن

3- يمكنك العمل في وتيرة الخاصة بك

17- تقييم الأداء

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

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

Advantages

- 1- No transportation is needed
- 2- You can follow a flexible schedule
- 3- You can work at your own pace

17- 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

18- 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

19- Who Should Make Performance Appraisals?

- a. Peers and subordinates
- b. Customers and clients
- c. Self-appraisals

20- 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

21- Compensation & Benefits

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

18-تقييم الأداء

تقييم ذاتي

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

19-من الذي ينبغي أن يجري تقييمات الأداء؟

- أ الزملاء والمرؤوسين
- ب العملاء
- ج عمليات التقييم الذاتي

20-تقييم الأداء الفعال

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

21-التعويضات والمزايا

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

22-إدارة الترقيات، النقل، وتأديب، 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

24-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

25-اتفاقات حزب العمال في مكان العمل

26-التعويض

- 1- عقود الأجور من مستويين: يدفع الموظفون الجدد أجورا أقل أو يحصلون على مزايا أقل مما

jobs

22- Managing Promotions, Transfers, Disciplining, & Dismissals

- 1- Promotion – moving upward
- 2- Transfer – moving sideways
- 3- Disciplining & Demotion – the threat of moving downward
- 4- Dismissal – moving out of the organization

23- Labor-Management Issues

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

24- 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

25- Workplace Labor Agreements

26- 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

27- Settling Labor-Management Disputes

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

28- 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

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

27-تسوية المنازعات بين العمال والإدارة

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

28-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

Chapter 10

الفصل 10

Organizational Change & Innovation

الهيكل التنظيمي والابتكار

- 1- **Ways to Deal With Change and Innovation**
- 2- Allow room for **failure**
- 3- **Give** one consistent explanation for the change
- 4- Look for **opportunities** in unconventional ways
- 5- Have the courage to follow your **ideas**
- 6- Allow **grieving**, then move on
- 7- **Collins's Five Stages of Decline**
- 8- **Stage 1** Hubris Born of Success
- 9- **Stage 2** Undisciplined Pursuit of More
- 10- **Stage 3** Denial of Risk and Peril
- 11- **Stage 4** Grasping for Salvation
- 12- **Stage 5** Capitulation to Irrelevance or Death
- 13- **Fundamental Change: What Will You Be Called Upon to Deal With?**
- 14- The marketplace is becoming more segmented & moving toward more niche products
- 15- There are more competitors offering targeted products, requiring faster speed-to-market
- 16- Some traditional companies may not survive radically innovative change
- 17- China, India, & other offshore suppliers are changing the way we work
- 18- Knowledge, not information, is becoming the new competitive advantage
- 19- **Two Types of Change**
- 20- **Reactive change** :making changes in response to problems or opportunities as they arise
- 21- **Proactive change**: involves making carefully thought-out changes in anticipation of possible or expected problems or opportunities also called planned change

1- طرق للتعامل مع التغيير والابتكار

2- السماح للفشل

3- إعطاء تفسير متسق واحد للتغيير

4- البحث عن الفرص بطرق غير تقليدية

5- امتلاك الشجاعة لمتابعة الأفكار

6- السماح للشعور بالحزن ، ثم الانتقال

7- كولينز في خمس مراحل من الهبوط

8- المرحلة 1 الغطرسة ولد للنجاح

9- المطاردة غير المنضبطة لأكثر من المرحلة 2

10- المرحلة 3 الحرمان من خطر، والخطر

11- المرحلة 4 استيعاب للخلاص

12- المرحلة 5 الاستسلام لعدم الاعتداد أو الموت

13- تغيير أساسي: ماذا كنت ستدعى إلى التعامل مع؟

14- أصبحت السوق أكثر مجزأة وتتحرك نحو المزيد من المنتجات المتخصصة

15- هناك أكثر المنافسين تقدم المنتجات، التي تتطلب سرعة أسرع إلى السوق المستهدفة

16- بعض الشركات التقليدية قد لا ينجون من تغيير جذريا مبتكرة

17- الصين والهند، وسائر الموردين البحرية تقوم بتغيير الطريقة التي نعمل

18- المعرفة، لا معلومات، أصبحت الميزة التنافسية الجديدة

19- نوعين من التغيير

20- تغيير رد الفعل: إجراء تغييرات في الاستجابة للمشاكل أو الفرص عند نشوئها

21- التغيير الاستباقي: ينطوي على تغييرات مدروسة بعناية تحسبا للمشاكل المحتملة أو

المتوقعة أو الفرص التي تسمى أيضا تغيير المخطط

22- قوى التغيير داخل المنظمة وخارجها

أ الخصائص الديمغرافية

ب تغييرات السوق

ج التقدم التكنولوجي

د مطالب المساهمين والعملاء

22- Forces For Change Outside and Inside the Organization

- Demographic characteristics
- Market changes
- Technological advancement
- Shareholder & customer demands
- Supplier practices
- Social & political pressures

23- Forces Originating Inside the Organization

- Employee problems
- Managers' behavior

24- Areas in Which Change is Often Needed

- Changing people
- Perceptions, attitudes, performance, skills
- Changing technology
- Changing structure
- Changing strategy

25- Changing Technology

- Technology:** any machine or process that enables an organization to gain a competitive advantage in changing materials used to produce a finished product
- not just computer technology

26- A Model of Resistance to Change

أمارسات المورد

ف. الضغوط الاجتماعية والسياسية

23- القوت التي تنشأ داخل المنظمة

1- مشاكل الموظف

2- سلوك المديرين

24- المناطق الذي " غالباً ما يلزم التغيير

1- الناس المتغيرة

2- التصورات والمواقف، والأداء والمهارات

3- التكنولوجيا المتغيرة

4- تغيير هيكل

5- استراتيجية تغيير

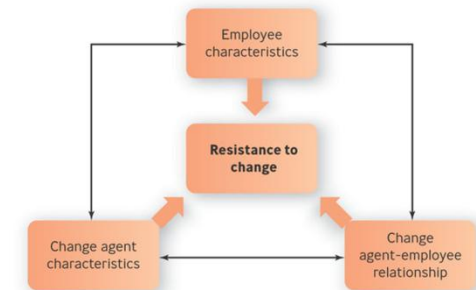
25- التكنولوجيا المتغيرة

التكنولوجيا: أي آلة أو العملية التي تمكن منظمة للحصول على ميزة تنافسية في تغيير

المواد المستخدمة في إنتاج المنتج النهائي

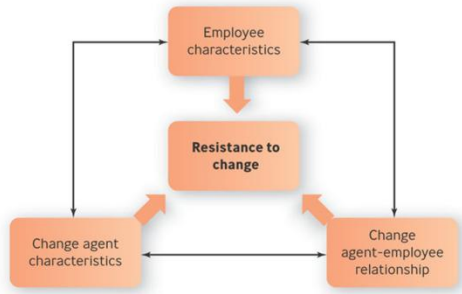
ليست فقط تكنولوجيا الكمبيوتر

26- نموذجاً لمقاومة التغيير



27- أسباب مقاومة التغيير

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



27- The Causes of Resistance to Change

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

28- The Degree to Which Employees Fear Change

- 1- **Least threatening:** Adaptive change Reintroduction of a familiar practice
- 2- **Somewhat threatening:** Innovative change Introduction of a practice that is new to the organization
- 3- **Very threatening:** Radically innovative change Involves introducing a practice that is new to the industry

29- Reasons Employees Resist Change

- 1- Individual's predisposition toward change
- 2- Surprise and fear of the unknown
- 3- Climate of mistrust
- 4- Fear of failure
- 5- Loss of status or job security
- 6- Peer pressure
- 7- Disruption of cultural traditions or group relationships
- 8- Personality conflicts
- 9- Lack of tact or poor timing
- 10- Non-reinforcing reward system

30- Lewin's Change Model

- 1- **Unfreezing** :creating the motivation to change
- 2- **Changing** :learning new ways of doing things
- 3- **Refreezing** :making the new ways normal

31- Steps to Leading Organizational Change

28- درجة تغيير الخوف من الموظفين

- 1- التهديد الأقل: تغيير التكيف إعادة ممارسة مألوفة
- 2- التهديد إلى حد ما: التغيير المبتكر مقدمة من ممارسة جديدة على المنظمة
- 3- التهديد الشديد: التغيير المبتكر جذريا يشمل إدخال ممارسة جديدة على الصناعة

29- أسباب مقاومة التغيير لدى الموظفين

- 1- نزعة الفرد نحو التغيير
- 2- المفاجأة والخوف من المجهول
- 3- مناخ الريبة
- 4- الخوف من الفشل
- 5- فقدان الأمن المركز أو الوظيفة
- 6- ضغط الأقران
- 7- الإخلال بالتقاليد الثقافية أو مجموعة علاقات
- 8- صراعات شخصية
- 9- عدم الكياسة أو سوء توقيت
- 10- عدم تعزيز نظام المكافأة

30- تغيير النموذج Lewin's

- 1- خلق الدافع للتغيير
 - 2- تغيير: تعلم طرق جديدة للقيام بالأشياء
 - 3- جعل الطرق الجديدة طبيعية
- ## 31- خطوات لقيادة التغيير التنظيمي

32- منظمة التنمية

- 1- التنمية المنظمة (OD): مجموعة من التقنيات لتنفيذ خطط التغيير جعل الناس والمنظمات أكثر فعالية
- 2- عامل التغيير: خبير استشاري مع خلفية في العلوم السلوكية الذي يمكن أن يكون عاملاً حافزاً في مساعدة المنظمات تتعامل مع المشاكل القديمة بطرق جديدة

33- ما يمكن OD استخدامها؟

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

34- عملية التطوير التنظيمي

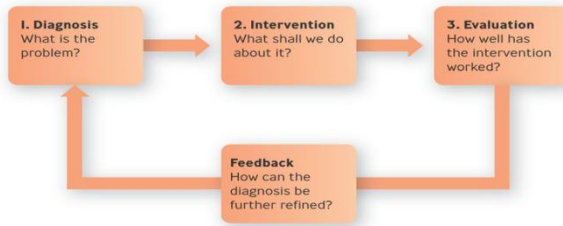
32- Organization Development

- 1- **Organization development (OD):** set of techniques for implementing planned change to make people and organizations more effective
- 2- **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

33- What Can OD Be Used For?

- 1- Managing conflict
- 2- Revitalizing organizations
- 3- Adapting to mergers

34- The OD Process

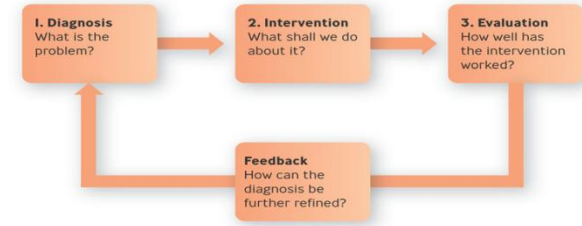


35- How OD Works

- 1- **Diagnosis:** What is the problem?
 - 2- **Intervention:** What shall we do about it?
 - 3- **Intervention – attempt to correct the diagnosed problem**
- Evaluation:** How well has the intervention worked?

36- The Effectiveness of OD

- 1- Multiple interventions
- 2- Management support
- 3- Goals geared to both short and long term results



35- كيف يعمل OD

- 1- التشخيص: فما هي المشكلة؟
- 2- تدخل: ما يجب علينا القيام به حيال ذلك؟
- 3- التدخل – محاولة تصحيح المشكلة تشخيص التقييم: ما مدى نجاح التدخل؟

36- فعالية التطوير التنظيمي

- 1- تدخلات متعددة
- 2- دعم الإدارة
- 3- الأهداف الموجهة نحو النتائج قصيرة وطويلة الأجل على حد سواء
- 4- OD يتأثر بالثقافة

37- هما الخرافات حول الابتكار

- 1- الأسطورة رقم 1: يحدث الابتكار في لحظة "Eureka"!
- 2- الأسطورة رقم 2: يمكن أن يكون منتظما الابتكار

38- بذور الابتكار

- 1- العمل الشاق في اتجاه محدد
- 2- العمل الشاق مع تغيير الاتجاه
- 3- الفضول
- 4- الثروة والمال
- 5- الضرورة
- 6- مزيج من البذور

39- 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- الزيادة الابتكار: إنشاء منتجات أو خدمات، أو التكنولوجيات التي تعديل القائم منها
- 4- الابتكار الجذري: إنشاء منتجات أو خدمات، أو التكنولوجيات التي تحل محل القائمة

40- الاحتفال بالفشل: عوامل تشجيع الابتكار

المنظمات يمكن جعل الابتكار يحدث بتوفير

(1) الثقافة التنظيمية الصحيحة،

(2) الموارد المناسبة، و

(3) نظام المكافأة الصحيحة

41- أربع خطوات لتشجيع الابتكار

1- التعريف بالمشكلة & فرص إيجاد حلول

2- الحصول على طريق إيصال الرؤية الخاصة بك

3- محاولة تغلب الموظف والمقاومة ومكافأة لهم لتحقيق التقدم

4 مشغل جيدا من قبل إدارة مجموعات الناس، والعمليات التنظيمية ونظم في السعي

لتحقيق الابتكار بشكل فعال

42- كسب حلفاء طريق إيصال الرؤية الخاصة بك

1- عرض كيفية جعل المنتج أو الخدمة

2- يظهر كيف سيتم التوصل إلى العملاء المحتملين

3- مما يدل على كيفية عليك التغلب على منافسيك

4- اشرح وعندما تجري الابتكار

4- OD is affected by culture

37- Two Myths about Innovation

1- **Myth No. 1:** Innovation happens in a “Eureka!” moment

2- **Myth No. 2:** Innovation can be systematized

38- Seeds of Innovation

1- Hard work in a specific direction

2- Hard Work with direction change

3- Curiosity

4- Wealth & money

5- Necessity

6- Combination of seeds

39- 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

40- Celebrating Failure: Factors Encouraging Innovation

Organizations can make innovation happen by providing

1) the right organizational culture,

2) the appropriate resources, and

3) the correct reward system

41- Four Steps For Fostering Innovation

1- Recognize Problems & opportunities & devise solutions

2- Gain by communicating your vision

3- Overcome employee & resistance &reward them to achieve progress

4- Execute well by effectively managing people groups, and organizational processes and systems in the pursuit of innovation

42- Gain Allies by Communicating Your Vision

- 1- Showing how the **product** or **service** will be made
- 2- Showing how **potential** customers will be reached
- 3- Demonstrating how you'll **beat** your competitors
- 4- Explaining when the **innovation** will take place

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

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

3- Do Personality Tests Work for the Workplace?

1. **Extroversion** has been associated with success for managers and salespeople
2. **Conscientiousness** has been found to have the strongest positive correlation with job performance and training performance

4- Cautions About Using Personality Testing in the Workplace

5- Proactive Personality

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

6- Five Traits Important in Organizations

1- **شخصية وسلوك الفرد**
الشخصية:الصفات النفسية مستقرة والسمات السلوكية التي تعطي شخص هويته أو هويتها

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 وأمن، وغير قلق
- 5-الانفتاح على التجربة: عبقري وخيالي، غامض، واسع الأفق

3-القيام بعمل اختبارات شخصية لمكان العمل؟

- 1-ارتبطت بنجاح للمديرين ومندوبي المبيعات
- 2-ولالتماس تم العثور عليها أن يكون أشد الارتباط الإيجابي مع الأداء الوظيفي وأداء التدريب

4-يحذر حول استخدام السمات الاختبار في مكان العمل

5-شخصية استباقية

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

6-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

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

7- Some Ways That Managers Can Boost Employee Self-Esteem

8- Organizational Behavior

Organizational Behavior :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 individual, group behavior

9- Values and Attitudes

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

10- 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- بعض الطرق أن المديرين يمكن أن تعزز احترام الذات الموظف

8- السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي: يحاول مساعدة المديرين ليس فقط شرح السلوك في مكان العمل بل أيضا للتنبؤ، ذلك لأنها يمكن أن أفضل قيادة وتحفيز موظفيهم تنفيذ سلوك إنتاجية فرد أو جماعة

9- القيم والمواقف

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

10- 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 تعتزم أو تتوقع أن تتصرف تجاه وضع معين

11- Attitudes

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

12- 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

13- Perception

Perception :process of interpreting and understanding one's environment

14- 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

15- 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

16- 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

11-المواقف

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

12-طرق للحد من التنافر المعرفي

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

13-تصور

التصور: عملية تفسير وفهم واحد للبيئة

14-الأربع خطوات في عملية الإدراك الحسي

- 1-الانتباه الانتقائي
- 2-التفسير والتقييم
- 3-تخزين في الذاكرة
- 4-استرداد من الذاكرة لجعل الحكم واتخاذ القرارات

15-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

16-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

17-نبوءة الوفاء الذاتي

17- 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

18- 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

19- 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

22- Trends in Workforce Diversity

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

18- 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:
 - يعكس مدى موظف الذي يحدد مع منظمة وملتزمة بأهدافها
 - علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

19- السلوكيات الهامة في مكان العمل

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

20- 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

21- 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

مرحلة ب الجنس والسن، العرق، والعرق، والتوجه الجنسي وقدراتهم البدنية

22- الاتجاهات في تنوع القوى العاملة

- 1- العمر: أكثر من المسنين في القوى العاملة
- 2- بين الجنسين: أكثر النساء العاملات
- 3- العرق والانتماء الإثني: الناس أكثر من لون في القوى العاملة
- 4- الميول الجنسية: المثليين والمثليات تصبح أكثر وضوحاً
- 5- الناس مع اختلاف قدراتهم البدنية والعقلية
- 6- المستويات التعليمية: يتطابق بين التعليم واحتياجات القوة العاملة

23- الحواجز للتنوع

24- ما هو الإجهاد؟

ويشعر عندما كانت تواجه أو دائمة مطالب غير عادية أو قيود أو فرص الناس التوتر، وغير

متأكدين من قدرتهم على التعامل معها على نحو فعال

25-مصادر الإجهاد ذات الصلة بالوظيفة

- 1- المطالب التي تخلقها الفروق الفردية،
- 2- مطالب فردية
- 3- يتطلب دور الفرد
- 4- مطالب المجموعة،
- 5- المتطلبات التنظيمية
- 6- مطالب الشبكة.

26-أعراض الإجهاد

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

27-آثار الإجهاد

الإرهاق:حالة استنفاد العقلية والعاطفية والمادية حتى

28-الحد من عوامل الإجهاد في المنظمات

- 1-طرح برامج مساعدة الموظفين
- 2-يوصي باتباع نهج شمولي عافية
- 3-إنشاء تدعيم البيئة
- 4-جعل وظائف مثيرة للاهتمام
- 5-إتاحة الإرشاد الوظيفي

- 1- **Age:** More Older People in the Workforce
- 2- **Gender:** More Women Working
- 3- **Race & Ethnicity:** More People of Color in the Workforce
- 4- **Sexual Orientation:** Gays & Lesbians Become More Visible
- 5- People with Differing Physical & Mental Abilities
- 6- **Educational Levels:** Mismatches Between Education & Workforce Needs

23-Barriers to Diversity

24- What is Stress?

The tension people feel when they are facing or enduring extraordinary demands, constraints, or opportunities and are uncertain about their ability to handle them effectively

25- Sources of Job-Related Stress

- 1- Demands created by individual differences,
- 2- Individual task demands
- 3- Individual role demands
- 4- Group demands,
- 5- Organizational demands
- 6- Network demands.

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

28- Reducing Stressors in Organizations

- 1- Roll out **employee assistance** programs
- 2- Recommend a holistic wellness approach
- 3- Create a **supportive** environment
- 4- Make jobs interesting
- 5- Make career counseling available

Groups & Teams

1. The Challenge of Managing Virtual Team:

- Take baby steps and manage by results
- state expectation
- Write it down
- Communicate, but be considerate Be aware of cultural differences
- Meet regularly

2. Teamwork is important for

- Increased productivity
- Increased speed
- Reduced costs
- Improved quality
- Reduced destructive internal competition
- Improved workplace cohesiveness

3. Groups & Teams

- Group:** two or more freely acting individuals who share collective norms, collective goals, and have a common identity
- Team :** 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

4. Various Types of Teams

1-Continuous improvement team volunteers of workers and supervisors who meet in ty to discuss workplace and quality-related problems; formerly called quality circle.

2-Cross-functional team Members composed of people from different departments, such as sales and production, pursuing a common objective

3-Problem solving team Knowledgeable workers who meet as a temporary team to solve a specific problem and then disband.

4-Self-managed team workers are trained to do all or most of the jobs in a work unit, have no direct supervisor and do own their day-to-day supervision.

المجموعات والفرق

التحدي المتمثل في إدارة فريق الافتراضي :

ألف اتخاذ خطوات طفل وإدارتها عن طريق النتائج
ب دولة توقع
جيم تدونها
دال التواصل، ولكن ينبغي مراعاة أن تدرك الاختلافات الثقافية
هـاء ويجتمع بانتظام

2- العمل الجماعي مهم بالنسبة

- 1-زيادة الإنتاجية
- 2-زيادة السرعة
- 3-وخفض تكاليف
- 4-تحسين الجودة
- 5-خفض المنافسة الداخلية المدمرة
- 6-تحسين تماسك مكان العمل

3-الجماعات والفرق

- 1-المجموعة: اثنين أو أكثر تتصرف بحرية الأفراد الذين يشتركون في القواعد الجماعية والأهداف الجماعية، ولها هوية مشتركة
- 2-فريق : مجموعة صغيرة من الأشخاص ذوي المهارات التكميلية الذين يلتزمون أهداف أداء وغرض مشترك، والنهج التي هي مساءلة أنفسهم بعضها بعضا

4-أنواع مختلفة من فرق

فريق التحسين المستمر-1 المتطوعين العاملين والمشرفين الذين يجتمعون في تاي لمناقشة مكان العمل والمشاكل المتعلقة بنوعية؛ كان يسمى سابقا دائرة الجودة.

2التبادلية فريق أعضاء تتألف من أشخاص من مختلف الإدارات، مثل المبيعات والإنتاج، والسعي إلى تحقيق هدف مشترك

3-مشكلة حل فريق عمال المعرفة الذين يجتمعون كفريق مؤقت لحل مشكلة معينة، وبعد ذلك حل.

4-الذاتي-تمكن فريق العمال مدربون للقيام بجميع أو معظم الوظائف في وحدة عمل، وليس المشرف المباشر والخاصة بهم الإشراف اليومي.

5-أعلى-إدارة الفريق ويتألف أعضاء من الرئيس التنفيذي. ورؤساء الإدارات والعمل لمساعدة المنظمة على تحقيق مهمته وأهدافه.

6-الظاهري فريق يتفاعل أعضاء بشبكة حاسوبية للتعاون بشأن المشروع.

7-عمل فريق الأعضاء المشاركة في العمل الجماعي تتطلب بذل جهود منسقة والغرض من الفريق هو إنتاج المشورة أو المشروع أو العمل

5.الرسمي مقابل المجموعات غير الرسمية

5-Top-management team Members consist of the CEO president. and top department heads and work to help the organization achieve its mission and goals.

6-Virtual team Members interact by computer network to collaborate on project.

7-Work team Members engage in collective work requiring coordinated effort purpose of team is advice production, project, or action

5. Formal versus Informal Groups

Formal group:established to do something productive for the organization

headed by a leader

Informal group:formed by people seeking friendship

has no officially appointed leader, although a leader may emerge

6. Work Teams for Four Purposes

1-Advice teams

created to broaden the information base for managerial decisions committees ,review panels

2-Production teams

responsible for performing day-to-day operations

Assembly teams, maintenance crews

3-Project teams

work to do creative problem solving, often by applying the specialized knowledge of

members of a cross-functional team

Task forces, research groups

4-Action teams

work to accomplish tasks that require people with specialized training and a high degree of coordination

Hospital surgery teams, airline cockpit crews, police SWAT teams

7. Self-Managed teams

groups of workers who are given administrative oversight for their task domains

8. Ways to Empower Self-Managed Teams

I. Managers should make team members accountable for their allow them to set their work. team goals and let them solve their own work-related problems own

الفريق الرسمي: المنشأة للقيام بشيء الإنتاجية للمنظمة

يرأسه زعيم

الفريق غير الرسمي: التي شكلتها الناس تسعى إلى الصداقة

وقد لا يوجد زعيم المعينين رسمياً، على الرغم من أن قد يظهر زعيم

6- فرق العمل لأغراض أربعة

1-المشورة فرق

لتوسيع قاعدة المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية

لجان وأفرقة الاستعراض

2-إنتاج فرق

مسؤولة عن أداء العمليات اليومية

فرق الجمعية، أطقم الصيانة

3-مشروع فرق

العمل للقيام بحل، غالباً بتطبيق المعارف المتخصصة للمشكلة الإبداعية

أعضاء فريق متعدد الوظائف

فرق العمل، المجموعات البحثية

4-عمل فرق

العمل لإنجاز المهام التي تتطلب الناس مع تدريب متخصص وعلى درجة عالية من التنسيق

مستشفى الجراحة فرق، أطقم الطيران قمر القيادة، الشرطة فرق سوات

7- الفرق المدارة ذاتياً

مجموعات من العمال الذين يتم إعطاء الرقابة الإدارية الخاصة بتلك المجالات المهمة

8- طرق لتمكين الفرق المدارة ذاتياً

أولاً مديري يجب أن تجعل أعضاء الفريق مسؤولة على السماح لهم بتعيين عملهم. فريق الأهداف

والمسماح لهم بحل بهم المشاكل المتصلة بالعمل الخاصة

2-فريق ينبغي العمل مع كل منتج أو خدمة (ليس الجزء تعيين مهام ووظائف لأعضائها ووضع

معايير الجودة وتقنيات القياس الخاصة والتعامل مع مشاكلها الخاصة بها مع العملاء الداخليين

والخارجيين.

3-فريق أعضاء هم مدربين على فرص العمل ضمن فرق بهم (وغيرها): يفعل بهم التوظيف

والتدريب، وإطلاق القيام بالتقييمات الخاصة بهم من بعضها البعض: وتدفع (على الأقل في جزء

منه كفريق واحد.

4-فريق لديه حق الوصول إلى المعلومات الهامة والموارد داخل وخارج المنظمة، ويسمح له

بالتواصل مع ورسم الدعم من الفرق والإدارات الأخرى، ويضع القواعد والسياسات الخاصة بها.

9. خمس مراحل للفريق وفريق التطوير

2. The team should work with a whole product or service (not 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 firings 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.

9. Five Stages of Group and Team Development



Stage 1: Forming

process of getting oriented and getting acquainted

Leaders should allow time for people to become acquainted and socialize

Stage 2: Storming

characterized by the emergence of individual personalities and roles and conflicts within the group

Leaders should encourage members to suggest ideas, voice disagreements, and work through their conflicts about tasks and goals

Stage 3: Norming

conflicts are resolved, close relationships develop, and unity and harmony emerge - Group cohesiveness

Leaders should emphasize unity and help identify team goals and values`

Stage 4: Performing

members concentrate on solving problems and completing the assigned tasks

Leaders should allow members the empowerment they need to work on tasks

Stage 5: Adjourning

members prepare for disbandment

Leaders can help ease the transition by rituals celebrating "the end"



المرحلة الأولى: تشكيل

عملية الحصول على التوجه والتعرف على قادة ينبغي إفساح المجال أمام الناس للتعرف واجتماعياً

المرحلة 2: اقتحام

يتميز بظهور الشخصيات الفردية والأدوار والصراعات داخل المجموعة القادة يجب أن تشجع الدول الأعضاء على اقتراح أفكار، صوت الخلافات، والعمل من خلال تلك الصراعات حول المهام والأهداف

المرحلة 3: المعايرة على أسس أ

يتم حل التعارضات، أغلق تطوير العلاقات، والوئام الظهور تماسك الفريق قادة ينبغي التأكيد على الوحدة والمساعدة في تحديد أهداف الفريق والقيم

المرحلة الرابعة: تنفيذ

الأعضاء التركيز على حل المشاكل وإنجاز المهام المسندة إليهم ينبغي أن تسمح قادة أعضاء تمكين أنهم بحاجة للعمل على المهام

المرحلة 5: رفع

الأعضاء الاستعداد لحل القادة يمكن أن يساعد في تسهيل الانتقال من طقوس الاحتفال "نهاية" و "البدايات الجديدة"

10. بناء فرق فعالة

وتعاون

بصورة منهجية تتكامل الجهود لتحقيق هدف جماعي.

الثقة

الإيمان متبادلة في نوايا الآخرين والسـلوكيات

تماسك

الميل إلى مجموعة أو فريق نتكاتف معاً

الحجم

-فرق صغيرة 2-9: أعضاء

أفضل معنىيات أفضل تفاعـل

العيوب

موارد أقل ربما أقل الابتكار أنفير العمل التوزيع

-فرق كبيرة 10-16: عضوا

المزيد من الموارد تقسيم العمل

العيوب

أقل تفاعل انخفاض معنىيات التسكع الاجتماعي

الأدوار

توقع اجتماعيا العزم إلى كيف ينبغي أن يكون الفرد

and "new beginnings"

10. Building Effective Teams

Cooperating

efforts are systematically integrated to achieve a collective objective.

Trust

reciprocal faith in others' intentions and behaviors

Cohesiveness

tendency of a group or team to stick together

Size

-Small teams: 2-9 members

better interaction better morale

Disadvantages

Fewer resources Possibly less innovation Unfair work distribution

-Large Teams: 10-16 members

More resources

Division of labor

Disadvantages

Less interaction

Lower morale

Social loafing

Roles

a socially determined expectation of how an individual should be have in a specific position

Task roles, maintenance roles

Norms

general guidelines that most group or team members follow

Why Norms are Enforced ?

To help the group survive

To clarify role expectations

To help individuals avoid embarrassing situations

To emphasize the group's important values and identity

11. How to Enhance Cohesiveness in Teams

1-Keep the team small

2 Encourage members' interaction and cooperation. .

3. Emphasize members' common characteristics.

4. Strive for a favorable public image to enhance the team's prestige.

5. Give each member a stake in the team's success-a "piece of the action."

6. Point out threats from competitors to enhance team togetherness.

7. Ensure performance standards are clear, and regularly update

في موضع معين

الأدوار المهمة، الأدوار الصيانة

القواعد

المبادئ التوجيهية العامة التي تتبع معظم أعضاء المجموعة أو الفريق

لماذا يتم فرض القواعد؟

للمساعدة على البقاء على قيد الحياة في المجموعة

توضيح توقعات الدور

لمساعدة الأفراد على تجنب المواقف المحرجة

للتأكيد على أهمية القيم وهوية المجموعة

1- كيفية تعزيز التماسك في فرق

1- الاحتفاظ فريق صغير

2- تشجيع الأعضاء على التفاعل والتعاون. .

3- التأكيد على الخصائص المشتركة للأعضاء.

4- السعي لصورة عامة مواتية لتعزيز مكانة الفريق.

5- إعطاء كل عضو مصلحة في الفريق النجاح "القطعة من العمل".

6- ويشير إلى التهديدات من المنافسين لتعزيز فريق العمل الجماعي.

7- ضمان معايير الأداء واضحة، وتحديثها بانتظام أعضاء على أهداف الفريق

8- وكثيراً ما أذكر الأعضاء بأنهم بحاجة إلى بعضهما البعض الحصول على هذه المهمة.

9- توجيه المواهب الخاصة لكل عضو تجاه الأهداف المشتركة.

10- الاعتراف بمساهمات كل عضو.

12- تماسك & جروبينك

جروبينك

رغبة مجموعة متماسكة الأعمى النظر في البدائل

أعراض جروبينك

المناعة والأخلاق الأصيلة، والقوالب النمطية للمعارضة

ترشيد والرقابة الذاتية

وهم الإجماع، وضغط الأقران، وحراس العقل

جروبينك مقابل "حكمه الحشود"

نتيجة جروبينك

الحد في أفكار بديلة

الحد من المعلومات الأخرى

منع جروبينك

السماح بانتقاد

تسمح وجهات أخرى

طبيعة الصراع

العملية التي تتصور طرف واحد أن مصالحها هي التي عارضت أو تأثرت سلباً بطرف آخر

members on team goals

8. Frequently remind members they need each other to get the job done.

9. Direct each member's special talents toward the common goals.

10. Recognize each member's contributions.

12. Cohesiveness & Groupthink

Groupthink

a cohesive group's blind unwillingness to consider alternatives

Symptoms of Groupthink

Invulnerability, inherent morality, and stereotyping of opposition

Rationalization and self-censorship

Illusion of unanimity, peer pressure, and mind guards

Groupthink versus "the wisdom of the crowds"

Result of Groupthink

Reduction in alternative ideas

Limiting of other information

Preventing Groupthink

Allow criticism

Allow other perspectives

The nature of Conflict

process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party

Dysfunctional conflict

conflict that hinders the organization's performance or threatens its interest

Functional conflict

conflict that benefits the main purposes of the organization and serves its interests

Three Kinds of Conflict

Personality conflict

interpersonal opposition based on personal dislike, disagreement, or differing styles Personality clashes, competition for scarce resources, time pressure, communication failures

Intergroup conflicts

الصراع مختلة

الصراع الذي يعوق أداء المنظمة أو يهدد مصالحها

الصراع الوظيفي

الصراع فوائد المقاصد الرئيسية للمنظمة ويخدم مصالحها

ثلاثة أنواع من الصراع

الصراع شخصية

المعارضة بين الأشخاص استناداً إلى كراهية شخصية أو خلاف أو اختلاف ستيليسبيرسوناليتي الاشتباكات، التنافس على الموارد الشحيحة، وضغط الوقت، فشل الاتصال

الصراعات انترجروب

الأهداف غير متناسقة أو أنظمة مكافأة، الاختصاصات غامضة، وضع الخلافات

الصراعات المتعددة الثقافات

خمس أنماط معالجة الصراع

1- تجنب - "ربما المشكلة سوف يذهب بعيداً"

2- أكووداتينج - "دعونا نفعل ذلك طريقك"

3- إجبار - "لديك للقيام بذلك طريقي"

4- المساومة - "دعونا تقسيم الفرق"

5- التعاون - "دعونا تتعاون من أجل التوصل إلى حل فوز أن يستفيد كلا منا"

أجهزة لتحفيز الصراع البناء

حفز المنافسة بين الموظفين

تغيير ثقافة المنظمة والإجراءات

إحضار في الخارج لأفاق جديدة

استخدام الصراع المبرمج

الصراع المبرمجة

الدعوة الشيطان

عملية تعيين شخص للقيام بدور الناقد لإبداء الاعتراضات المحتملة اقتراح ومن ثم توليد التفكير

النقدي وواقع التجارب

طريقة جدلية

تلعب عملية وجود اثنين من أشخاص أو مجموعات معارضة أدوار في نقاش من أجل فهم أفضل

لاقتراح

Inconsistent goals or reward systems, ambiguous jurisdictions, status differences

Multicultural conflicts

Five Conflict-Handling Styles

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"

Devices to Stimulate Constructive Conflict

Spur competition among employees

Change the organization's culture & procedures

Bring in outsiders for new perspectives

Use programmed conflict

Programmed Conflict

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

Dialectic method

process of having two people or groups play opposing roles in a debate in order to better understand a proposal

Power, Influence, & Leadership**The Nature of Leadership**

Leadership: the ability to influence employees to voluntarily pursue organizational gains

Characteristics of Being a Manager & a Leader**Being a Manager Means**

- 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

Being a Leader Means

- 1-Being visionary
- 2-Being inspiring, setting the tone and articulating the vision
- 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

Being a Manager: Coping with Complexity

- Determining what needs to be done - **planning and budgeting**
- Creating arrangements of people to accomplish an agenda - **organizing and staffing**
- Ensuring people do their jobs - **controlling and problem solving**

Being a Leader: Coping with Change

- Determining what needs to be done - **setting a direction**
- Creating arrangements of people to accomplish an agenda - **aligning people**
- Ensuring people do their jobs - **motivating and inspiring**

Five Sources of Power**1-Legitimate power**

results from managers' formal positions within the organization

2-Reward power

results from managers' authority to reward their subordinates

السلطة، والتأثير، والقيادة**طبيعة القيادة**

القيادة: القدرة على التأثير على الموظفين لتحقيق مكاسب تنظيمية طوعا

خصائص يجري مدير وهو زعيم**كونها وسيلة مدير**

- 1-تخطيط وتنظيم، وتوجيه، والتحكم
- 2-تنفيذ الخطط وتسليم السلع، والخدمات
- 3-إدارة الموارد
- 4-يجري الضميري
- 5-النيابة مسؤولية
- 6-وضع العملاء الأول ردا على و بالنسبة للعملاء
- 7-الأخطاء يمكن أن يحدث عندما لا نقدر مديري الشعب هي المفتاح الموارد، أونديرليد بعلاج الناس مثل غيرها من الموارد أو تعجز عن محاسبة

كونها وسيلة الزعيم

- 1-يجري البصيرة
- 2-يجري الملهم، تعيين اللهجة، و توضيح الرؤية
- 3-إدارة الناس
- 4-يجري ملهمة (الكاريزمية)
- 5-تعمل بشكل حاسم
- 6-وضع الناس أولاً ردا على ويتصرف لاتباع
- 7-الأخطاء يمكن أن يحدث عند اختيار القادة أوفيرليد الهدف الخطأ أو الاتجاه أو الإلهام: أو تفشل في تنفيذ الرؤية

كونه مدير: التعامل مع تعقد

- تحديد ما يلزم القيام به -**التخطيط و إعداد الميزانية**
- إنشاء ترتيبات للشعب لإنجاز جدول أعمال -**تنظيم و ملاك الموظفين**
- ضمان الناس القيام بأعمالهم--**مراقبة و المشكلة حل**

كونه زعيم: التعامل مع

- تحديد ما يلزم القيام به -**تعيين اتجاه**
- إنشاء ترتيبات للشعب لإنجاز جدول أعمال -**التوفيق بين الناس**
- ضمان الناس القيام بأعمالهم -**تحفيز والملهم**

خمسة مصادر للطاقة

- 1-**إشرعية السلطة**
- الناتج من مديري المواقع الرسمية داخل المنظمة
- 2-**مكافأة السلطة**
- الناتج من سلطة المديرين لمكافأة رؤوسهم
- 3-**القوة القسرية**
- الناتج من سلطة المديرين لمعاقبة رؤوسهم
- 4-**الخبير الطاقة**
- الناتج من المعلومات المتخصصة أو الخبرة
- 5-**المرجع السلطة**

المسـ تمدة مـن واحـ المسـ جاذبية الشخصية

تغيير

3-Coercive power

results from managers' authority to punish their subordinates

4-Expert power

results from one's specialized information or expertise

5-Referent power

derived from one's personal attraction

Tactics for Influencing Others

- Rational persuasion
- Inspirational appeals
- Consultation
- Ingratiating tactics
- Personal appeals
- Exchange tactics
- Coalition tactics
- Pressure tactics
- Legitimizing tactics

Five Approaches to Leadership 12سلايد

مناهج القيادة

1. 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

أساليب للتأثير على الآخرين

-الإقناع رشيد

-الاستئناف ملهمة

--التشاور

-تكتيكات إينجراتياينج

-الاستئناف شخصية

-تبادل التكتيكات

--قوات التحالف التكتيكات

--ضغط التكتيكات

-تحقيرها التكتيكات

النهج الخمسة للقيادة 12سلايد

مناهج 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 للمرؤوسين 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 للخير، ولا النفس ه-القيادة باستخدام تكنولوجيا المعلومات للتفاعلات واحد لواحد، واحد لكثير، وبين المجموعة والجماعية

مشروع غلوب

محاولة مستمرة لتطوير نظرية على أساس تجريبي "وصف وفهم والتنبؤ بأثر المتغيرات الثقافية المحددة على القيادة والعمليات التنظيمية وفعالية هذه العمليات

النهج سمة للقيادة

محاولة لتحديد الخصائص المميزة التي تستأثر بفعالية القادة

القيادة السلوكية

نهج محاولة تحديد الأنماط المميزة المستخدمة من قبل القادة الفعالة

نموذج القيادة ميشيغان

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

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

Trait approaches to leadership

attempt to identify distinctive characteristics that account for the effectiveness of leaders

Behavioral leadership

approaches attempt to determine the distinctive styles used by effective leaders

Michigan Leadership Model

Job-centered behavior

principal concerns were with achieving production efficiency, keeping costs down, and meeting schedules

Employee-centered behavior

managers paid more attention to employee satisfaction and making work groups cohesive

Ohio State Leadership Model

-Initiating structure

behavior that organizes and defines what group members should be doing

-Consideration

expresses concern for employees by establishing a warm, friendly, supportive climate

Contingency Approaches

Contingency leadership model

determines if a leader's style is task oriented or relationship-oriented and if that style is effective for the situation at hand

Dimensions of Situational Control

Leader-member relations

reflects the extent to which the leader has the support, loyalty, and trust

السلوك تتمحور حول الوظيفة

كانت الشواغل الرئيسية مع تحقيق كفاءة الإنتاج وخفض التكاليف، والوفاء بالجدول الزمنية

السلوك تتمحور حول الموظف

مديري دفع المزيد من الاهتمام لرضا الموظفين، وجعل عمل المجموعات متماسكة

ولاية أوهايو القيادة النموذجية

-الشروع في هيكل

السلوك الذي ينظم ويحدد ما يجب أن تقوم به أعضاء المجموعة

-النظر

تعرب عن قلقها للموظفين بإقامة مناخ دافئة، ودية، وداعمة

نهج الطوارئ

نموذج قيادة الطوارئ

تحديد ما إذا كان نمط القائد هو المهمة الموجهة أو المنحى العلاقة، وإذا كان هذا النمط فعالة بالنسبة للوضع في متناول اليد

الأبعاد لمراقبة الأوضاع

علاقات الزعيم-الأعضاء

ويعكس المدى الذي قد الزعيم الدعم والولاء والثقة لفريق العمل

هيكل المهمة

مدى المهام الروتينية ومفهومة بسهولة

موقف السلطة

ويشير إلى مقدار السلطة الزعيم قد جعل مهام العمل والمكافأة والمعاقبة عليه

نموذج الكاملة

القيادة المعاملات

ويركز على توضيح الأدوار والاحتياجات المهمة العاملين وتوفير الوحدات المكافآت والعقوبات على الأداء

القيادة التحويلية

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

سلوك مفتاح قادة التحول

الدافع ملهمة

تأثير مثالي

نظر فردية

التحفيز الفكري

الآثار المترتبة على القيادة التحويلية

فإنه يمكن تحسين النتائج لكل من الأفراد والجماعات

يمكن استخدامه لتدريب الموظفين على أي مستوى

أنه يتطلب قادة الأخلاقية

نموذج قيادة المسار-الهدف

يعقد زعيم فعال يجعل المتاحة لمكافآت شوهه مرغوب فيه في مكان العمل ويزيد دوافعها من خلال توضيح المسارات، أو السلوك، التي سوف تساعدهم على تحقيق تلك الأهداف، وتوفير الدعم لهم

الصفات القيادية الإيجابية الرئيسية سلايد14 جدول

السمات العامة الخصائص المحددة

اختصاص مهمة الاستخبارات المعرفة ومهارات حل المشاكل

الاختصاص بين الأفراد القدرة على التواصل، والقدرة على إظهار الاهتمام والتعاطف

of the work group

Task structure

extent to which tasks are routine and easily understood

Position power

refers to how much power a leader has to make work assignments and reward and punish

Full-Range Model

Transactional leadership

focuses on clarifying employees' roles and task requirements and providing rewards and punishments contingent on performance

Transformational leadership

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

Key Behaviors of Transformational Leaders

Inspirational motivation

idealized influence

individualized consideration

intellectual stimulation

Implications of Transformational Leadership

It can improve results for both individuals and groups

It can be used to train employees at any level

It requires ethical leaders

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

Key Positive Leadership Traits جدول 14 سلايد

General Trait

Task competence skills

Interpersonal competence demonstrate caring and empathy

Intuition

Traits of character integrity, honesty

Biophysical traits

Self-confidence, self-efficacy

Specific Characteristics

Intelligence knowledge, problem-solving skills

Ability to communicate and ability to

Conscientiousness discipline, moral reasoning,

Physical fitness, hardiness. energy level

extraversion self-regulating,

Personal traits

Drucker's Tips for Improving Leadership Effectiveness 22 سلايد

الحدس

صفات حرف وعي الانضباط الأخلاقي المنطق، النزاهة، الصدق

الصفات الفيزيائية اللياقة البدنية، الصلابة. مستوى الطاقة

الثقة بالنفس، والاجتماعية، الرصد الذاتي extraversion المتمتعة بالحكم الذاتي-ينظم، الفاعلية الذاتية الصفات الشخصية

نصائح دراكز لتحسين فعالية القيادة 22 سلايد

أولاً 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.تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

5-يتحمل 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 "1" النظر في الاحتياجات والفرص المتاحة للمنظمة قبل التفكير في الفرص والاحتياجات الخاصة بك .

9-الاستماع أولاً، يتكلم آخر.

تطبيق النظرية النظرية الظرفية

الخطوات الخمس

الخطوة 1 : تحديد نتائج هامة" : ما هي الأهداف وأنا أسعى إلى تحقيق؟"

الخطوة 2 : تحديد سلوك القيادة الموظف ذات الصلة" : ما هي إدارة الخصائص أفضل؟"

الخطوة 3 : تحديد شروط الظرفية" : خاصة ما هي أحداث تغيير الوضع؟"

الخطوة 4 : تتطابق مع القيادة للظروف في متناول اليد" : كيف ينبغي إدارة عندما تكون هناك ظروف متعددة؟"

الخطوة 5 : تحديد كيفية جعل المباراة" : تغيير المدير أو تغيير السلوك الخاص بالمدير؟"

ثلاثة منظورات إضافية

تبادل الزعيم-عضو (LMX)

وتؤكد أن القادة قد أنواع مختلفة من العلاقات مع مختلف المرؤوسين

قادة خادماً

وتركز على توفير خدمة زيادة للغير-الوفاء بأهداف المؤسسة-وشاهد بدلاً من أنفسهم

ه-القيادة

يمكن أن ينطوي على تفاعل رأس برأس، وواحد لكثير، وداخل المجموعة وبين المجموعة والجماعية عبر تكنولوجيا المعلومات

خصائص القائد موظف قادرة على 40 سلايد

أولاً التركيز على الاستماع

2-القدرة على التعاطف مع مشاعر الآخرين .

3-التركيز على الشفاء المعاناة .

4-الوعي الذاتي لنقاط القوة والضعف.

5-استخدام الإقناع بدلاً من السلطة الموضوعية التأثير على الآخرين.

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.

Applying Situational Theories:

Five Steps

- Step 1:** Identify Important Outcomes: "What Goals Am I Trying to Achieve?"
- Step 2:** Identify Relevant Employee Leadership Behaviors: "What Management Characteristics Are Best?"
- Step 3:** Identify Situational Conditions: "What Particular Events Are Altering the Situation?"
- Step 4:** Match Leadership to the Conditions at Hand: "How Should I Manage When There Are Multiple Conditions?"
- Step 5:** Determine How to Make the Match: "Change the Manager or Change the Manager's Behavior?"

Three Additional Perspectives

Leader-Member Exchange (LMX)

emphasizes that leaders have different sorts of relationships with different subordinates

Servant leaders

focus on providing increased service to others - meeting the goals of both followers and the organization - rather than to themselves

E-leadership

can involve one-to-one, one-to-many, and within-group and between-group and collective interaction via information technology

Characteristics of the Servant Leader able 40 سلايد

- 6- عريضة التفكير المفاهيمي .
- 7- القدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية.
- 8- الإيمان وهم الحكام لموظفيها ومواردها.
- 9- الالتزام بنمو السكان .
- 10- محرك لبناء المجتمع داخل وخارج المنظمة

ماذا تريد شهود في قادتهم؟

أهمية
المجتمع
الإثارة

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

What Do Followers Want in Their Leaders?

significance
community
excitement

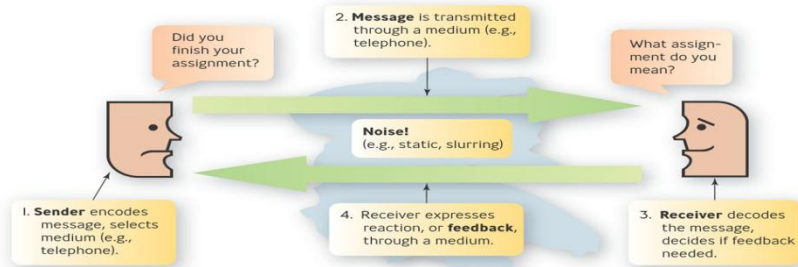
Interpersonal Organizational Communication

Communication

the transfer of information and understanding from one person to another

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



Selecting the Right Medium

Medium richness

indicates how well a particular medium conveys information and promotes learning

Rich medium

best for nonroutine situations and to avoid oversimplification

Lean medium

best for routine situations and to avoid overloading

Barriers to Communication

Physical barriers: sound, time, space, & so on

Semantic barriers: when words matter

Personal barriers: individual attributes that hinder communication

Semantic Barriers

Semantics study of the meaning of words

Jargon terminology specific to a particular profession or group

Personal Barriers

-Variable skills in communicating effectively

-Variations in how information is processed & interpreted

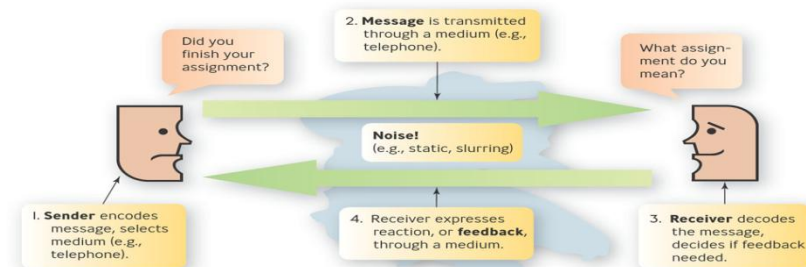
السلطة والنفوذ، والقيادة

الاتصالات

نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر

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



اختيار الوسيلة الصحيحة

ثراء المتوسط

يشير إلى جيدا كيف ينقل متوسطة خاصة المعلومات ويشجع التعلم

المتوسطة الغنية

أفضل لحالات نونروتيني وتجنب المبالغة في التبسيط

المتوسطة الهزيل

أفضل للحالات الروتينية وتجنب التحميل الزائد

الحواجز التي تعترض الاتصالات

الحواجز المادية: الصوت، والوقت، والفضاء، وهلم جرا

الحواجز الدلالية: عندما يهيم الكلمات

الحواجز الشخصية: السمات الفردية التي تعوق الاتصال

الحواجز الدلالية

دلالات دراسة لمعنى الكلمات

رطانة المصطلحات الخاصة بمهنة معينة أو مجموعة

الحواجز الشخصية

--المتغير مهارات في التواصل الفعال

--الاختلافات في كيفية معالجة وتفسير المعلومات

--الاختلافات في الجدارة بالثقة والمصادقية

--المتضخم الأنا

--خلل مهارات الاستماع

-Variations in trustworthiness & credibility

-Oversized egos

-Faulty listening skills

-Tendency to judge others' messages

-Inability to listen with understanding

-Stereotypes and prejudices

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

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

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

Digital Communication & the New Workplace

Videoconferencing

uses video and audio links along with computers to enable people in different locations to see, hear, and talk with each other

Telepresence technology

high-definition videoconference systems that simulate face-to-face meetings between users

Benefits of Telecommuting

1-Reduces capital costs

2-Increases flexibility and autonomy for workers

3-Provides a competitive advantage when recruiting

4-Increases job satisfaction

5-Increases productivity

6-Ability to tap into nontraditional workers

Downside of the Digital Age

Security

a system of safeguards for protecting information technology against disasters, system failures, and unauthorized access that result in damage or loss

Identity theft

thieves hijack your name and identity and use your good credit rating to get cash or buy things

Disadvantages of E-Mail

1-Has been a decrease in all other forms of communication among co-workers—including greetings and informal conversations

2-Emotions often are poorly communicated or miscommunicated via e-mail

-الميل إلى القاضي رسائل الآخرين

-عدم القدرة على الاستماع مع الفهم

-القوالب النمطية والتحيزات

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

الرسمية وقنوات الاتصال غير الرسمية

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 الكرامة

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

الاتصالات الرقمية وأماكن العمل الجديدة

التداول عن طريق الفيديو

تستخدم وصلات الفيديو والصوت جنبا إلى جنب مع أجهزة الكمبيوتر لتمكين الناس في مواقع مختلفة لرؤية وسماع والتحدث مع بعضهم البعض

تكنولوجيا التواجد

نظم عقد المؤتمرات بالفيديو عالية الوضوح التي تحاكي اجتماعات وجها لوجه بين المستخدمين

فوائد العمل عن بعد

1- يقلل من تكاليف رأس المال

2- زيادة المرونة والاستقلالية للعمال

3- يوفر ميزة تنافسية عند توظيف

4- زيادة الرضا الوظيفي

5- زيادة الإنتاجية

6- القدرة على الاستفادة من العمال غير التقليدية

الجانب السلبي في العصر الرقمي

أمن

نظام من الضمانات لحماية تكنولوجيا المعلومات ضد الكوارث، وفشل النظام والوصول غير المصرح به أن تسفر عن أضرار أو خسائر

سرقة الهوية

خطف الخاص بك اسم وهوية اللصوص واستخدام تصنيف الائتمان الخاصة بك جيدة للحصول على نقدية أو شراء أشياء

عيوب البريد الإلكتروني

1- قد حدث انخفاض في جميع أشكال الاتصالات بين العاملين في شركة أخرى – بما في ذلك التحيات والأحاديث غير الرسمية

2- العواطف غالبا ما تفتقر إبلاغ أو ميسكومونيكاتيد عبر رسائل البريد الإلكتروني

3- زيادة استخدام البريد الإلكتروني، زملاء أقل متصل أفيد بأن يشعر

بعض المنافع التجارية لوسائل الإعلام الاجتماعية

وسائل الإعلام الاجتماعية

التكنولوجيا المستندة إلى الإنترنت والجوال المستخدمة لتوليد حوار تفاعلي مع أعضاء شبكة

Crowdsourcing

حاجة هذه الممارسة للحصول على الخدمات أو الأفكار أو المحتوى بالتماس المساهمات المقدمة من مجموعة كبيرة من الناس وخاصة من المجتمع على الإنترنت، مثل فيسبوك والتغريد المستخدمين

الجانب السلبي لوسائل الإعلام الاجتماعية

messages

3-The greater the use of e-mail, the less connected co-workers reportedly feel

Some Business Benefits of Social Media

Social media

Internet-based and mobile technologies used to generate interactive dialogue with members of a network

Crowdsourcing

the practice of obtaining needed services, ideas, or content by soliciting contributions from a large group of people and especially from the online community, such as Facebook and Twitter users

The Downside of Social Media

Distraction

Leaving wrong impression

Replacing real conversation

Listening Styles

-Appreciative style

listening to be amused

-Empathic style

tuning into the speaker's emotions

-Comprehensive style

focusing on the speaker's logic

-Discerning style

focusing on the main message

-Evaluative style

challenging the speaker

To be an effective Writer:

Don't show your ignorance

Understand your strategy before you write

Start with your purpose

Write simply, concisely, and directly

Telegraph your writing with a powerful layout

To be an effective Speaker:

Tell them what you're going to say

Say it

Tell them what you said

الهاء

ترك انطباع خاطئ

استبدال المحادثة الحقيقية

أنماط الاستماع

--النمط تقدر

الاستماع ليكون مسليا

--النمط الجاد

ضبط إلى المتكلم 's العواطف

--النمط شاملة

تركز على المتكلم 's المنطق

--التعرف على نمط

التركيز على الرسالة الرئيسية

--النمط التقييم

تحدي المتكلم

نائب فعالة:

عدم إظهار الخاص بك الجهل

فهم الاستراتيجية الخاصة بك قبل أن يمكنك كتابة

بدء تشغيل مع الغرض الخاص بك

الكتابة ببساطة وإيجاز، ومباشرة

تلغراف الكتابة الخاصة بك مع تخطيط قوية

حد المتكلمين فعالة:

أقول لهم ما كنت أريد أن أقول

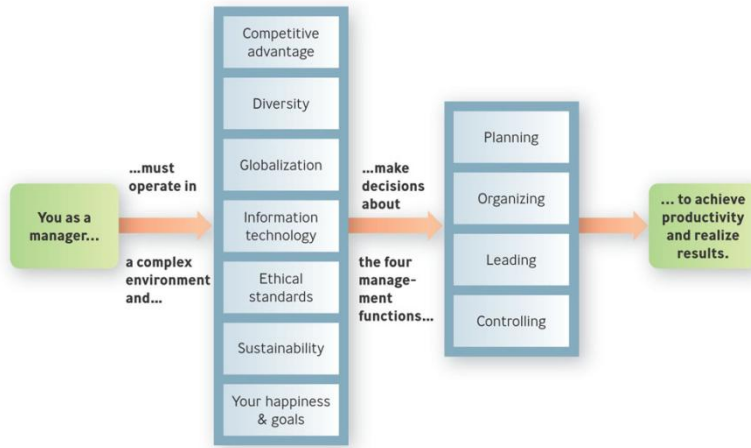
قلها

أقول لهم ما قلته

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. Managing for Productivity and Results



3. The Role of Information Technology

Enterprise resource planning (ERP) :software systems, information systems for integrating virtually all aspects of a business, helping managers stay on top of the latest developments.

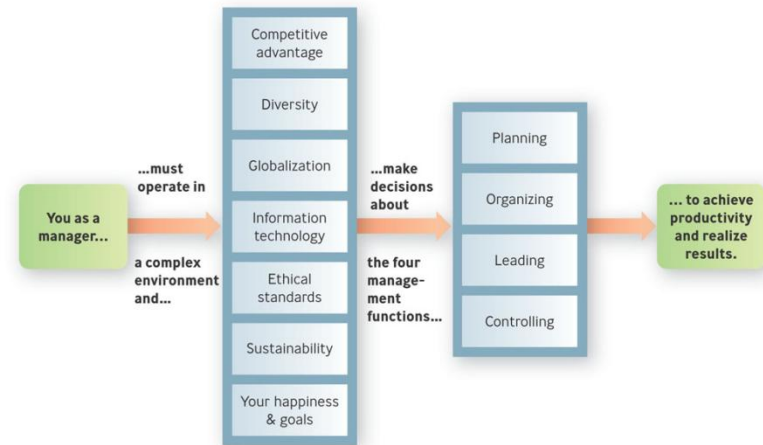
4. Control: When Managers Monitor Performance

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

1- إدارة للإنتاجية

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

2- إدارة الإنتاجية والنتائج



3- دور تكنولوجيا المعلومات

تخطيط موارد المؤسسات: (ERP) نظم البرمجيات، ونظم المعلومات لتحقيق التكامل بين جميع جوانب الأعمال التجارية، ومساعدة مديري البقاء على رأس أحدث التطورات.

4- التحكم: عند مديري مراقبة الأداء

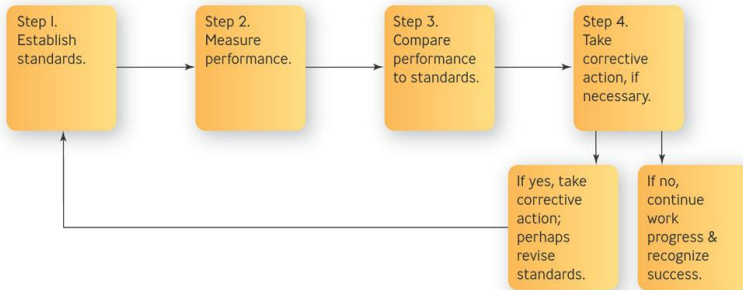
السيطرة على: يعرف بأنه رصد الأداء، ومقارنتها مع الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة



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

6. Steps in the Control Process



7. Steps in the Control Process

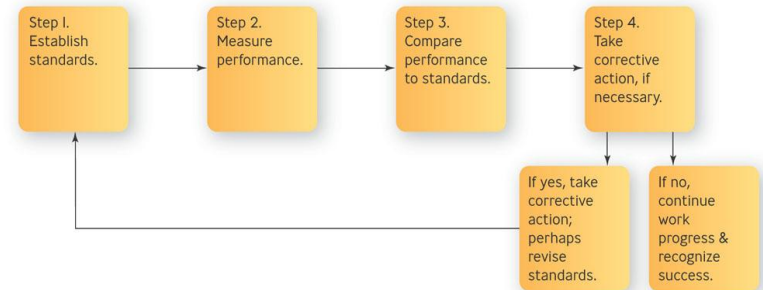
1. **Establish standards:**
 - a. performance standard is the desired
 - b. performance level for a given goal
 - c. best measured when they can be made quantifiable
2. **Measure performance :**
usually obtained from written reports, oral reports, and personal observations
3. **Compare performance to standards**
Management by exception – control principle that says managers should be informed of a situation only if data show a significant deviation from standards



5- لماذا هناك حاجة إلى مراقبة؟

- 1- للتكيف مع التغيير وعدم اليقين
- 2- لاكتشاف المخالفات والأخطاء
- 3- لخفض التكاليف، زيادة الإنتاجية، أو إضافة قيمة
- 4- للكشف عن الفرص
- 5- للتعامل مع التعقيدات
- 6- تحقيق اللامركزية في عملية صنع القرار وتيسير العمل الجماعي

6- خطوات في عملية مراقبة



7- خطوات في عملية مراقبة

- 1- **وضع معايير:**
أ الأداء القياسي هو المطلوب
ب مستوى الأداء بالنسبة لهدف معين
ج. أفضل قياس عندما يمكن جعلها قابلة للقياس الكمي
- 2- **قياس الأداء:**
وعادة ما تم الحصول عليها من التقارير المكتوبة والتقارير الشفوية والملاحظات الشخصية
3. **مقارنة الأداء بالمعايير**
الإدارة بالاستثناء - مبدأ المراقبة الذي يقول إنه لا ينبغي إبلاغ المديرين بحالة ما إلا إذا أظهرت البيانات انحرافا كبيرا عن المعايير

4- اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر:

- ا. عدم إجراء أية تغييرات
- ب. الاعتراف وتعزيز الأداء الإيجابي
- ج. اتخاذ إجراء لتصحيح الأداء السلبي

8- مستويات التحكم

1. الرقابة الإستراتيجية: مراقبة الأداء لضمان تنفيذ الخطط الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة
- 2 الرقابة التكتيكية: رصد الأداء لضمان تنفيذ الخطط التكتيكية - تلك على مستوى الشعب أو الإدارات
3. الرقابة التشغيلية: مراقبة الأداء لضمان تنفيذ الخطط التشغيلية - الأهداف اليومية - واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة

9. ستة مجالات للتحكم

- 1- البدنية
- 2-الموارد البشرية
- 3-الإعلامية
- 4-المالية
- 5-الهيكلية
- 6-الثقافية

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

11-اللوحة المتوازنة

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

12-المتوازن: المنظورات الأربعة

4. Take corrective action if necessary :

- a. Make no changes
- b. Recognize and reinforce positive performance
- c. Take action to correct negative performance

8. Levels of Control

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

9. Six Areas of Control

1. Physical
2. Human resources
3. Informational
4. Financial
5. Structural
6. Cultural

10. Structural Area

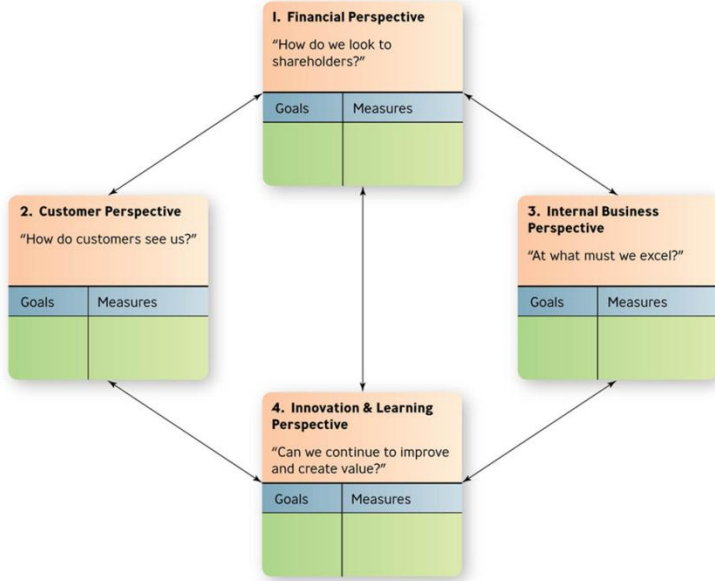
1. **Bureaucratic control**:an approach to organizational control that is characterized by use of rules, regulations, and formal authority to guide performance
2. **Decentralized control**: an approach to organizational control that is characterized by informal and organic structural arrangements

11. 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

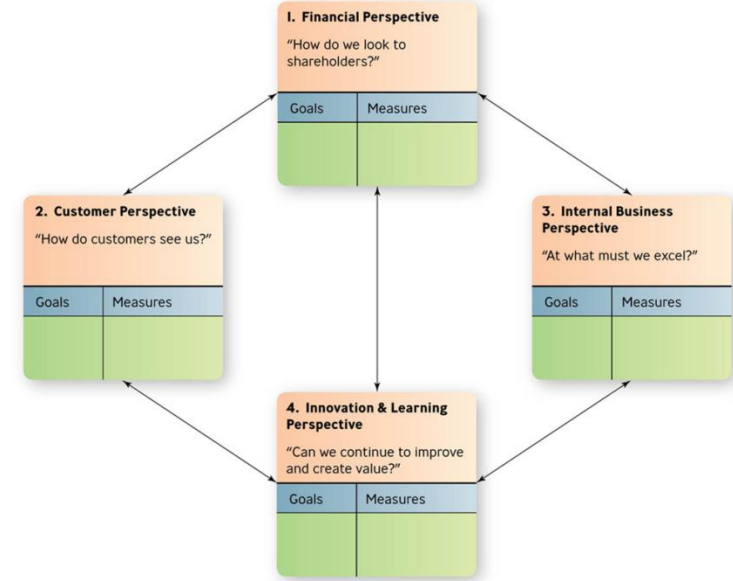
12. The Balanced Scorecard: Four Perspectives



13. 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

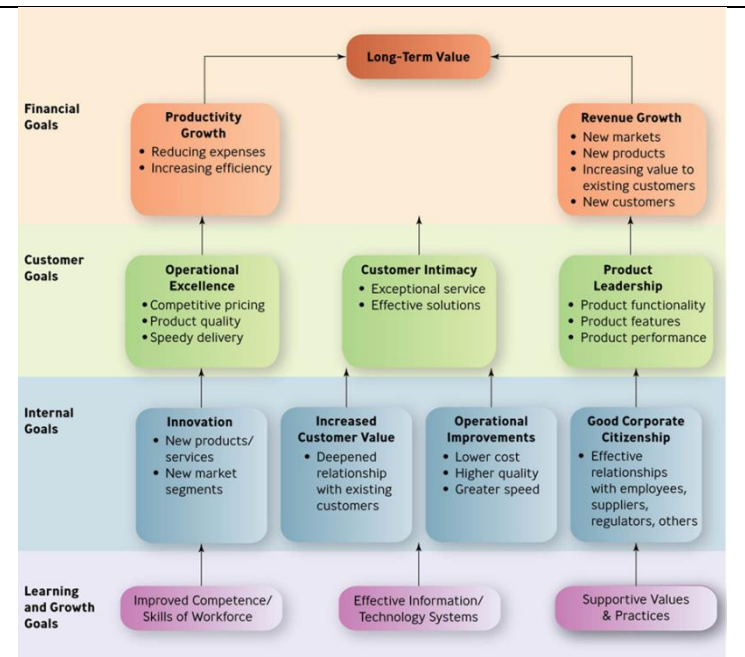
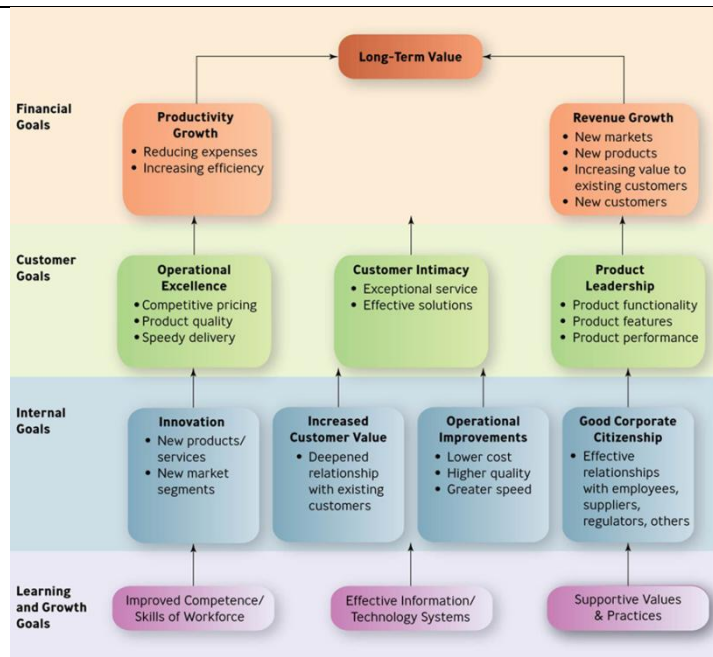
14. The Strategy Map



اللوحة 13- المتوازنة: 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 نفهم كيف ترتبط أعمالهم بالأهداف العامة للمنظمة

14- على الخريطة الاستراتيجية



15. Why Measure-Managed Firms Succeed

1. Top executives **agree** on strategy
2. Communication is **clear**
3. There is better **focus** and alignment
4. The organizational culture emphasizes
5. **teamwork** and allows **risk** taking

16. Barriers to Effective Measurement

1. Objectives are **fuzzy**
2. Managers put too much trust in **informal** feedback systems
3. Employees **resist** new measurement systems
4. Companies focus too much on measuring activities instead of **results**

17. 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

18. Types of Budgets

15- لماذا تنجح الشركات المدارة بالتدبير

1. كبار المسؤولين التنفيذيين يتفوقون على الاستراتيجية
2. التواصل واضح
3. هناك تركيز أفضل وانتظام أو انحياز
- 4 - تؤكد الثقافة التنظيمية
5. العمل الجماعي ويسمح بالمخاطرة

16- الحواجز لقياس الفعالية

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

17- الأدوات المالية للتحكم

- 1- الميزانية: الإسقاطات المالية الرسمية
- 2- الميزانية الإضافية::
 - a. يخصص زيادة أو نقصان الأموال إلى الإدارة باستخدام فترة الميزانية الأخيرة كنقطة مرجعية
 - b. تتم مراجعة التغييرات الإضافية فقط في طلب الميزانية

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

19. Fixed versus Variable Budgets

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

20. Financial Statements

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

21. Ratio Analysis

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

22. Audits

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

18- 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

19- ثابت مقابل ميزانيات متنوعة

- الميزانيات الثابتة :** ميزانية مقدرة بتكاليف محددة وثابتة
- الميزانيات المتغيرة :** تتباين الموارد بالتناسب مع مختلف مستويات النشاط

20- البيانات المالية

- ورقة متوازنة :** يلخص قيمتها المالية الإجمالية للمنظمة – الأصول والخصوم - عند نقطة معينة في الوقت
- بيان الدخل :** يلخص النتائج المالية للمنظمة - الإيرادات والمصروفات - على مدى فترة زمنية محددة

21- تحليل النسب

- نسب السيولة :** وتشير إلى مدى سهولة أصول الشركة يمكن تحويلها إلى نقدية
- نسب إدارة الديون :** الدرجة التي يمكن لشركة تلبية الالتزامات المالية الطويلة الأجل
- إرجاع النسب :** كيف يتم توليد الإدارة الفعالة على العائد أو الربح

22- عمليات مراجعة الحسابات

- المراجعة :** التحقق الرسمي للأنظمة المالية والتشغيلية للمنظمة
- الخارجية :** يقوم بها خبراء من الخارج
- الداخلية :** أداء الموظفين الفنيين في المنظمة

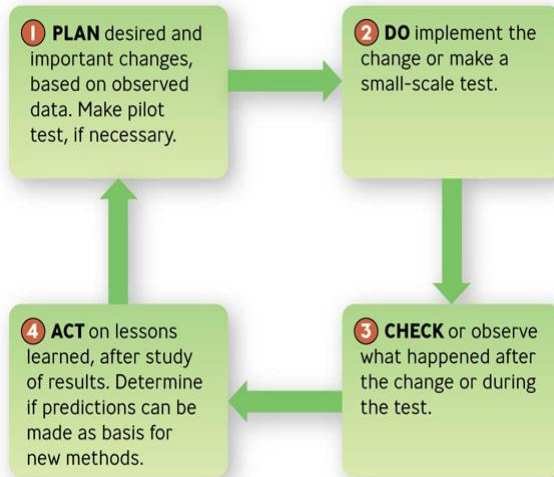
23- إدارة Deming

1. الجودة ينبغي أن تستهدف احتياجات المستهلك
2. الشركات ينبغي أن تهدف إلى تحسين النظام، وعدم إلقاء اللوم على العمال
3. تحسين نوعية ويؤدي إلى حصتها في السوق زيادة، واحتمالات زيادة الشركة،

23. Deming Management

1. Quality should be aimed at the needs of the consumer
2. Companies should aim at improving the system, not blaming workers
3. Improved quality leads to increased market share, increased company prospects, & increased employment
4. Quality can be improved on the basis of hard data, using the PDCA cycle

24. The PDCA Cycle



25. 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

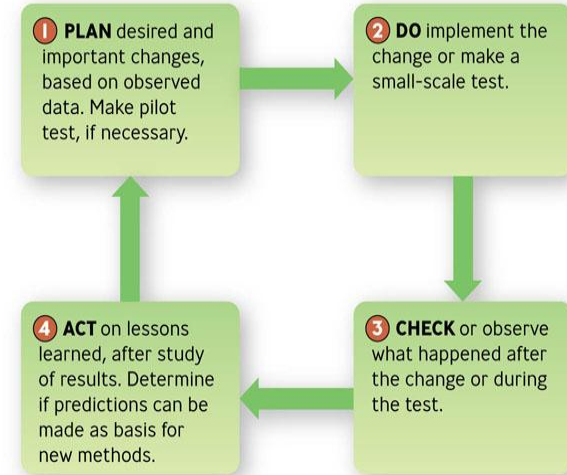
26. Two Core Principles of TQM

1. **People orientation** :everyone involved in the organization should focus on

وزيادة فرص العمل

4. ويمكن تحسين نوعية على أساس البيانات الثابت، باستخدام الدورة [PDCA]

24- بدوره [PDCA] مهم جدا



25- إدارة الجودة الشاملة

مجموع إدارة الجودة (TQM): اتباع نهج شامل-قيادة الإدارة العليا ودعم في جميع أنحاء المنظمة-مكرسة لتحسين الجودة المستمر، والتدريب، ورضا العملاء

26- هما من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

- 1- اتجاه الشعب : على كل فرد مشارك في المنظمة ينبغي أن يركز على تقديم القيمة للعملاء
- 2- اتجاه التحسن:الجميع وينبغي العمل على تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر

27- اتجاه الناس

- 1- قيمة تسليم العميل أهم
- 2- الشعب سوف تركز على الجودة في حالة تمكين
- 3- إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب والعمل الجماعي، وجهود متعددة الوظائف

28. اتجاه التحسن

- 1- أقل تكلفة للقيام بذلك الحق في المرة الأولى
- 2- فمن الأفضل القيام بتحسينات صغيرة طوال الوقت
- 3- يجب أن يتبع معايير دقيقة للقضاء على الاختلافات الصغيرة
- 4- يجب أن يكون هناك التزام قوي من الإدارة العليا

29. تطبيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات: جدول مصنف

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

30- بعض تقنيات إدارة الجودة الشاملة

1- القياس

<p>delivering value to customers</p> <p>2. Improvement orientation :everyone should work on continuously improving work processes</p> <p>27. People Orientation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Delivering customer value is most important 2. People will focus on quality if given empowerment 3. TQM requires training, teamwork, and cross-functional efforts <p>28. Improvement Orientation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. It's less expensive to do it right the first time 2. It's better to do small improvements all the time 3. Accurate standards must be followed to eliminate small variations 4. There must be strong commitment from top management <p>29. Applying TQM to Services: The Rater Scale</p> <p>RATER scale :enables customers to rate the quality of a service along dimensions – reliability, assurance, tangibles, empathy, and responsiveness</p> <p>30. Some TQM Techniques</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmarking 2. Outsourcing 3. Reduced cycle time 4. ISO 9000 and 14000 Series 5. Statistical process control 6. Six Sigma & Lean Six Sigma <p>31. The Keys to Successful Control Systems</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. They are strategic & results oriented 2. They are timely, accurate, & objective 3. They are realistic, positive, & understandable & encourage self-control 4. They are flexible <p>32. Barriers to Control Success</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Too much control 2. Too little employee participation 3. Overemphasis on means instead of ends 4. Overemphasis on paperwork 5. Overemphasis on one instead of multiple approaches <p>33. Keys to Your Managerial Success</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Find your passion and follow it. 2. Encourage self-discovery, and be realistic. 3. Every situation is different, so be flexible 4. Fine-tune your people skills 	<p>2- الاستعانة بمصادر خارجية</p> <p>3- تقليل دورة الوقت</p> <p>4- سلسلة إيزو 9000 و 14000</p> <p>5- الإحصائية عملية التحكم</p> <p>6- Six Sigma و Lean Six Sigma</p> <p>31- مفاتيح النجاح لنظام التحكم</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- الاستراتيجية والنتائج 2- وهم في الوقت المناسب، الدقة، والموضوعية 3- هي واقعية وإيجابية، ومفهومة والتشجيع على ضبط النفس 4- مرنة <p>32- الحواجز المتحركة بالنجاح</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- زيادة التحكم 2- مشاركة الموظف قليلة 3. الإفراط في التركيز على الوسائل بدلا من الغايات 4. الإفراط في التركيز على العمل الورقي 5 - المبالغة في التركيز على نهج واحد بدلا من النهج المتعددة <p>33- مفاتيح النجاح الإداري الخاص بك</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- حرصك على إيجاد رغبتك ومتعتك واتباعها 2- تشجيع اكتشاف الذات، وأن تكون واقعية- 3- كل حالة مختلفة، وحتى تكون مرنة 4- صقل المهارات الناس الخاصة بك أتوقع هنا يعني كيف تتعامل مع الجميع <p>34- مفاتيح النجاح الإداري الخاص بك</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تعلم كيفية تطوير المهارات القيادية 2- معاملة الناس كما لو كانوا مسألة مهمة لأنهم كذلك 3- رسم الموظفين والنظراء في عملية الإدارة الخاصة بك 4- أن تكون مرنا وابق باردا، وخذ نفسك بخفة
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

34. Keys to Your Managerial Success

1. Learn how to develop leadership skills
2. Treat people as if they matter, because they do
3. Draw employees and peers into your management process
4. Be flexible, keep your cool, and take yourself lightly

