

The Concept of Business and the Concept of Profit

مفهوم العمل "البنس" ومفهوم الربح

† **Business** : organization that provides goods or services to earn profits.

. الأعمال التجارية: المنظمة التي تقدم السلع أو الخدمات لكسب الأرباح .

Example : **Jawwal** is a business, any place that **sells Falafel** is also is business.

كلاهما يريد الربح "سواء شركة جوال او الذي يبيع الفلافل(نشاط تجاري)" **They both want PROFIT**

- Business is divided into two parts : **Big business AND small business** .

- تنقسم الأعمال إلى قسمين: الأعمال التجارية الكبيرة والأعمال التجارية الصغيرة.

Number of employees:

1. In Palestine Small is between 1-9 employees

الأعمال التجارية الصغيرة تحتاج ما بين 1-9 عمال في فلسطين

2. **Medium** 9-20

الأعمال التجارية المتوسطة تحتاج ما بين 9-20 موظفا

Large more than 20

الأعمال التجارية الكبيرة تحتاج الى أكثر من 20 موظفا

Large or small business

: الأعمال التجارية الكبيرة او الصغيرة تحدد من خلال :

1- Number of employees

عدد العمال

2- Capital invested :

راس المال المستثمر

3- Sales

حجم المبيعات

Profits : difference between a business's revenues and its expenses .

الارباح: الفرق بين إيرادات الشركة "العوائد" ونفقاتها "المصاريف"

Example : " مثال "

† 80000 NIS in a month: Revenue

80000 شيكل في الشهر إيرادات و عوائد

† Minus expenses 60000, wages, water, rent, the input products

ناقص المصاريف 60000 اجور وماء وايجار ومدخلات المنتجات

† Profit: 20000

إذا الربح يكون في الشهر هذا عبارة عن 2000

1- **Consumer Choice and Demand** " رغبة المستهلك" وطلبه

- Consumer: **مستهلك** \ Customer : **زبون**

consumers also have freedom of choice. In choosing how to pursue profits, businesses must take into account what consumers want or need. No matter how efficient a business is, it won't survive if there is no demand for its. goods or services.

للمستهلكين أيضا حرية الاختيار. في اختيار الكيفية السعي لتحقيق الأرباح ، يجب على الشركات أن تأخذ في الاعتبار ما يريده المستهلكون أو يحتاجون إليه. بغض النظر عن مدى كفاءة العمل التجاري ، فإنه لن يستمر إذا لم يكن هناك طلب عليه السلع أو الخدمات. (تم التلخيص من الكتاب)

2- Opportunity and Enterprise

مشروع الفرصة والمشاريع

If enterprising businesspeople can spot a promising opportunity and then develop a good plan for capitalizing on it, they can succeed.
إذا كان رجال الأعمال المغامرون يمكنهم اكتشاف ذلك فرصة واعدة ثم وضع خطة جيدة للاستفادة منها ، يمكنهم النجاح.

3- The benefits of the business

الفوائد للأعمال التجارية

- 1- produce most of the goods and services we consume تنتج معظم السلع والخدمات التي نستهلكها
- 2- they employ most working people يوظفون معظم الأشخاص في العمل
- 3- They create most innovations and provide a vast range of opportunities for new businesses, which serve as their suppliers

إنهم يخلقون معظم الابتكارات ويوفرون مجموعة واسعة من الفرص للجديد الشركات التي تعمل كمورديها.

A healthy business climate also contributes to :

يساهم مناخ الأعمال الصحي أيضًا في

the quality of life and standard of living of people in a society

نوعية الحياة ومستوى معيشة الناس في المجتمع.

Dimensions of the External Environment

: البيئة الخارجية

External Environment " البيئة الخارجية " : everything outside an organization's boundaries that might affect it كل شيء خارج حدود المنظمة قد يؤثر عليها or هي الأشياء التي ليست تحت سيطرة الشركة

Six external factors : " عوامل خارجية 6 "

- 1- Domestic Business Environment السوق المحلي " البيئة التجارية المحلية "
- 2- Global Business Environment السوق العالمي " بيئة الأعمال العالمية "
- 3- Technological Environment البيئة التكنولوجية
- 4- Political Legal Environment البيئة السياسية والقانونية " قوانين التجارة و السياسة "
- 5- Social- Cultural البيئة الثقافية و الاجتماعية
- 6- Economic Environment البيئة الاقتصادية

Economic system النظام الاقتصادي

a nation's system for allocating its resources among its citizens, both individuals and organizations هو نظام دولي لتخصيص مواردها بين مواطنيها ، الأفراد والمنظمات .

Factors of production عناصر الإنتاج

the resources that a country's businesses use to produce goods and services

الموارد التي تستخدمها الأنشطة التجارية في بلد ما لإنتاج السلع والخدمات

- 1- Labor "العمالة (العمال)"
- 2- capital "رأس المال"
- 3- Entrepreneurs "رواد الأعمال"
- 4- physical resources "الموارد المادية"
- 5- Information resources "مصادر المعلومات"

Types of Economic Systems "أنواع الأنظمة الاقتصادية"

1- **Planned Economy** النظام المخطط له

L economy that relies on a centralized government to control **all or most** factors of production and to make all or most production and allocation decisions

اقتصاد يعتمد على حكومة مركزية للتحكم في جميع عوامل الإنتاج أو معظمها ولاتخاذ كل أو معظم قرارات الإنتاج والتخصيص

Communism "الشيوعي": Government owns and operates ALL factors of production

النظام الشيوعي : تمتلك الحكومة وتدير جميع عوامل الإنتاج .

1.2 **socialism** "الاشتراكي": Government owns and operates **MOST** factors of production

الاشتراكية: تمتلك الحكومة وتدير معظم عوامل الإنتاج

2- **Market economy** "الرأسمالي" النظام الاقتصادي الحر المبني على احتياجات السوق

- individual producers and consumers control production and allocation by creating combinations of supply and demand

يتحكم المنتجون والمستهلكون الأفراد في الإنتاج والتخصيص عن طريق تكوين مجموعات من العرض والطلب

- Minimum Government interference

الحد الأدنى من تدخل الحكومة

3- **Mixed market economy** "اقتصاد السوق المختلط"

features characteristics of both planned and market economies: more like socialism

يتميز بخصائص كل من الاقتصاد المخطط واقتصاديات السوق : أشبه بالاشتراكية .

Privatization "الخصخصة"

process of converting government enterprises into privately owned companies

الخصخصة : عملية تحويل المؤسسات الحكومية إلى شركات مملوكة ملكية خاصة.

Demand and Supply in a Market Economy : "الطلب والعرض في اقتصاد السوق"

† Demand "الطلب"

the willingness and ability of buyers to purchase a product (a good or a service) .

رغبة المشترين وقدرتهم على شراء المنتج (سلعة او خدمة) .

† Supply العرض

L the willingness and ability of producers to offer a good or service for sale.

رغبة المنتجين وقدرتهم على عرض سلعة أو خدمة للبيع .

Law of supply "قانون العرض"	Law of Demand "قانون الطلب"
Producers will supply more of the product if the price increase سيوفر المنتجون المزيد من المنتج إذا ارتفع السعر	Buyers will purchase less of the product as its price increase سيشتري المشترون كمية أقل من المنتج مع زيادة سعره
As price decreases, suppliers will offer less of the product مع انخفاض السعر ، سيقدم الموردون القليل من المنتج علاقة طردية	As price decrease , People will buy more of the product مع انخفاض السعر يقل ، سيشتري الناس المزيد من المنتج علاقة عكسية بين السعر و الطلب

ضياء الدين صبح

Surplus: Quantity supplied exceeds quantity demanded فائض أي ان العرض اكثر من الطلب

Shortage: Quantity demanded exceeds quantity supplied نقص أي ان الكمية المطلوبة اكثر من الكمية المعروضة

المؤسسة الخاصة والمنافسة في اقتصاد السوق .

A. **Private enterprise system** "نظام المؤسسة الخاصة"

one that allows individuals to pursue their own interests with minimal government restriction
يسمح للأفراد بمتابعة مصالحهم الخاصة مع الحد الأدنى من القيود الحكومية

1. **Private property rights** "حقوق الملكية"

ownership of the resources used to create wealth is in the hands of individuals
ملكية الموارد المستخدمة في تكوين الثروة في أيدي الأفراد

2. **Freedom of choice** "حرية الاختيار"

you can sell your labor to any employer you choose

يمكنك بيع عملك لأي صاحب عمل تختاره

3. **Profits** "الأرباح"

the lure of profits leads some people to abandon the security of working for someone else and assume the risks of entrepreneurship

إغراء الربح يقود بعض الناس إلى التخلي عن أمن العمل لدى شخص آخر وتحمل مخاطر ريادة الأعمال.

4. **Competition** "المنافسة"

occurs when two or more businesses vie for the same resources or customers

يحدث عندما تتنافس شركتان أو أكثر على نفس الموارد أو العملاء.

B. **Degrees of Competition** "درجات المنافسة"

التلخيص لدرجات المنافسة الموضحة بالصفحة القادمة .

Characteristic	Perfect Competition	Monopolistic Competition	Oligopoly	Monopoly
Example	Local farmer	Stationery store	Steel industry	Public utility
Number of competitors	Many	Many, but fewer than in perfect competition	Few	None
Ease of entry into industry	Relatively easy	Fairly easy	Difficult	Regulated by government
Similarity of goods or services offered by competing firms	Identical	Similar	Can be similar or different	No directly competing goods or services
Level of control over price by individual firms	None	Some	Some	Considerable

Degrees of Competition

A. **perfect competition** "منافسة حرة" to exist , two conditions must prevail:

المنافسة الكاملة للوجود ، يجب أن يسود شرطان:

1. all firms in an industry must be small .

يجب أن تكون جميع الشركات في الصناعة صغيرة .

2. the number of firms in the industry must be large

يجب أن يكون عدد الشركات في الصناعة كبيرًا.

perfect competition

1. The products of each firm are so similar that buyers view them as identical to those of other firms.

منتجات كل شركة متشابهة لدرجة أن المشتريين ينظرون إليها على أنها متطابقة مع منتجات الشركات الأخرى

2. Both buyers and sellers know the prices that others are paying and receiving in the marketplace.

يعرف كل من المشتريين والبائعين الأسعار التي يدفعها الآخرون ويتلقاها في السوق.

3. Because each firm is small, it is easy for firms to enter or leave the market.

نظرًا لأن كل شركة صغيرة ، فمن السهل على الشركات دخول السوق أو الخروج منه.

4. Going prices are set exclusively by supply and demand and accepted by both sellers and buyers.

يتم تحديد أسعار الذهاب حصريًا عن طريق العرض والطلب ويقبلها كل من البائعين والمشتري

B. **Monopolistic Competition** المنافسة الاحتكارية

market or industry characterized by numerous buyers and relatively numerous sellers trying to differentiate their products from those of competitors

سوق أو صناعة تتميز بالعديد من المشتريين والبائعين العديدين نسبيًا الذين يحاولون تمييز منتجاتهم عن منتجات المنافسين.

- **Oligopoly** احتكار القلة

market or industry characterized by a handful of (generally large) sellers with the power to influence the prices of their products

سوق أو صناعة تتميز بحفنة من البائعين (الكبار عمومًا) مع القدرة على التأثير على أسعار منتجاتهم .

- **Monopoly** الاحتكار

market or industry in which there is only one producer that can therefore set the prices of its products

"السوق أو الصناعة التي لا يوجد فيها سوى منتج واحد يمكنه بالتالي تحديد أسعار منتجاته "

- **Natural Monopoly** الاحتكار الطبيعي

industry in which one company can most efficiently supply all needed goods or services

الصناعة التي يمكن فيها لشركة واحدة أن تزود بكفاءة جميع السلع أو الخدمات المطلوبة

End of chapter

Understanding Business Ethics and Social Responsibility

فهم أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية

Ethics in the Workplace

"الأخلاق في مكان العمل"

• Ethics

"أخلاق مهنية"

- beliefs about what is right and wrong or good and bad in actions that affect others

"المعتقدات حول ما هو صواب وما هو خطأ أو جيد وما هو سيء في الأفعال التي تؤثر على الآخرين"

• Business ethics

"أخلاقيات العمل"

- refers to ethical or unethical behaviors by employees in the context of their jobs.

"يشير إلى السلوكيات الأخلاقية أو غير الأخلاقية من قبل الموظفين في سياق وظائفهم"

• Ethical behavior

"السلوك الأخلاقي"

- behavior that conforms to individual beliefs and social norms about what's right and good

يتوافق السلوك مع المعتقدات الفردية والأعراف الاجتماعية حول ما هو صحيح وما هو جيد.

• Unethical behavior

"السلوك الغير أخلاقي"

- behavior that conforms to individual beliefs and social norms about what is defined as wrong and bad

السلوك الذي يتوافق مع المعتقدات الفردية والأعراف الاجتماعية حول ما يتم تعريفه على أنه خطأ وسيئ

"من أين يتم اكتساب الأخلاق"

– Individual ethics

الأخلاق الفردية

- Family, school, friends, culture, university, country \الأسرة ، المدرسة ، الأصدقاء ، الثقافة ، الجامعة ، البلد

– The law and the real world

القانون والعالم الحقيقي

– Grey area

المنطقة

Business and Managerial Ethics

• Managerial Ethics

"الأخلاق الادارية داخل أماكن العمل"

- standards of behavior that guide individual managers in their work

معايير السلوك التي توجه المديرين الأفراد في عملهم

1- Behavior toward Employees

"السلوك تجاه الموظفين"

Salaries on time, in selecting employees, to select the best employee , respect you, respect your privacy, safe working environment,

الرواتب في الوقت المحدد ، في اختيار الموظفين ، اختيارك أفضل موظف ، واحترامك ، واحترام خصوصيتك ، وبيئة عمل آمنة .

2- Behavior toward the Organization

"السلوك تجاه المنظمة"

Come on time, do my work, not to spend time on chatting, Facebook, keep the secrets. Loyal, committed , **Conflict of Interest**

تعال في الوقت المناسب ، قم بعملي ، لا لقضاء الوقت في الدردشة " Facebook " ، احتفظ بالأسرار. مخلص وملتزم ، تضارب المصالح .

3- Behavior toward Other Economic Agents

"السلوك تجاه العوامل الاقتصادية الأخرى"

Customers, competitors, suppliers, students, dealers

العملاء ، والمنافسون ، والموردون ، والطلاب ، والتجار .

Assessing Ethical Behavior

" قياس التصرفات الأخلاقية "

1. Gather the relevant factual information.

اجمع المعلومات الواقعية ذات الصلة.

2. Analyze the facts to determine the most appropriate moral values.

حلل الحقائق لتحديد أنسب القيم الأخلاقية.

3. Make an ethical judgment based on how right or wrong the proposed activity or policy is.

اتخذ حكمًا أخلاقيًا بناءً على مدى صحة أو خطأ النشاط أو السياسة المقترحة.

Ethical Norms

"القواعد الأخلاقية"

1. Utility

" منفعة "

- Does a particular act optimize the benefits to those who are affected by it? (That is, do all relevant parties receive "fair" benefits?)

– " هل يعمل قانون معين على تحسين الفوائد لمن يتأثرون به؟ (بمعنى ، هل تحصل جميع الأطراف ذات الصلة على مزايا "عادلة"؟) "

2. Rights

" حقوق "

- Does it respect the rights of all individuals involved?

"هل تحترم حقوق جميع الأفراد المعنيين؟"

ضياء الدين صبح

3. Justice "عدالة"

- Is it consistent with what's fair? "هل يتوافق مع ما كل ما هو عادل"

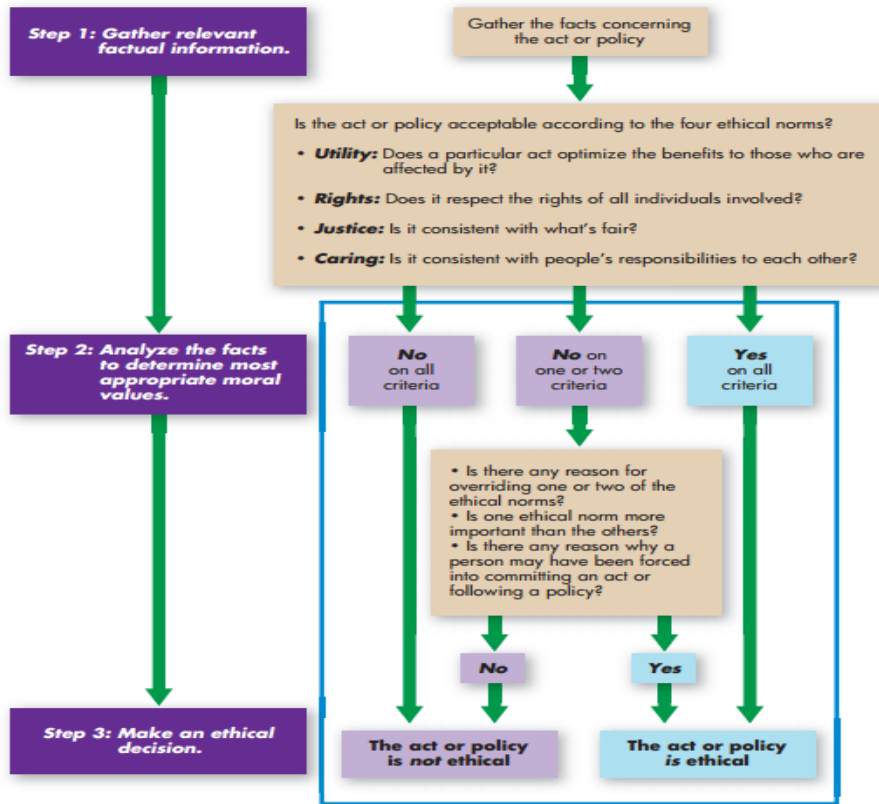
4. Caring "الاهتمام"

- Is it consistent with people's responsibilities to each other?
- "هل يتفق مع مسؤوليات الناس تجاه بعضهم البعض؟"

Model of Ethical Judgment Making

"نموذج صنع الحكم الأخلاقي"

يطلب منه "حفظ الخطوات"



Company Practices and Business Ethics

"ممارسات الشركة و أخلاقيات العمل"

Two of the most common approaches to formalizing top management commitment to ethical business practices:

اثنان من أكثر الأساليب شيوعًا لإضفاء الطابع الرسمي على التزام الإدارة العليا بممارسات الأعمال الأخلاقية:

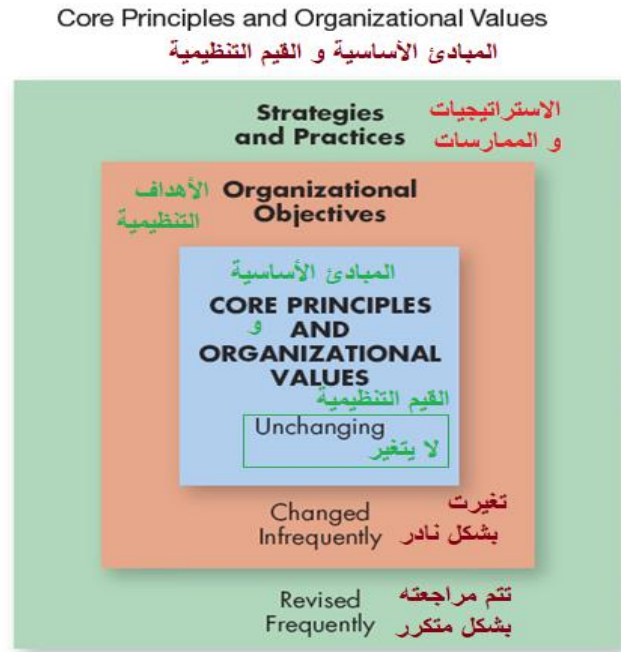
- Adopting written codes "اعتماد الرموز المكتوبة"
- Instituting ethics program "تأسيس برنامج الأخلاق"

ضياء الدين صبح

Social Responsibility "المسؤولية المجتمعية"

- refers to the overall way in which a business attempts to balance its commitments to relevant groups and individuals in its social environment
- يشير إلى الطريقة العامة التي تحاول بها الشركة موازنة التزاماتها تجاه المجموعات والأفراد ذوي الصلة في بيئتها الاجتماعية

Core Principles and Organizational Values "المبادئ الأساسية والقيم التنظيمية"



The stakeholder Model of Responsibility "نموذج المسؤولية لأصحاب المصلحة" المنفعين"

- **Organizational Stakeholders** "المنفعين التنظيميين"
 - those groups, individuals, and organizations that are directly affected by the practices of an organization and who therefore have a stake in its performance
 - تلك المجموعات والأفراد والمنظمات التي تتأثر بشكل مباشر بممارسات المنظمة والتي لها بالتالي مصلحة في أدائها
 - Stock holders= shareholder "أصحاب الأسهم = المنفعين"
 - Stock holders are part of the stakeholders "أصحاب الأسهم هم جزء من المنفعين"
 - Stakeholders: "المنفعين" أو "أصحاب المصلحة"

Major Corporate Stakeholders

"كبار المنتفعين" أصحاب المصلحة "في الشركات"

Most companies that strive to be responsible to their stakeholders concentrate first and foremost on five main groups:

تركز معظم الشركات التي تسعى جاهدة لتكون مسؤولة أمام المنتفعين أولاً وقبل كل شيء على خمس مجموعات رئيسية:

1. Customers "الزبائن"
2. Employees "الموظفين"
3. Investors= stockholder= shareholders "المستثمرون = المنتفعين = أصحاب الأسهم"
4. Suppliers المواد الخام ، الموردون
5. Local communities where they do business "المجتمعات المحلية " حيث يقومون بأعمال تجارية"

Areas of Social Responsibility

"مجالات المسؤولية المجتمعية"

1. Responsibility toward the Environment "المسؤولية تجاه البيئة"
2. Responsibility toward the customers "المسؤولية تجاه العملاء"
3. Responsibility toward the Employees "المسؤولية تجاه الموظفين"
4. Responsibility toward the Investors "المسؤولية تجاه المستثمرين"

1.Responsibility toward the Environment

"المسؤولية تجاه البيئة"

- Air pollution "تلوث الهواء"
- Water pollution "تلوث المياه"
- Land pollution "تلوث الأرض"
- Toxic waste disposal "التخلص من النفايات السامة"
- Recycling "إعادة التدوير"

2.Responsibility toward the customers

"المسؤولية تجاه العملاء"

- Consumer rights "حقوق المستهلك"
- Consumerism – " social activism dedicated to protecting the rights of consumers in their dealings with businesses. "جمعية حقوق المستهلك"

- نشاط اجتماعي مكرس لحماية حقوق المستهلكين في تعاملاتهم مع الشركات

ضياء الدين صبح

- **Unfair pricing** "التسعير غير العادل"
- Collusion – "تحالف غير قانوني" – two or more firms collaborate on such wrongful acts as price fixing.

- تتعاون شركتان أو أكثر في أعمال غير مشروعة مثل تثبيت الأسعار

- Price gouging: (overcharging) increasing process as a response to increase in demand (might be an increase)

• التلاعب في الأسعار: (الشحن الزائد) عملية متزايدة كاستجابة للزيادة في الطلب (قد تكون زيادة)

- **Ethics in Advertising : we should not advertise guns, alcohol, tobacco**

الأخلاق في الإعلان: يجب ألا نعلن عن البنادق والكحول والتبغ.

3.Responsibility toward the Employees

"المسؤولية تجاه الموظفين"

- Provide opportunities to balance work and life pressures and preferences
 - توفير الفرص لتحقيق التوازن بين ضغوط العمل والحياة والتفضيلات
- Help employees maintain job skills
 - مساعدة الموظفين على الحفاظ على مهارات العمل
- Treat terminated or laid-off employees with respect and compassion
 - معاملة الموظفين الذين تم إنهاء خدمتهم أو تسريحهم باحترام وشفقة
- A company that provides its employees with equal opportunities without regard to race, sex, or other irrelevant factors is meeting both its legal and its social responsibilities
 - الشركة التي توفر لموظفيها فرصًا متكافئة بغض النظر عن العرق أو الجنس أو غير ذلك من العوامل غير ذات الصلة ، ونفي بمسؤولياتها القانونية والاجتماعية
- Whistle Blower :Employees who see something wrong, and thus they report it
 - الموظفون الذين يرون شيئًا خاطئًا ، وبالتالي يبلغون عنه
- Studies say that 50 % of the whistle blowers get fired
 - تشير الدراسات إلى أن 50٪ من المبلغين عن المخالفات يتم فصلهم من العمل

4.Responsibility toward the Investors

"المسؤولية تجاه المستثمرين"

- Insider trading

" التجارة الداخلية "

- using confidential information to gain from the purchase or sale of stocks

- استخدام المعلومات السرية للاستفادة من شراء أو بيع الأسهم.

- **Misrepresentation of finances** "تحريف البيانات المالية" ممنوع التلاعب بالبيانات المالية

Approaches to Social Responsibility

"مناهج المسؤولية المجتمعية"



FIGURE 2.5 Spectrum of Approaches to Corporate Social Responsibility

- **Obstructionist Stance** "موقف معارض"
 - involves doing as little as possible and may involve attempts to deny or cover up violations
 - ينطوي على القيام بأقل قدر ممكن وقد يشمل محاولات إنكار أو التستر على الانتهاكات.
- **Defensive Stance** "الموقف الدفاعي"
 - company meets only minimum legal requirements in its commitments to groups and individuals in its social environment
 - الشركة تلبى فقط الحد الأدنى من المتطلبات القانونية في التزاماتها تجاه المجموعات والأفراد في بيئتها الاجتماعية.
- **Accommodative Stance** "الموقف التوافقي" "الترحيبي"
 - a company, if specifically asked to do so, exceeds legal minimums in its commitments to groups
 - - الشركة ، إذا طُلب منها على وجه التحديد القيام بذلك ، تتجاوز الحدود الدنيا القانونية في التزاماتها تجاه المجموعات.
- **Proactive Stance** "الموقف السباقي" "السباقين"
 - a company actively seeks opportunities to contribute to the well-being of groups and individuals in its social environment
 - تبحث الشركة بنشاط عن فرص للمساهمة في رفاهية الجماعات والأفراد في بيئتها الاجتماعية.

Social Responsibility and the Small Business

"المسؤولية المجتمعية و الشركات الصغيرة"

- For small businesses, ethical issues are questions of individual ethics
- بالنسبة للشركات الصغيرة ، فإن القضايا الأخلاقية هي أسئلة تتعلق بالأخلاق الفردية
- But in questions of social responsibility, they must ask themselves if they can afford a social agenda
- لكن في مسائل المسؤولية الاجتماعية ، يجب أن يسألوا أنفسهم ما إذا كان بإمكانهم تحمل أجندة اجتماعية

The Government and Social Responsibility (SR)

الحكومة والمسؤولية الاجتماعية (SR)

Regulations

"القوانين التي تسنها الحكومة"

- the establishment of laws and rules that dictate what organizations can and cannot do
-وضع القوانين والقواعد التي تملّي ما يمكن وما لا تستطيع المنظمات فعله

1- Direct regulations: force the SR through imposing regulations

اللوائح المباشرة: فرض المسؤولية الاجتماعية من خلال فرض اللوائح .

2- Indirect regulations : Tax incentive or any incentives on payments

اللوائح غير المباشرة: الحوافز الضريبية أو أي حوافز على المدفوعات.

How Organizations Influence Government "كيف تؤثر المنظمات على الحكومة "

- **Personal contacts** "جهات اتصال شخصية"
 – special organizations created to solicit money and then distribute it to political candidates
 • منظمات خاصة تم إنشاؤها لجمع الأموال ثم توزيعها على المرشحين السياسيين
 •
- **Lobbying** "كولسة "
 – the use of persons or groups to formally represent an organization or group of organizations before political bodies
 استخدام الأشخاص أو الجماعات لتمثيل منظمة أو مجموعة من المنظمات رسميًا أمام الهيئات السياسية

End of chapter 2

Chapter 3**Entrepreneurship, New Ventures, and Business Ownership****ريادة الأعمال والمشاريع الجديدة وملكية الأعمال****What Is a "Small" Business?**

" ما هي الأعمال التجارية "الصغيرة" "

- **Small business**

الأعمال التجارية الصغيرة

one that is independent (not part of a larger business) and that has relatively little influence in its market

" شركة مستقلة (ليست جزءا من شركة تجارية أكبر) ولها تأثير ضئيل نسبيا في سوقها "

- **Small Business Administration (SBA)** إدارة الأعمال التجارية الصغيرة

government agency charged with assisting small businesses " وكالة حكومية مكلفة بمساعدة الشركات الصغيرة "

Big or small

كيفية تحديد الأعمال التجارية هل هي كبيرة أم صغيرة ؟

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1- Number of employees: In Palestine | أعداد الموظفين : "في فلسطين يكون التصنيف كالآتي" |
| • 1-9 small | من 1-9 موظفين فهي شركة تجارية صغيرة |
| • 10-19- medium | من 10-19 موظف فهذه شركة تجارية متوسطة ما بين الكبيرة و الصغيرة |
| • Above 20 big | أكثر من 20 موظف يمكن تصنيفها على أنها شركة تجارية كبيرة |
| 2- Capital invested | راس المال المستثمر |
| 3- Sales : | حجم المبيعات |

The Importance of Small Business in the United States

أهمية الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة

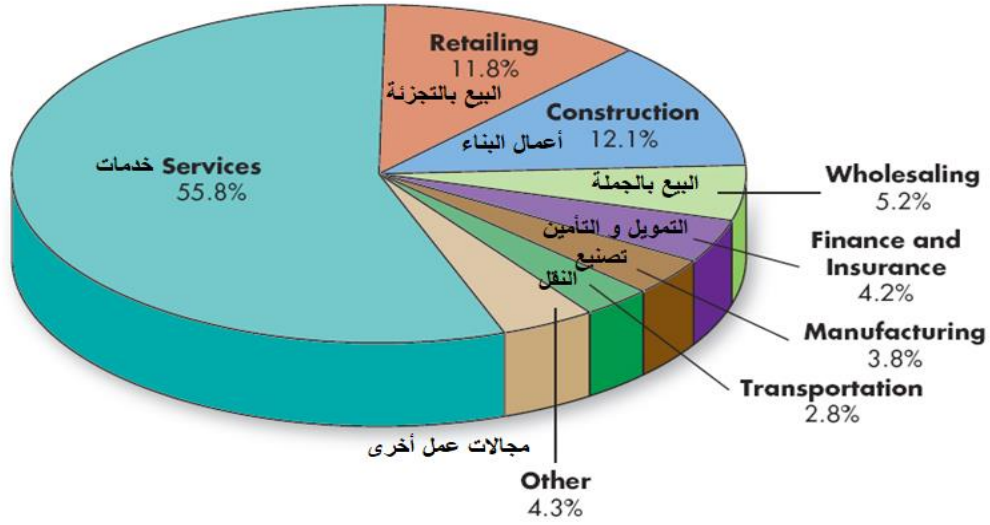
- **Job creation** خلق فرص عمل
- **Innovation** بتساعد على الابتكار
- **Contributions to big business** المساهمات في الأعمال التجارية الكبيرة

Job Creation**خلق فرص عمل**

- **Small businesses have accounted for about 40 percent of all new jobs in high-technology sectors of the economy**
استحوذت الشركات الصغيرة على حوالي 40 في المائة من جميع الوظائف الجديدة في قطاعات التكنولوجيا العالية في الاقتصاد
- **Small businesses are generally the first to hire in times of economic recovery**
الشركات الصغيرة بشكل عام هي أول من يقوم بالتوظيف في أوقات الانتعاش الاقتصادي

Popular Areas of Small-Business Enterprise

المجالات الشعبية لمؤسسات الأعمال الصغيرة



Entrepreneurship "ريادة الأعمال"

- Entrepreneur – "الريادي المبادر"
- businessperson who accepts both the risks and the opportunities involved in creating and operating a new business venture
رجل الأعمال الذي يقبل كل من المخاطر والفرص التي ينطوي عليها إنشاء وتشغيل مشروع تجاري جديد
- Entrepreneurship "المبادرة"
- the process of seeking business opportunities under conditions of risk
عملية البحث عن فرص العمل في ظل ظروف المخاطرة

Entrepreneurship Goals "أهداف ريادة الأعمال"

- Independence الاستقلال
- They want safe and secure financial future " يريدون مستقبل مالي آمن " يسعى الى تحقيق ظروف مادية جيدة
- To grow and expand النمو و التوسع

Notes :

Not all small business is an entrepreneur

ليست كل الأعمال الصغيرة هي رائدة أعمال

Most entrepreneurs start small

يبدأ معظم رواد الأعمال صغارا

Entrepreneurs Characteristics

"خصائص رواد الأعمال"

- Resourcefulness الحيلة " الدهاء " ، الذكاء
- Concern for good personal customer relations الاهتمام بالعلاقات الشخصية الجيدة مع الزبائن "العلاء"
- They desire to be their own bosses يرغبون أن يكونوا رؤساء
- They can deal with uncertainty and risk يمكن التعامل مع عدم اليقين و المخاطر

Understanding Distinctive , Competencies

الكفاءات المتميزة و المهارة " الجدارة "

1- Identifying Niches in Established Market

" تحديد مجالات السوق القائمة "

- one in which many firms compete according to relatively well-defined criteria

شركة تتنافس فيها العديد من الشركات وفقاً لمعايير محددة جيداً نسبياً

- Niche " سوق صغير يوجد به احتياجات غير ملباه "

- a segment of a market that is not currently being exploited " شريحة من السوق لا يتم استغلالها حالياً "

2- Identifying new markets: discovering new markets

تحديد أسواق جديدة : "اكتشاف أسواق جديدة"

3- First-mover advantage

ميزة التسابق " استغلال الفرصة أولاً "

is any advantage that comes to a firm because it exploits an opportunity before any other firm does

هي أي ميزة تأتي إلى شركة لأنها تستغل الفرصة قبل أي شركة أخرى

Starting and operating a new Business

" بدء و تشغيل مشروع جديد "

- Business plan خطة العمل
- Document in which the entrepreneur describes her or his business strategy for the new venture and demonstrates how it will be implemented
- مستند يصف فيه صاحب المشروع إستراتيجيته أو إستراتيجية عمله للمشروع الجديد ويوضح كيف سيتم تنفيذها .

Starting the Small Business**1- Franchise – (حق امتياز)**

مثل كنتاكي فرايد تشيكن (Like KFC)

- arrangement in which a buyer (franchisee) purchases the right to sell the good or service of the seller (franchiser)

الترتيب الذي يشتري فيه المشتري (صاحب الامتياز) الحق في بيع سلعة أو خدمة البائع (مانح الامتياز)

Franchisee (KFC Palestine) (كنتاكي فلسطين) صاحب الامتياز

Franchiser (KFC)America (كنتاكي أمريكا) مانح الامتياز

Advantages الايجابيات " المزايا "

- Proven business opportunity فرصة عمل ثابتة
- Access to management expertise الوصول الى الخبرة الادارية

Disadvantages السلبيات

- Start-up costs is high تكاليف البدء مرتفعة
- Ongoing payments المدفوعات جارية
- Management rules and restrictions قواعد الادارة و القيود

2- Starting from Scratch: from zero البدء من الصفر : من الصفر

Who and where are my customers?

من و أين عملائي " زبائني " ؟

How much will those customers pay for my product? كم سيدفع هؤلاء العملاء " الزبائن " مقابل منتجي ؟

How much of my product can I expect to sell ?

ما المقدار الذي يمكن أن اتوقع بيعه من منتجي ؟

ضياء الدين صبح

Who are my competitors?

من هم منافسي

Why will customers buy my product rather than the product of my competitors?

لماذا سيشتري العملاء منتجي بدلاً من منتج منافسي؟

Advantages: "المزايا" الايجابية

I choose everything location, products, design..

أختار كل شيء موقع ، منتجات ، تصميم ..

Disadvantage:

السلبيات

High risk

مخاطرة عالية

3- Buying an existing business

شراء عمل قائم

Advantage: الايجابيات

- Less risk that starting from scratch " أقل خطورة من أن تبدأ من الصفر "
- Already established, customers, everything is ready المنشأة بالفعل ، العملاء ، كل شيء جاهز

Disadvantage: السلبيات

- Ill effect : not good ليس جيداً " ضعيف "

From where do entrepreneurs get the money to open the business:

من أين يحصل رواد الأعمال على المال لفتح الأعمال التجارية:

1- family or friends

العائلة و الأصدقاء

2- personal saving

الادخار الشخصي

3- banks or lending institutions

البنوك أو مؤسسات الإقراض

Trends in Small-Business Start-Ups**الاتجاهات في الشركات الصغيرة الناشئة**

- **Emergence of E-Commerce** ظهور التجارة الإلكترونية
- The Internet provides fundamentally new ways of doing business
- يوفر الإنترنت طرقاً جديدة بشكل أساسي لممارسة الأعمال التجارية
- **Crossovers from Big Business** عمليات الانتقال من الأعمال التجارية الكبيرة
- More businesses are being started by people who have opted to leave big corporations and put their experience to work for themselves
- بدأ المزيد من الأعمال التجارية من قبل الأشخاص الذين اختاروا ترك الشركات الكبيرة ووضع خبرتهم في العمل لأنفسهم
- **Opportunities for Minorities and Women** الفرص للأقليات و النساء
- More small businesses are also being started by minorities and women
- بدأ المزيد من الأعمال التجارية الصغيرة من قبل الأقليات والنساء
- **Global Opportunities** الفرص العالمية
- Many entrepreneurs are also finding new opportunities in foreign markets
- يجد العديد من رواد الأعمال أيضاً فرصاً جديدة في الأسواق الخارجية
- **Better Survival Rates** دورة حياة المشاريع الصغيرة أصبحت أطول
- Today, 44 percent of new start-ups can expect to survive for at least four years
- اليوم ، يمكن أن يتوقع 44 في المائة من الشركات الناشئة الجديدة البقاء على قيد الحياة لمدة أربع سنوات على الأقل

Reasons for Failure**أسباب الرسوب**

- | | |
|--------------------------------------------|------------------------------------|
| 1- Managerial incompetence or inexperience | عدم الكفاءة الإدارية أو قلة الخبرة |
| 2- Neglect | الإهمال أو عدم الاهتمام |
| 3- Weak control systems | نظام رقابة ضعيف |
| 4- Insufficient capital | عدم كفاية رأس المال |

Reasons for Success**أسباب النجاح**

- | | |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1- Hard work, drive, and dedication | المهمة "العمل الجاد" و القيادة و التفاني و الإخلاص في العمل |
| 2- Market demand for the products or services being provided | طلب السوق على المنتجات أو الخدمات المقدمة |
| 3- Managerial competence | المقدرة الإدارية " الكفاءة الإدارية" |
| 4- Luck | الحظ |

Noncorporate Business Ownership**ملكية الأعمال غير الشركات****1- Sole Proprietorship****الملكية الفردية**

- business owned and usually operated by **one person** who is responsible for all of its debts
• شركة مملوكة ويتم تشغيلها عادة من قبل شخص واحد يكون مسؤولاً عن جميع ديونها

Advantages**الإيجابيات**

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| • Freedom | الحرية |
| • Simple to form | الإجراءات القانونية بسيطة |
| • Low start-up costs | تكلفة البدء بسيطة |
| • Tax benefits | المزايا الضريبية |

Disadvantages**السلبيات**

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| • Unlimited liability | (مسؤولية غير محدودة) |
| • Limited resources | محدودية الموارد |
| • Limited fundraising capability | محدودية القدرة على جمع الأموال |
| • Lack of continuity | عدم الاستمرارية |

2- Partnership**الشراكة****General Partnership****الشراكة العامة**

- business with two or more owners who share in both the operation of the firm and the financial responsibility for its debts

- العمل مع مالكين أو أكثر يشاركون في تشغيل الشركة والمسؤولية المالية عن ديونها

ضياء الدين صبح

• Ali	30000	50000	10000
• Ahmad	30000	20000	40000
• Laila	30000	20000	40000

Store: \$ 90000 الاتفاق

- **Silent partner:** sometimes invests all funds in the business and plays no role in its management

• الشريك الصامت: في بعض الأحيان يستثمر كل الأموال في العمل ولا يلعب أي دور في إدارته

- **Labor partner:** invests no money, but provides all the labor

• شريك العمل: لا يستثمر أي أموال ، ولكنه يوفر كل العمالة

- **Advantages** الايجابيات

- More talent and money المزيد من المواهب و الأموال
- More fundraising capability المزيد من القدرة على جمع التبرعات
- Relatively easy to form من السهل نسبيا التشكيل
- Tax benefits المزايا الضريبية

- **Disadvantages** السلبيات

- Unlimited liability for partners مسؤولية غير محدودة
- Disagreements among partners الخلافات بين الشركاء
- Lack of continuity عدم الاستمرارية
- Difficult to transfer ownership صعوبة نقل الملكية

Alternatives to General Partnerships

بدائل الشراكة العامة

- **Limited Partnership** شراكة محدودة

- Allows for limited partners who invest money but are liable for debts only to the extent of their investments

يسمح للشركاء المحدودين الذين يستثمرون الأموال ولكنهم مسؤولون عن الديون فقط في حدود استثماراتهم

- General (or active) partners run the business

الشركاء العامون (أو النشطون) يديرون الأعمال

- Ahmad: active partner أحمد : شريك فاعل
- Ali : Limited partner علي : شريك محدود
- Laila : Limited partner ليلى : شريك محدود

At least one active partner

شريك نشط واحد ع الأقل

Comparative Summary: Three Forms of Business

ملخص مقارنة : ثلاثة أشكال من الأعمال

Business Form نموذج الأعمال	Liability مسؤولية	Continuity استمرارية	Management الادارة	Sources of Investment مصادر الاستثمار
Proprietorship الملكية	Personal, Unlimited شخصي ، غير محدود	Ends with death or decision of owner ينتهي بوفاة أو قرار المالك	Personal, Unrestricted شخصي ، غير مقيد	Personal شخصي
General Partnership الشراكة العامة	Personal, Unlimited شخصي ، غير محدود	Ends with death or decision of any partner ينتهي بالموت أو قرار من أي شريك	Unrestricted or depends on partnership Agreement غير مقيد أو يعتمد على الشراكة اتفاق	Personal by partner(s) شخصي من خلال شريك
Corporation الشركة	Capital invested رأس المال المستثمر	As stated in Charter, perpetual or for specified period of years كما هو منصوص عليه في الميثاق ، بشكل دائم أو لفترة محددة من السنوات	Under control of board of directors, which is selected by Stockholders تحت سيطرة مجلس الإدارة الذي يتم اختياره من قبل المساهمين	Purchase of stock شراء الأسهم

3- Cooperatives الجمعيات التعاونية

- Combine the freedom of sole proprietorships with the financial power of corporations
الجمع بين حرية الملكية الفردية والقوة المالية للشركات
- Groups of sole proprietorships or partnerships agree to work together for their common benefit
توافق مجموعات المؤسسات الفردية أو الشراكات على العمل معًا من أجل مصلحتهم المشتركة

Corporation:

- Can sue and be sued
تحاكم و تتحاكم
- Buy, hold and sell property
شراء وحيازة وبيع الممتلكات
- Make and sell products
صنع و بيع المنتجات
- Commit crimes and be punished for them
يرتكبون الجرائم ويعاقبون عليها

4- The Corporate Entity الشركات الكبرى**Corporation :**

business that is legally considered

- an entity separate from its owners
كيان منفصل عن مالكيها
- and is liable for its own debts;
يكون مسؤولاً عن ديونه
- owners' liability extends to the limits of their investments
تمتد مسؤولية المالكين إلى حدود استثماراتهم ، مملوكة لأصحاب الأسهم .

ضياء الدين صبح

- Arab bank : \$1000000 profit أرباح البنك العربي مثلا مليون \$
- Income tax: 10% 100000 الضريبة هي 10% فاذن هي 100000
- Total : 900000 مجموع الأرباح هي 900000

Advantages

الإيجابيات

- Limited liability owner is the stockholder, but he has limited liability ذات مسؤولية محدودة المالك هو صاحب الأسهم ، لكن لديه مسؤولية محدودة
- Continuity الاستمرارية
- Stronger fundraising capability قدرة أقوى على جمع الأموال

Disadvantages

السلبيات

- Can be taken over against the will of its management: **hostile takeover** يمكن الاستيلاء عليها ضد إرادة إدارتها: الاستيلاء العدائي
- Double taxation of profits الازدواج الضريبي على الأرباح
- Complicated and expensive to form تكون معقدة و مكلفة

Closely Held (or Private) Corporation

شركة مملوكة " خاصة "

a corporation whose stock is held by only a few people and is not available for sale to the general public
شركة يملك أسهمها عدد قليل من الأشخاص فقط وغير متاحة للبيع للجمهور العام مسموح تداول الأسهم ضمن اشخاص معينين

Publicly Held (or Public) Corporation

شركة مملوكة علنا أو عامة

A corporation whose stock is widely held and available for sale to the general public
شركة مملوكة لأسهمها على نطاق واسع ومتاحة للبيع لعامة الناس أي شخص ممكن يشتري الأسهم

SubChapter S Corporation

شركة فرعية

a hybrid of a closely held corporation and a partnership, organized and operated like a corporation but treated as a partnership for tax purposes

- مزيج من شركة قريبة وشراكة ، يتم تنظيمها وتشغيلها كشركة ولكن يتم التعامل معها كشراكة للأغراض الضريبية

Limited Liability Corporation (LLC)

شركة ذات مسؤولية محدودة

hybrid of a publicly held corporation and a partnership in which owners are taxed as partners but enjoy the benefits of limited liability

هجين من شركة مملوكة ملكية عامة وشراكة يتم فيها فرض ضرائب على المالكين كشركاء ولكن يتمتعون بفوائد المسؤولية المحدودة

Professional Corporation

شركة محامين او مجموعة دكاترة

form of ownership allowing professionals to take advantage of corporate benefits while granting them limited business liability and unlimited professional liability

شكل من أشكال الملكية يسمح للمهنيين بالاستفادة من مزايا الشركات مع منحهم مسؤولية تجارية محدودة ومسؤولية مهنية غير محدودة

Multinational (or Transnational) Corporation

شركة متعددة الجنسيات أو عبر الوطنية

- form of corporation spanning national boundaries

شكل شركة يمتد عبر الحدود الوطنية

Type النوع	Distinguishing Features السمات المميزة	Examples أمثلة
Closely Held شركة خاصة	Stock held by only a few people الأسهم التي يملكها عدد قليل فقط من الناس Subject to corporate taxation تخضع لضرائب الشركات	Blue Cross/Blue Shield بلو كروس / بلو شيلد MasterCard بطاقة ائتمان Primestar بريمستار
Publicly Held شركة عامة	Stock widely held among many investors الأسهم مملوكة على نطاق واسع بين العديد من المستثمرين Subject to corporate taxation تخضع لضرائب الشركات	Apple شركة Starbucks ستاربكس Texas Instruments شركة
Subchapter S شركة فرعية	Organized much like a closely held corporation منظم مثل الكثير من الشركات المقربة Subject to additional regulation تخضع للوائح إضافية Subject to partnership taxation تخضع لضرائب الشراكة	Minglewood Associates مينجلوود أسوشيتيس Entech Pest Systems انتيك بيست سيستمز Frontier Bank بنك فرونتير
Limited Liability شركة ذات مسؤولية محدودة	Organized much like a publicly held Corporation نظمت إلى حد كبير مثل عقد علي مؤسسة Subject to additional regulation تخضع للوائح إضافية Subject to partnership taxation تخضع لضرائب الشراكة	Pacific Northwest شمال غرب المحيط الهادئ Associates Global Ground Support الدعم الأرضي العالمي Ritz Carlton الريتز كارلتون
Professional شركة محامين أو مجموعة دكاترة	Subject to partnership taxation تخضع لضرائب الشراكة Limited business liability مسؤولية تجارية محدودة Unlimited professional liability مسؤولية مهنية غير محدودة	Norman Hui, DDS & Hui نورمان هوي Associates B & H Engineering Anderson, McCoy & Oria أندرسون ، مكوي وأوريا
Multinational متعددة الجنسيات	Spans national boundaries يتمتد عبر الحدود الوطنية Subject to regulation in multiple countries تخضع للتنظيم في دول متعددة	Toyota تويوتا Nestlé نستله General Electric جينرال الكتريك

Managing a Corporation

إدارة الشركات الكبرى

Corporate Governance الحوكمة

- roles of **shareholders**, أدوار المساهمين
- **Board of directors**, مجلس الإدارة
- and other managers (Officers) in corporate decision making and accountability
وغيرهم من المديرين (الضباط) في اتخاذ القرارات المؤسسية والمساءلة

Corporate Governance حوكمة الشركات

- **Stockholder (or Shareholder)** "المساهم"
صاحب الأسهم في الشركات
- owner of shares of stock in a corporation

ضياء الدين صبح

- **Board of Directors** مجلس الإدارة
 - governing body of a corporation that reports to its shareholders and delegates power to run its day-to-day operations while remaining responsible for sustaining its assets
- الهيئة الإدارية للشركة التي تقدم تقاريرها إلى مساهميها وتفوض السلطة لتشغيل عملياتها اليومية مع الاستمرار في تحمل مسؤولية الحفاظ على أصولها
- **Officers CEO: Chief Executive officer** الضباط الرئيس التنفيذي : الرئيس التنفيذي
 - top management team of a corporation فريق الادارة العليا للشركة

Special Issues in Corporate Ownership**قضايا خاصة في ملكية الشركات**

- Joint Ventures and Strategic Alliances المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية
- Mergers, Acquisitions, Divestitures, and Spin-Offs عمليات الاندماج والاستحواذ والتصفية والصفقات العرضية
- **Strategic alliance: Two or more companies collaborate on a project for mutual gains** يتعاونون on a project for mutual gains
- **تحالف استراتيجي: شركتان أو أكثر تتعاونان مع يتعاونوا في مشروع لتحقيق مكاسب مشتركة**
- **Joint venture : Strategic alliance in which the collaboration involves joint ownership of the new venture**

• مشروع مشترك: تحالف استراتيجي يتضمن فيه التعاون ملكية مشتركة للمشروع الجديد

SMART car

السيارة الذكية

- S: swatch الحوامل كالألوان
- M: Mercedes مرسيدس
- ART: فن
- **Merger** اندماج the union of two or more corporations to form a new corporation **friendly merger** الاندماج اندماج اتحاد شركتين أو أكثر لتشكيل شركة اندماج صديقة جديدة
- **Acquisition** the purchase of one company by the other • الاستحواذ : شراء شركة من قبل أخرى
- **A and B: AB Merger**
- **A with B: A or B Acquisitions** عمليات الاستحواذ B أو A مع B •
- **Divestiture:** a firm sells one or more of its business units to raise money to invest in the other parts that is more profitable التجريد: تبيع الشركة واحدة أو أكثر من وحدات أعمالها لجمع الأموال للاستثمار في الأجزاء الأخرى الأكثر ربحية
- **Spin off :** Setting up one or more corporate units as new independent corporation • **Spin off:** إنشاء وحدة مؤسسية واحدة أو أكثر كشركة مستقلة جديدة

Business Management

Management : getting the best of your employees, people, resources

الإدارة: الحصول على أفضل ما لديك من موظفين وموظفين وموارد

- process of planning, organizing, leading, and controlling an organization's resources to achieve its goals

عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على موارد المنظمة لتحقيق أهدافها

The Management Process عملية الإدارة

† Planning التخطيط

- L management process of determining what an organization needs to do and how best to get it done

عملية إدارة لتحديد ما يجب على المنظمة القيام به وأفضل طريقة لإنجازه

† Organizing التنظيم

- L management process of determining how best to arrange an organization's resources and activities into a coherent structure

عملية الإدارة لتحديد أفضل السبل لترتيب موارد المنظمة وأنشطتها في هيكل متماسك

- L Who will do what, where and how, when

من سيفعل ماذا وأين وكيف ومتى

† Leading القيادة و التحفيز

- L management process of guiding and motivating employees to meet an organization's objectives

عملية الإدارة لتوجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة

† Controlling المتابعة

- L management process of monitoring an organization's performance to ensure that it is meeting its goals

عملية إدارة لمراقبة أداء المنظمة للتأكد من أنها تحقق أهدافها

It's a continuous process

انها عملية مستمرة

Employee: 500 customer in 3 months: I need to follow up each week

الموظف: 500 عميل في 3 أشهر: أحتاج إلى المتابعة كل أسبوع

The science and art of management

The Science of Management Many management problems and issues can be approached in ways that are rational, logical, objective, and systematic.

علم الإدارة يمكن التعامل مع العديد من المشكلات والقضايا الإدارية بطرق عقلانية ومنطقية وموضوعية ومنهجية.

Art فن 1- The role of education

دور التعليم

2- The role of experience; management needs good experience

دور الخبرة : تحتاج الإدارة الى خبرة جيدة

The Control Process

- | | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1- Establish standards | وضع المعايير |
| 2- measure actual performance against standards | قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير |
| 3- does measured performance match standards ? | لا يطابق الأداء المقاس المعايير |
| A. yes : continue current activities | نعم: مواصلة الأنشطة الحالية |
| B. no : adjust performance or standards | لا: ضبط الأداء أو المعايير |

Types of Managers أنواع الادارة

† Top Manager المدير الأعلى

- ↳ manager responsible for a firm's overall performance and effectiveness

المدير المسؤول عن الأداء العام للشركة وفعاليتها

† Middle Manager المدير الأوسط

- ↳ manager responsible for implementing the strategies and working toward the goals set by top managers

المدير المسؤول عن تنفيذ الاستراتيجيات والعمل على تحقيق الأهداف التي وضعها كبار المديرين

† First-Line Manager إدارة اشرافية

- ↳ manager responsible for supervising the work of employees

المدير المسؤول عن الإشراف على عمل الموظفين

top managers

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| 1- set objectives | حدد الأهداف |
| 2- scan environment | بيئة المسح |
| 3- plan and make decision | التخطيط واتخاذ القرار |

Middle Manager

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| 1- allocate recourse | تخصيص حق الرجوع |
| 2- oversee first-line manager | يشرف على مدير الخط الأول |
| 3- report to top management | تقرير للإدارة العليا |
| 4- develop and implement activities | تطوير وتنفيذ الأنشطة |

First-Line Manager

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 1- coordinate activities | تنسيق الأنشطة |
| 2- supervise employees | الإشراف على الموظفين |
| 3- report to middle managers | تقديم التقرير الى المديرين المتوسطين |
| 4- involved in day-to-day operations | تشارك في العمليات اليومية |

Level	Examples	Responsibilities
Top managers	President, vice president, treasurer, CEO, chief financial officer (CFO) الرئيس ، نائب الرئيس ، أمين الصندوق ، الرئيس التنفيذي ، المدير المالي ضابط (CFO)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsible for the overall performance and effectiveness of the firm • مسؤول عن الأداء العام وفعالية الشركة • Set general policies, formulate strategies, and approve all significant decisions • وضع السياسات العامة ، وصياغة الاستراتيجيات ، والموافقة على جميع القرارات الهامة • Represent the company in dealings with other firms and with government bodies • تمثيل الشركة في التعامل معها الشركات الأخرى والهيئات الحكومية
Middle managers	Plant manager, operations manager, division manager, regional sales manager مدير المصنع ، مدير العمليات ، مدير قسم ، مدير المبيعات الإقليمية	<ul style="list-style-type: none"> • Responsible for implementing the strategies and working toward the goals set by top managers • مسؤول عن تنفيذ الاستراتيجيات والعمل نحو الأهداف حددها كبار المديرين
First-line managers	Supervisor, office manager, project manager, group leader, sales manager مشرف ، مدير مكتب ، مدير المشروع ، قائد المجموعة ، مدير المبيعات	<ul style="list-style-type: none"> • Responsible for supervising the work of employees who report to them • مسؤول عن الإشراف على أعمال الموظفين الذين يقدمون تقاريرهم لهم • Ensure employees understand and are properly trained in company policies and procedures • تأكد من أن الموظفين يفهمون وهم مدربين تدريباً صحيحاً في سياسات الشركة و إجراءات

Basic Management Skills مهارات الإدارة الرئيسية

† Technical Skills المهارات الفنية

↳ skills needed to perform specialized tasks

↳ المهارات اللازمة لأداء المهام المتخصصة ، وهي ذات علاقة في **first-line managers**

† Human Relations Skills مهارات العلاقات الإنسانية

↳ skills in understanding and getting along with people

↳ مهارات في الفهم والتوافق مع الناس ، وهي ذات علاقة في **Middle managers**

† Conceptual Skills قدرات تحليلية و إدراكية و مفاهيمية

↳ abilities to think in the abstract, diagnose and analyze different situations, and see beyond the present situation

↳ القدرة على التفكير المجرد ، وتشخيص المواقف المختلفة وتحليلها ، والنظر إلى ما وراء الوضع الحالي ، **Top managers**

† Decision-Making Skills مهارات اتخاذ القرارات

↳ skills in defining problems and selecting the best courses of action

↳ مهارات في تحديد المشكلات واختيار أفضل مسارات العمل

† Time Management Skills أداة الوقت

skills associated with the productive use of time

↳ المهارات المرتبطة بالاستخدام المنتج للوقت

Leading Causes of Wasted Time الأسباب الرئيسية لإضاعة الوقت

- 1- Paperwork الأعمال الورقية
- 2- Telephone calls الاتصالات الهاتفية
- 3- Meetings الاجتماعات
- 4- E-mail البريد الإلكتروني

Management Skills for the Twenty-First Century مهارات الإدارة للقرن الحادي والعشرين† **Global Management Skills** مهارات الإدارة العالمية

- ↳ Managers will need to understand foreign markets, cultural differences, and the motives and practices of foreign rivals.

سيحتاج المديرين إلى فهم الأسواق الخارجية والاختلافات الثقافية ودوافع وممارسات المنافسين الأجانب.

- ↳ Managers will also need to understand how to collaborate with others around the world on a real-time basis.

سيحتاج المديرين أيضًا إلى فهم كيفية التعاون مع الآخرين حول العالم في الوقت الفعلي.

† **Management and Technology Skills** مهارات الإدارة والتكنولوجيا

- ↳ New forms of technology have added to a manager's ability to process information while simultaneously making it even more important to organize and interpret an ever-increasing wealth of input.

أضافت الأشكال الجديدة من التكنولوجيا إلى قدرة المدير على معالجة المعلومات أثناء متزامن في الوقت نفسه مما يجعل تنظيم وتفسير ثروة متزايدة من المدخلات أكثر أهمية.

Management Roles and Skills أدوار ومهارات الإدارة† **Interpersonal Roles** الأدوار الشخصية

- ↳ Figurehead: Attending ribbon-cutting ceremony for new plant. مسؤول صوري: حضور حفل قص الشريط للمصنع الجديد
- ↳ Leader: Encourage employees to improve productivity القائد: شجع الموظفين على تحسين الإنتاجية
- ↳ Liaison: Works to connect groups of people الاتصال: يعمل على ربط مجموعات من الناس

† **Informational Roles** الأدوار المعلوماتية

- ↳ Monitor: Scan Industry reports for new developments مراقب: مسح تقارير الصناعة للتطورات الجديدة
- ↳ Disseminator: Send memos outlining new initiative الناشر: إرسال مذكرات تحدد الخطوط العريضة للمبادرة الجديدة
- ↳ Spokesperson: Make a speech discussing growth plans المتحدث الرسمي: ألقى خطابًا تناقش فيه خطط النمو

† **Decisional Roles** الأدوار الحاسمة

- ↳ Entrepreneur: Develops new ideas for innovation رائد الأعمال: يطور أفكارًا جديدة للابتكار
- ↳ Disturbance Handler: Resolves issues between subordinates معالج الإزعاج: يحل المشكلات بين المرؤوسين
- ↳ Resource Allocator: Disseminates funding amongst departments تخصيص الموارد: يوزع التمويل بين الإدارات
- ↳ Negotiator: reach agreement with unions or student council

المفاوض: توصل إلى اتفاق مع النقابات أو مجلس الطلاب

ضياء الدين صبح

Strategic Management: Setting Goals and Formulating Strategy

الإدارة الإستراتيجية: تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية

† الإدارة الاستراتيجية Management مهم و طويل الأمد Strategic

↳ process of helping an organization maintain an effective alignment with its environment

عملية مساعدة منظمة في الحفاظ على تحالف فعال مع بيئتها

† Goals هدف او مجموعة اهداف

↳ objective that a business hopes and plans to achieve الهدف الذي يأمل العمل ويخطط لتحقيقه

↳ the means by which organizations and their managers measure success or failure at every level
الوسائل التي تقيس بها المنظمات ومديروها النجاح أو الفشل على كل المستويات

1- Setting Business Goals تحديد أهداف العمل

† Strategy mechanism how to achieve goal آلية الاستراتيجية "كيفية تحقيق الهدف"

↳ broad set of organizational plans for implementing the decisions made for achieving organizational goals

مجموعة واسعة من الخطط التنظيمية لتنفيذ القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف التنظيمية

↳ Strategic

استراتيجي : مهم و طويل الأمد

↳ Strategy

استراتيجية : الية العمل لتحقيق الهدف

Goal: I want to increase number of customers by 3% in 2 years

الهدف: أريد زيادة عدد العملاء بنسبة 3% خلال عامين

Strategy: how will you do that?

الإستراتيجية: كيف ستفعل ذلك؟

2- Strategic management الادارة الاستراتيجية

† Mission statement رسالة الشركة "بيان المهمة"

† SWOT analysis التحليل الرباعي

† Long term goals: three Long, Intermediate, Short الأهداف طويلة المدى: ثلاثة أهداف طويلة ، متوسطة ، قصيرة

† Strategy : three Corporate, Business , Functional الإستراتيجية: ثلاث شركات ، أعمال ، وظيفية

† how to achieve the long term goal كيفية تحقيق الهدف طويل المدى

† broad set of organizational plans الية العمل مجموعة واسعة من الخطط التنظيمية

† Plans: 1- Strategic plan الخطط : الخطة الاستراتيجية

senior management (organization as a whole) الإدارة العليا (المنظمة ككل)

2-Technical plan الخطط الفنية

middle management (major divisions,functions) ادارة مركزية : (الأقسام الرئيسية ، الوظائف)

3- Operational plan الخطة التشغيلية

lower management (Departments , individuals) إدارة أقل : (الإدارات و الأفراد)

Purposes of Goal Setting أغراض تحديد الهدف

† Provides direction and guidance for managers at all levels يوفر التوجيه والإرشاد للمديرين على جميع المستويات

† Helps firms allocate resources يساعد الشركات على تخصيص الموارد

† Helps to define corporate culture يساعد على تحديد ثقافة الشركة

† Helps managers assess performance يساعد المديرين على تقييم الأداء

ضياء الدين صبح

أنواع الهدف Kinds of Goals† **Mission Statement** بيان المهمة

organization's statement of how it will achieve its purpose in the environment in which it conducts its business

بيان المنظمة حول كيفية تحقيق غرضها في البيئة التي تمارس فيها أعمالها المؤسسة
لماذا أنا في العمل

Why am I in Business?

† **Long-Term Goal = Strategic goals** الهدف طويل المدى = الأهداف الإستراتيجية

goal set for an extended time, typically **five years or more into the future more than 5**

الهدف المحدد لفترة طويلة ، عادةً خمس سنوات أو أكثر في المستقبل أكثر من 5

† **Intermediate Goal** الهدف المتوسط

goal set for a period of one to five years into the future **1-5**

الهدف المحدد لفترة من عام إلى خمس سنوات في المستقبل 1-5

† **Short-Term Goal** هدف قصير المدى

goal set for the very near future less than one year

الهدف المحدد للمستقبل القريب جداً أقل من عام واحد

Example† **Long term goal: Increase number of students 5000 in five years**

الهدف طويل المدى: زيادة عدد الطلاب 5000 في خمس سنوات

† **Intermediate goal: increase number of students 2500 in two- three years**

الهدف المتوسط: زيادة عدد الطلاب 2500 في سنتين إلى ثلاث سنوات

† **Short term goal: increase number of students 1000 student this year**

الهدف قصير المدى: زيادة عدد الطلاب 1000 طالب هذا العام

Hierarchy of Strategy

التسلسل الهرمي للاستراتيجية

**Types of Strategy** أنواع الاستراتيجية† **Corporate Strategy** استراتيجية الشركة: "استراتيجية تؤثر على كل الشركة"

strategy for determining the firm's overall attitude toward growth and the way it will manage its businesses or product lines

استراتيجية لتحديد الموقف العام للشركة تجاه النمو والطريقة التي ستدير بها أعمالها أو خطوط إنتاجها

1- Related diversification: Coca Cola buys water companies تنوع ذات صلة

التنوع المرتبط: كوكا كولا تشتري شركات المياه تنوع ذات صلة

2- Unrelated diversification: Coca Cola buy furniture companies

التنوع غير المرتبط: تشتري شركة كوكا كولا الأثاث

ضياء الدين صبح

† **Business (or Competitive) Strategy** (أو التنافسية) الاستراتيجية العمل

↳ strategy, at the business-unit or product-line level, focusing on improving a firm's competitive position

الإستراتيجية ، على مستوى وحدة الأعمال أو خط الإنتاج ، مع التركيز على تحسين الوضع التنافسي للشركة "استراتيجية كل كلية " مثل كلية الأعمال أو الهندسة

† Like the faculty of Business or Engineering

† **Functional Strategy: business department or math department**

+ الإستراتيجية الوظيفية: قسم الأعمال أو قسم الرياضيات

↳ strategy by which managers in specific areas decide how best to achieve corporate goals through productivity

الإستراتيجية التي من خلالها يقرر المديرون في مجالات محددة أفضل السبل لتحقيق أهداف الشركة من خلال الإنتاجية

Formulating Strategy صياغة الاستراتيجية

Step 1: Setting Strategic Goals

الخطوة الأولى : تحديد الأهداف و الاستراتيجية

Step 2: Analyzing the Organization and the Environment: SWOT Analysis

الخطوة الثانية : تحليل المنظمة و البيئة " تحليل SWOT "

Step 3: Matching the Organization and Its Environment

الخطوة الثالثة : مطابقة المنظمة و بيئتها

† **SWOT Analysis**

↳ identification and analysis of organizational strengths and weaknesses and environmental opportunities and threats as part of strategy formulation

تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف التنظيمية والفرص والتهديدات البيئية كجزء من صياغة الإستراتيجية

† **Environmental Analysis** البيئة الخارجية

↳ process of scanning the business environment for **threats and opportunities**

عملية مسح بيئة الأعمال للتهديدات والفرص

↳ Opportunities الفرص

↳ Threat التهديد

Not under the control of the company "ليس تحت سيطرة الشركة"

† **Organizational Analysis** "تحليل تنظيمي" داخلي للشركة

↳ process of analyzing a firm's strengths and weaknesses

عملية تحليل نقاط القوة و الضعف في الشركة

↳ **Strengths** نقاط قوة

↳ **Weaknesses** نقاط ضعف

Under the control of the company "تحت سيطرة الشركة"

A Hierarchy of Plans التسلسل الهرمي للخطط

† **Strategic Plan= Long term plan** خطة طويلة الأمد

↳ plan reflecting decisions about resource allocations, company priorities, and steps needed to meet **strategic goals**

خطة تعكس القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وأولويات الشركة والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

↳ **Strategy: broad set of organizational plans**

الإستراتيجية: مجموعة واسعة من الخطط التنظيمية

ضياء الدين صبح

† **Tactical Plan** خطة تكتيكية

- ↳ generally short-term plan concerned with implementing specific aspects of a company's strategic plans

خطة قصيرة المدى بشكل عام معنية بتنفيذ جوانب محددة من الخطط الإستراتيجية للشركة

† **Operational Plan** الخطة التشغيلية

- ↳ plan setting short- term targets for daily, weekly, or monthly performance

وضع خطة تحديد أهداف قصيرة المدى للأداء اليومي أو الأسبوعي أو الشهري

Contingency Planning and Crisis Management

التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات

† **Contingency Planning plan B** خطة الطوارئ ب

- ↳ identifying aspects of a business or its environment that might entail changes in strategy
- ↳ تحديد جوانب العمل أو بيئته التي قد تستلزم تغييرات في الإستراتيجية

↳ **Crisis Management** إدارة الازمات

- ↳ organization's methods for dealing with emergencies

أساليب المنظمة للتعامل مع حالات الطوارئ

Management and the Corporate Culture الإدارة و ثقافة الشركة† **Corporate culture** ثقافة الشركة

- ↳ the shared experiences, stories, beliefs, and norms that characterize an organization
- ↳ الخبرات والقصص والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تميز المنظمة
- ↳ helps define the work and business climate that exists in an organization
- ↳ يساعد في تحديد مناخ العمل والأعمال الموجود في المنظمة

Communicating the Culture and Managing Change توصيل الثقافة وإدارة التغيير† **Managers themselves must have a clear understanding of the culture**

يجب أن يكون لدى المديرين أنفسهم فهم واضح للثقافة

† **Must transmit the culture to others in the organization**

يجب نقل الثقافة للآخرين في المنظمة

† **Should maintain the culture by rewarding and promoting those who understand it and work toward maintaining it**

يجب الحفاظ على الثقافة من خلال مكافأة وتعزيز أولئك الذين يفهمونها ويعملون على الحفاظ عليها

Managing Change – Three Stages ادارة التغيير "ثلاثة مراحل"

1. At the highest level, analysis of the company's environment highlights extensive change as the most effective response to its problems.
على أعلى مستوى ، يسلط تحليل بيئة الشركة الضوء على التغيير الشامل باعتباره الاستجابة الأكثر فاعلية لمشاكلها.
2. Top management begins to formulate a vision of a new company.
تبدأ الإدارة العليا في صياغة رؤية لشركة جديدة.
3. The firm sets up new systems for appraising and compensating employees who enforce the firm's new values.
تضع الشركة أنظمة جديدة لتقييم وتعويض الموظفين الذين يفرضون القيم الجديدة للشركة.

End of chapter 5

Organizing the Business**تنظيم العمل****What Is Organizational Structure? ما هو الهيكل التنظيمي**

Organizational Structure "هيكلية العمل": specification of the jobs to be done within an organization and the ways in which they relate to one another

تحديد الوظائف التي يتعين القيام بها داخل المنظمة والطرق التي ترتبط بها مع بعضها البعض.

Organization Charts "الهيكل التنظيمي_الرسم البياني للهيكلية"**Organization Chart** رسم بياني

diagram depicting a company's structure and showing employees where they fit into its operations

رسم تخطيطي يصور هيكل الشركة ويوضح الموظفين حيث يتناسبون مع عملياتها.

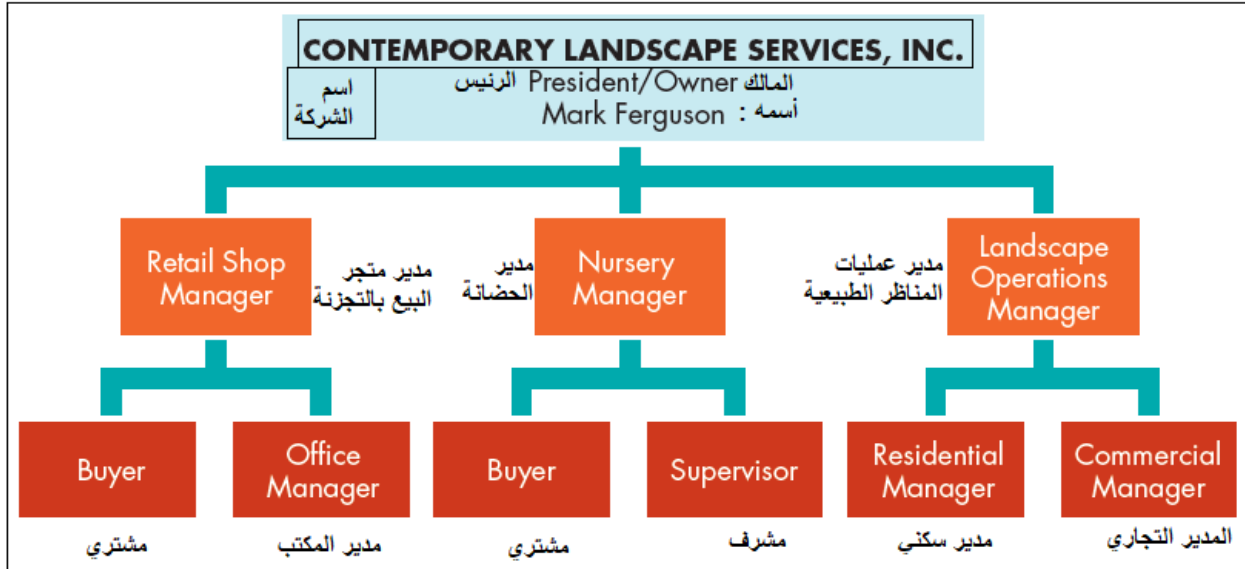
Chain of Command تسلسل الأوامر

reporting relationships within a company

علاقات الإبلاغ داخل الشركة

Unity of command: person has only one manager

وحدة القيادة: لدى الشخص مدير واحد فقط

The Organization Chart (Example)**Determinants of Organizational Structure محددات الهيكل التنظيمي**

1. Mission رسالة الشركة
2. Strategy الاستراتيجية : تحقيق الهدف الية العمل
3. Size الحجم
4. Internal environment البيئة الداخلية
5. External environment البيئة الخارجية

External environment: competition high

البيئة الخارجية : منافسة عالية

Different structure

هيكل مختلف

Internal environment

البيئة الداخلية

The Building Blocks of Organizational Structure

1- Specialization

التخصص

determining who will do what

تحديد من سيفعل ماذا

2- Departmentalization

التقسيم الإداري " وضع الأشخاص في دوائر "

determining how people performing certain tasks can best be grouped together

تحديد أفضل طريقة لتجميع الأشخاص الذين يؤدون مهام معينة معاً

3- Establishment of a Decision-Making Hierarchy

إنشاء هرم صنع القرار

deciding who will be empowered to make which decisions and who will have authority over others

تحديد من سيتم تفويضه لاتخاذ أي قرارات ومن سيكون له سلطة على الآخرين

Job Specialization

التخصص الوظيفي

the process of identifying the specific jobs that need to be done and designating the people who will perform them

عملية تحديد الوظائف المحددة التي يجب القيام بها وتعيين الأشخاص الذين سيؤدونها

Benefits of job specialization (advantages)

فوائد التخصص الوظيفي "المزايا"

1. More expertise

المزيد من الخبرة

2. Employees can coordinate their work with each other.

يمكن للموظفين تنسيق عملهم مع بعضهم البعض

3. Easy to replace people

من السهل استبدال الناس

4. Jobs are learned easily

يتم تعلم الوظائف بسهولة

5. Work is performed efficiently

يتم تنفيذ العمل بكفاءة فعالة

Disadvantages

السلبيات

1- Jobs are too narrow

الوظائف ضيقة للغاية

2- Employees become bored and careless

يشعر الموظفون بالملل و الإهمال

3- Employees less satisfaction

قلة رضا العاملين

4- Employees lose sight of their roles in the company

"يفقدون رؤية أدوارهم" في الشركة " دوره في الشركة " يفقد أهميته و دوره في الشركة "

2- Departmentalization

التقسيم الإداري

Departmentalization

process of grouping jobs into logical units

عملية تجميع الوظائف في وحدات منطقية

L product,

منتج

L process,

المصانع "العملية"

L functional,

وظيفي

L customer,

عميل "زبون"

L geographic

الجغرافي

Profit Center

مركز الربح

separate company unit responsible for its own costs and profits

وحدة منفصلة للشركة مسؤولة عن تكاليفها وأرباحها

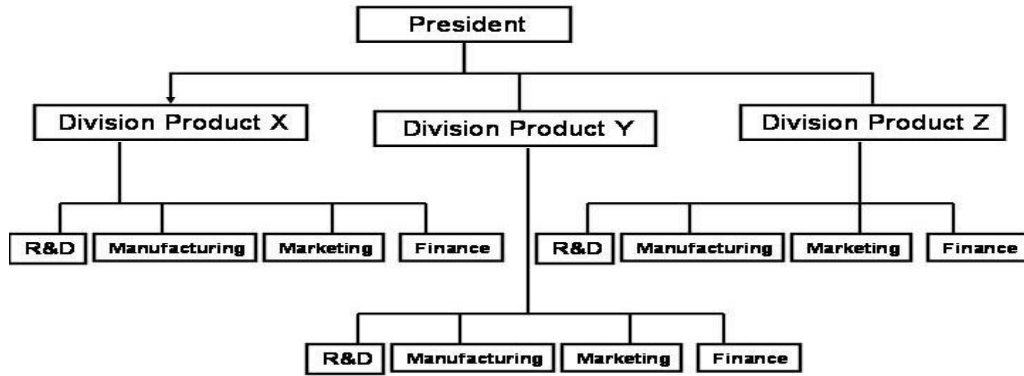
1- Departmentalization by Function

التقسيم حسب الوظيفة

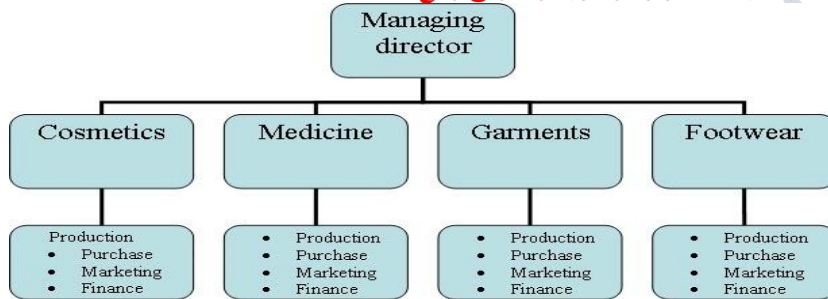


يتم التقسيم هنا حسب وظيفة كل شخص كالتسويق مثلا او من يختص بالرواتب و الاجور او من يختص بالمنتج نفسه

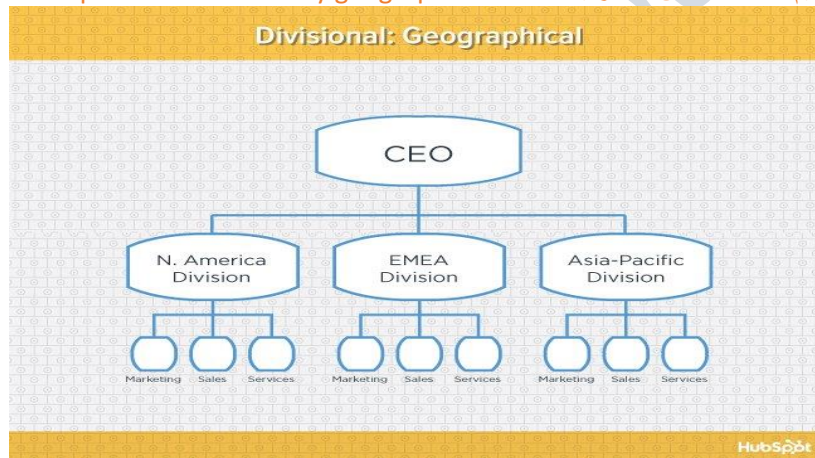
2- Departmentalization by product **التقسيم حسب المنتجات**



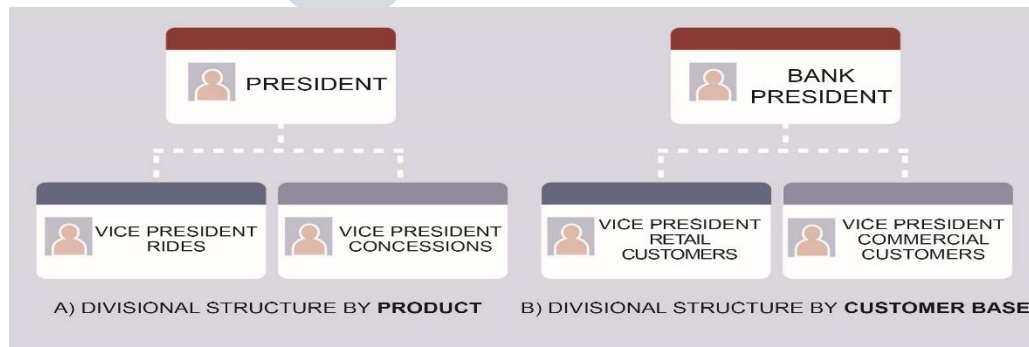
كيفية تقسم المنتج الرئيسي الى عدة منتجات وما يحتاجه من موارد وتمويل وتسويق والخ



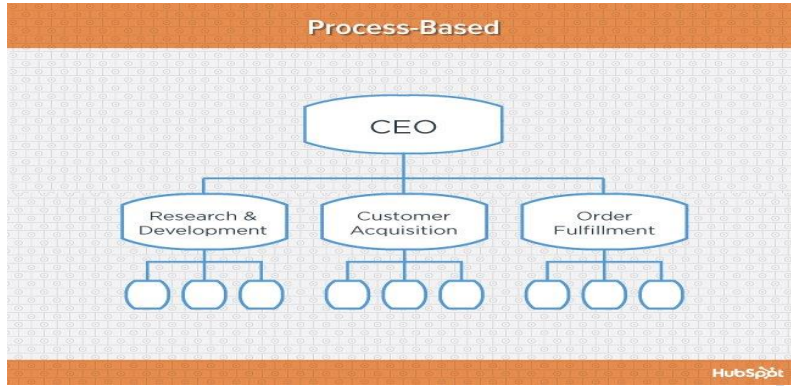
3- Departmentalization by geographic **التقسيم حسب الاماكن الجغرافية**



4- Departmentalization By customer **التقسيم حسب العميل " الزبون "**



5-Departmentalization by process "المصانع" العملية



1- Product Departmentalization **التقسيم حسب المنتج**

dividing an organization according to specific products or services being created

تقسيم المؤسسة وفقاً للمنتجات أو الخدمات المحددة التي يتم إنشاؤها

2- Process Departmentalization **"غالباً في المصانع" التقسيم حسب ادارة العمليات**

dividing an organization according to production processes used to create a good or service

تقسيم المؤسسة وفقاً لعمليات الإنتاج المستخدمة لإنشاء سلعة أو خدمة

3- Functional Departmentalization **التقسيم الوظيفي**

dividing an organization according to groups' functions or activities

تقسيم المنظمة وفقاً لوظائف المجموعات أو أنشطتها

4- Customer Departmentalization **ادارة العملاء**

dividing an organization to offer products and meet needs for identifiable customer groups

تقسيم المؤسسة لتقديم المنتجات وتلبية احتياجات مجموعات العملاء التي يمكن تحديدها

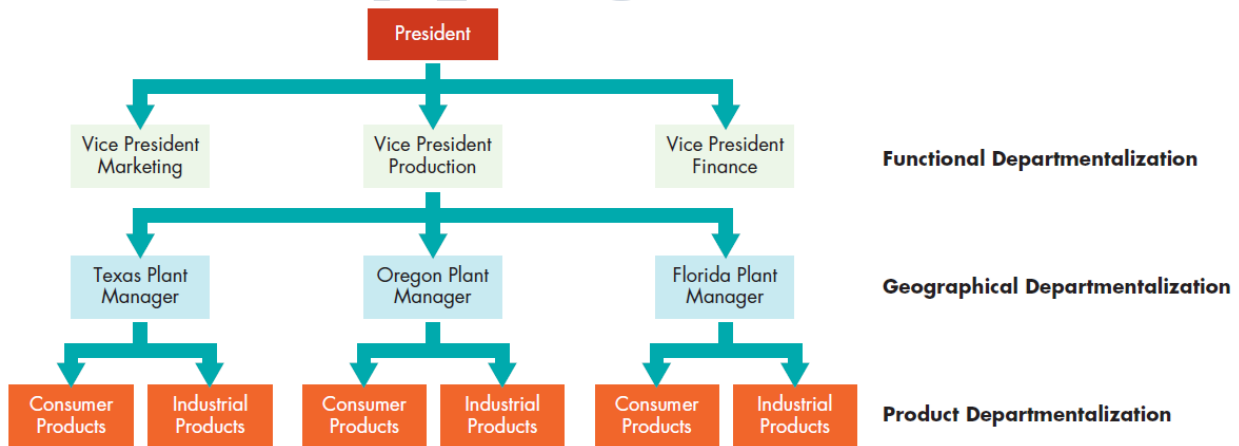
5- Geographic Departmentalization **التقسيم الجغرافي**

dividing an organization according to the areas of the country or the world served by a business

تقسيم المنظمة حسب مناطق الدولة أو العالم التي يخدمها النشاط التجاري

Multiple Forms of Departmentalization **اشكال متعددة من الأقسام**

Ex:



3- Distributing Authority: Centralization and Decentralization

سلطة التوزيع: المركزية واللامركزية.

† **Centralized Organization** **سلطة التوزيع المركزية**

L organization in which most decision-making authority is held by upper-level management

المنظمة التي تتولى فيها إدارة المستوى الأعلى معظم سلطات اتخاذ القرار

ضياء الدين صبح

- L Standardization توحيد للامور
- L **Most** decisions are help by upper level managers معظم القرارات تساعد من قبل مديري المستوى الأعلى

† Decentralized Organization سلطة التوزيع اللامركزية

- L As the company gets larger, more decisions must be made, much decisions are delegated to lower levels

مع زيادة حجم الشركة ، يجب اتخاذ المزيد من القرارات ، ويتم تفويض الكثير من القرارات إلى المستويات الأدنى

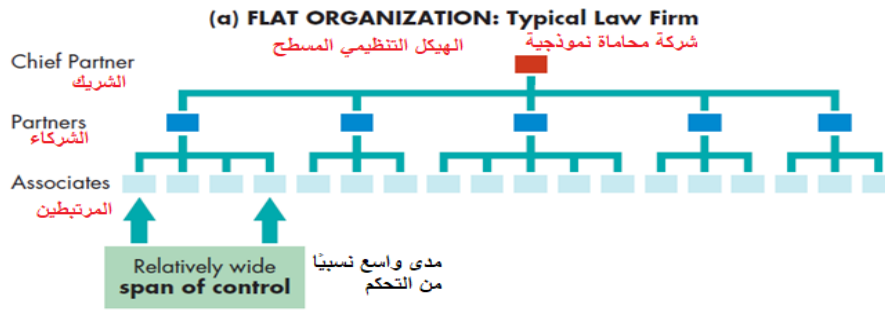
- L organization in which a great deal of decision-making authority is delegated to levels of management at points below the top

التنظيم الذي يتم فيه تفويض قدر كبير من سلطة اتخاذ القرار إلى مستويات الإدارة في نقاط أدنى من القمة

† Flat Organizational Structure الهيكل التنظيمي المسطح

- L characteristic of decentralized companies with relatively few layers of management

من سمات الشركات اللامركزية ذات مستويات الإدارة القليلة نسبيًا

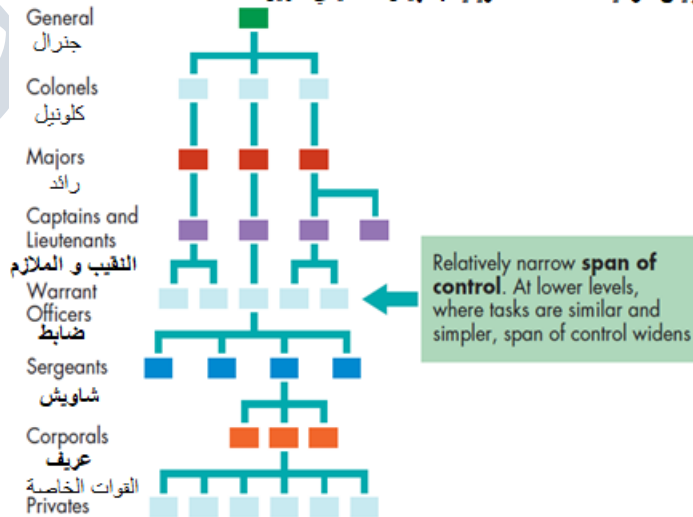


† Tall Organizational Structure الهيكل التنظيمي طويل القامة

- L characteristic of centralized companies with multiple layers of management

من سمات الشركات المركزية ذات المستويات الإدارية المتعددة

(b) **TALL ORGANIZATION: United States Army**
جيش الولايات المتحدة الأمريكية: الهيكل التنظيمي طويل القامة



ضياء الدين صبح

مدى السيطرة "التحكم" Span of Control

The distribution of authority in an organization also affects the number of people who work for any individual manager . يؤثر توزيع السلطة في المؤسسة أيضًا على عدد الأشخاص الذين يعملون لدى أي مدير فردي .

Span of Control

number of people supervised by one manager

1. Employees ability is good: wide span
Employees Is not good: narrow
2. Supervisor's ability is good: Wide
Supervisor's ability is not good: narrow
3. Similarity and routine of tasks: wide
4. complexity or diversified of task: narrow

عدد الأشخاص تحت إشراف مدير واحد

قدرة الموظفين جيدة : مدى تحكم واسع
الموظفين ليسو جيدين : مدى تحكم ضيق
قدرة المشرف جيدة : واسعة
قدرة المشرف ليست جيدة : ضيقة
تشابه المهام وروتينها : واسع
تعقيد أو تنوع المهام : ضيق

عملية التفويض The Delegation Process

† "Delegation هو الأساس عمل المدير"

↳ process through which a manager allocates work to subordinates

العملية التي من خلالها يخصص المدير العمل للمرؤوسين

1- Assigning responsibility - the duty to perform an assigned task

إسناد المسؤولية - واجب أداء مهمة معينة

2- Granting authority - the power to make the decisions necessary to complete the task

منح السلطة - سلطة اتخاذ القرارات اللازمة لإكمال المهمة

3- Creating accountability - the obligation employees have for the successful completion of the task

إنشاء المساءلة - التزام الموظفين بإنجاز المهمة بنجاح

تعلم التفويض بشكل فعال Learning to Delegate Effectively

I'm afraid to delegate because . .	أخشى التفويض لأن	Solution الحل
My team doesn't know how to get the job done. فريقي لا يعرف كيف يحصل إنجاز المهمة.		If members of your team are exhibiting opportunities for improved performance, offer them the training necessary for them to become more effective at their jobs. إذا كان أعضاء فريقك يعرضون فرصًا لتحسين الأداء ، وتقديم التدريب اللازم لهم لكي يصبحوا أكثر فاعلية في وظائفهم.
I like controlling as many things as Possible. أحب السيطرة على أشياء كثيرة إذا كان ممكن		Recognize that trying to accomplish everything yourself while your team does nothing only sets you up for burnout and failure. As you begin to relinquish control, you will come to trust your team more as you watch your team members succeed. اعلم أن محاولة إنجاز كل شيء بنفسك بينما فريقك لا يفعل شيئاً سوى إعداده له الإرهاق وال فشل. عندما تبدأ في التخلي عن السيطرة ، سوف تثق في فريقك أكثر وأنت تشاهد بنجاح أعضاء الفريق.
I don't want anyone on my team outperforming me. لا أريد أي شخص في فريقي يتفوق علي.		High-performing team members are a reflection of your success as a manager. Encourage them to excel, praise them for it, and share the success of your team with the rest of the organization. أعضاء الفريق ذوي الأداء العالي هو انعكاس لك النجاح كمدير. شجعهم على التفوق والثناء لهم ، ومشاركة نجاح فريقك مع بقية المنظمة.
Consider taking a management training course or reading , some books on the topic of delegating effectively ضع في اعتبارك أخذ دورة تدريبية في الإدارة أو القراءة بعض الكتب في موضوع التفويض الفعال		I don't know how to delegate tasks effectively. لا أعرف كيف أفوض المهام على نحو فعال.

ضياء الدين صبح

أشكال السلطة Forms of Authority

سلسلة مسؤوليات Line Authority

organizational structure in which authority flows in a direct chain of command from the top of the company to the bottom

الهيكل التنظيمي الذي تتدفق فيه السلطة في تسلسل قيادي مباشر من أعلى الشركة إلى أسفلها مديرًا مباشرًا

هيئة الموظفين Staff Authority

authority based on expertise that usually involves counseling and advising line managers

استنادًا إلى الخبرة التي تتضمن عادةً تقديم المشورة والنصح للمديرين المباشرين

اللجنة و سلطة الفريق Committee and Team Authority

authority granted to committees or teams involved in a firm's daily operations

السلطة الممنوحة للجان أو الفرق المشاركة في العمليات اليومية للشركة

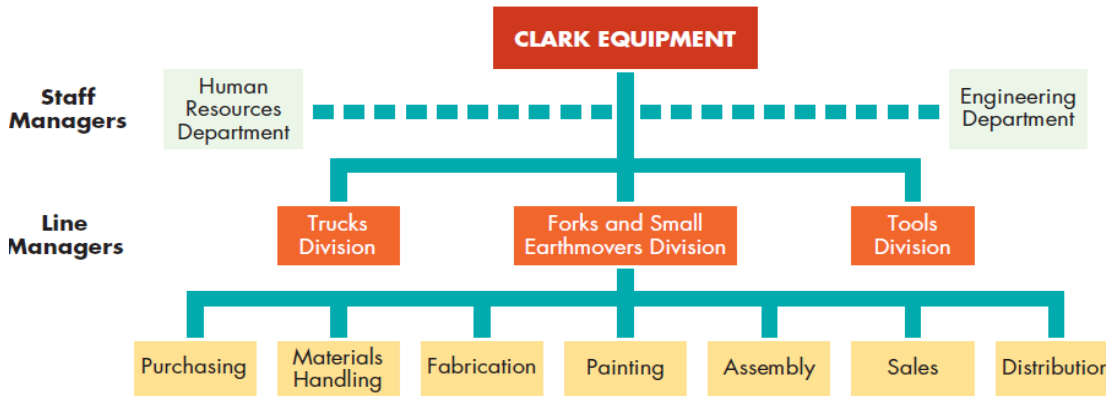
فريق عمل Work Team

groups of operating employees who are empowered to plan and organize their own work and to perform that work with a minimum of supervision

مجموعات من الموظفين العاملين الذين تم تمكينهم لتخطيط وتنظيم عملهم وأداء هذا العمل مع الحد الأدنى من الإشراف

Line and Staff Organization

هنا مثالاً على كل نوع من أنواع السلطة كيف تبدأ من الهيئة للموظفين ثم سلسلة المسؤوليات من أعلى الشركة إلى أسفلها



الأشكال الرئيسية للهيكل التنظيمي Basic Forms of Organizational Structure

1- Functional Structure: is based on functional departmentalization small to medium sized companies

الهيكل الوظيفي: يقوم على التقسيم الوظيفي للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم

L organization structure in which authority is determined by the relationships between group functions and activities

الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه السلطة بالعلاقات بين وظائف وأنشطة المجموعة

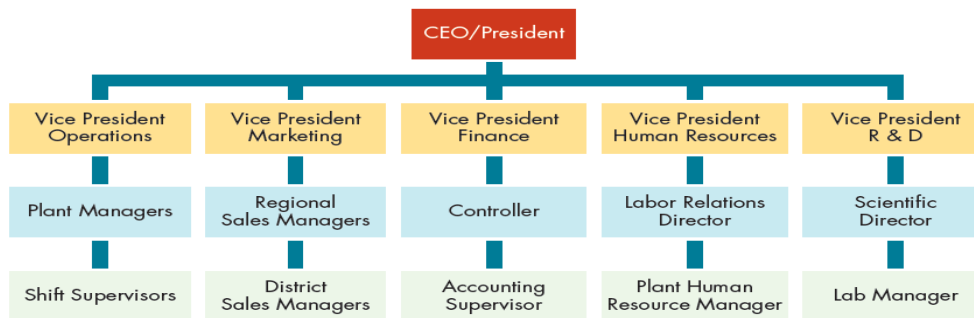


Figure 6.5 Functional Structure

2- Divisional Structure: based on product departmentalization هيكل القسم : التقسيم على اساس المنتج

- organizational structure in which corporate divisions operate as autonomous businesses under the larger corporate umbrella

الهيكل التنظيمي الذي تعمل فيه أقسام الشركة كأعمال مستقلة تحت مظلة الشركة الأكبر

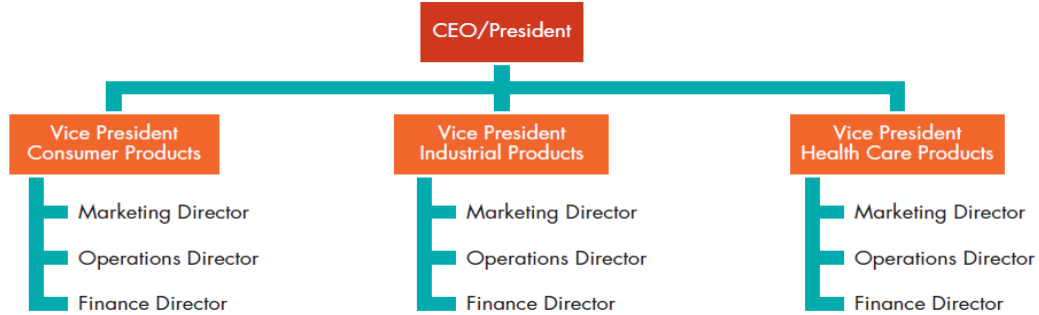


Figure 6.6 Divisional Structure

3- Matrix Structure هيكل المصفوفة

- organizational structure created by superimposing one form of structure onto another
 - In some companies, the matrix organization is a temporary measure installed to complete a specific project and affecting only one part of the firm
- في بعض الشركات ، تعتبر منظمة المصفوفة إجراء مؤقتاً يتم تثبيته لإكمال مشروع معين ويؤثر على جزء واحد فقط من الشركة.

Ahmad : 50% project A

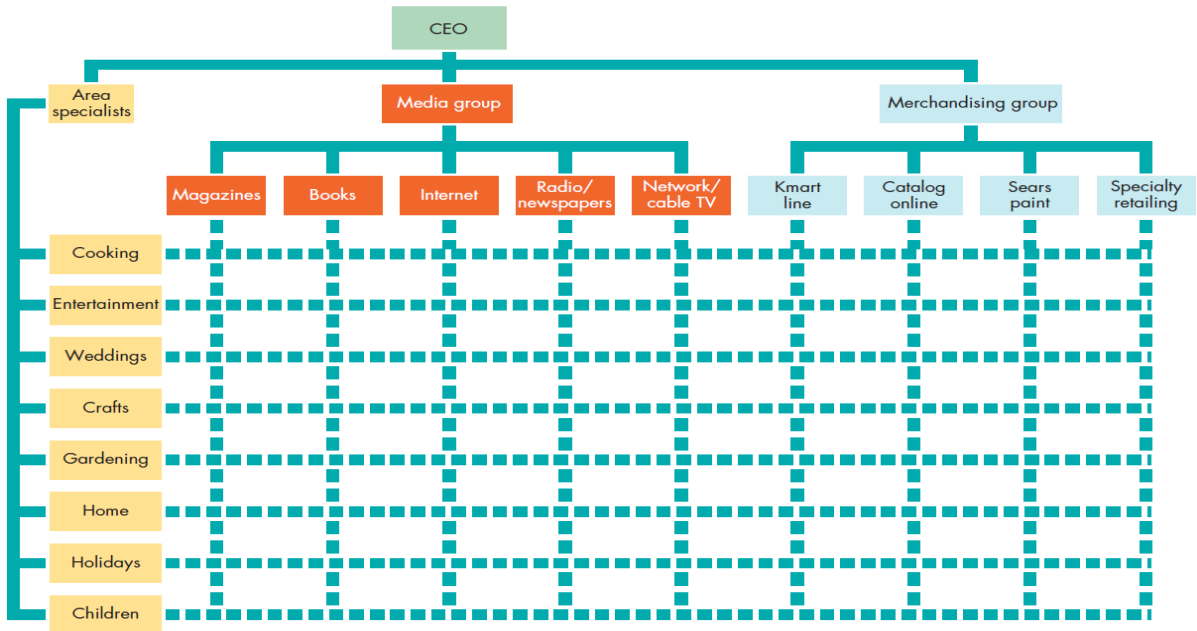
Ahmad : 50% project B

Unity of command: person has only one manager

وحدة القيادة: لدى الشخص مدير واحد فقط

Only in matrix structure, violation for the unity of command

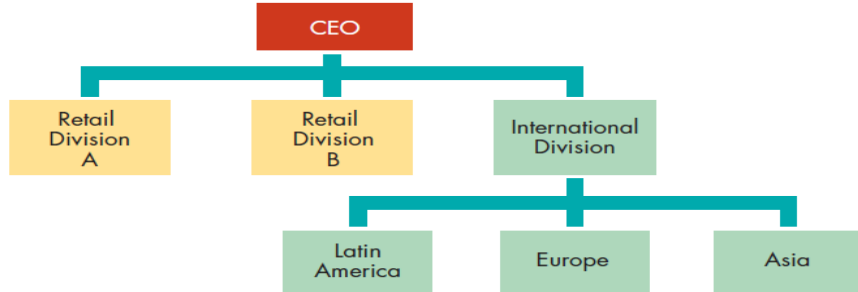
فقط في بنية المصفوفة مخالفة "خرق لمبدأ وحدة الأمر"



4- International Organizational Structures الهياكل التنظيمية الدولية

- approaches to organizational structure developed in response to the need to manufacture, purchase, and sell in global markets

تم تطوير مناهج الهيكل التنظيمي استجابة للحاجة إلى التصنيع والشراء والبيع في الأسواق العالمية.



Organizational Design for the Twenty-first Century التصميم التنظيمي للقرن الحادي والعشرون

† Team organization تنظيم الفريق

- relies almost exclusively on project-type teams, with little or no underlying functional hierarchy. يعتمد بشكل حصري تقريباً على فرق من نوع المشروع ، مع القليل من التسلسل الهرمي الوظيفي الأساسي أو بدونه

- Team 1 team leader قائد الفريق 1
- Team 2 الفريق 2
- Team 3 الفريق 3
- Team 4 الفريق 4

† Learning organization منظمة التعلم

- works to facilitate the lifelong learning and personal development of all of its employees while continually transforming itself to respond to changing demands and needs

تعمل على تسهيل التعلم مدى الحياة والتنمية الشخصية لجميع موظفيها مع تغيير نفسها باستمرار للاستجابة للمتطلبات والاحتياجات المتغيرة

† Virtual organization المنظمة الافتراضية

- has little or no formal structure لديه بنية رسمية قليلة أو معدومة
- has only a handful of permanent employees, a very small staff, and a modest administrative facility ليس لديها سوى عدد قليل من الموظفين الدائمين ، وعدد قليل جداً من الموظفين ، ومنشأة إدارية متواضعة



الاتصال غير الرسمي في الشركات Informal Organization

† Informal Organization الاتصال غير الرسمي

- ↳ network, unrelated to the firm's formal authority structure, of everyday social interactions among company employees

شبكة انترنت، غير مرتبطة بهيكل السلطة الرسمي للشركة، للتفاعلات الاجتماعية اليومية بين موظفي الشركة.

† Informal groups المجموعات غير الرسمية

- ↳ groups of people who decide to interact among themselves

مجموعات الأشخاص الذين يقررون التفاعل فيما بينهم

الاشاعات في الشركة Organizational Grapevine

† Grapevine الاشاعة

- ↳ informal communication network that runs through an organization

شبكة اتصالات غير رسمية تعمل من خلال منظمة

- † By maintaining open channels of communication and responding vigorously to inaccurate information, managers can minimize the damage the grapevine can cause.

من خلال الحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة والاستجابة بقوة للمعلومات غير الدقيقة، يمكن للمديرين تقليل الضرر الذي يمكن أن تسببه الاشاعة.

† Intrapreneuring التعزيز

- ↳ process of creating and maintaining the innovation and flexibility of a small-business environment within the confines of a large organization

عملية إنشاء والحفاظ على الابتكار والمرونة لبيئة الأعمال الصغيرة داخل حدود منظمة كبيرة

Employee Behavior and Motivation

Forms of Employee Behavior "أشكال سلوك الموظفين"

† Employee Behavior "سلوك الموظف"

↳ the pattern of actions by the members of an organization that **directly or indirectly** influences the organization's effectiveness

نمط الإجراءات من قبل أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فعالية المنظمة

† Performance Behaviors "سلوكيات الاداء"

↳ the total set of work-related behaviors that the organization expects employees to display

المجموعة الإجمالية للسلوكيات المتعلقة بالعمل التي تتوقع المنظمة من الموظفين عرضها

Organizational Citizenship "المواطنة"

↳ positive behaviors that do not directly contribute to the bottom line

↳ السلوكيات الإيجابية التي لا تساهم بشكل مباشر في النتيجة النهائية

Counterproductive Behaviors "سلوكيات عكسية"

↳ behaviors that detract from organizational performance

↳ السلوكيات التي تنتقص من الأداء التنظيمي

• Absenteeism

"الغياب"

• Turnover

"دوران"

• Theft

"سرقة"

• Sabotage

"تخريب"

• Sexual harassment

"التحرش الجسدي"

• Workplace violence

"العنف في مكان العمل"

Individual Differences among Employees "الفروق الفردية بين الموظفين"

Individual differences: personal attributes that differ one person from another

الفروق الفردية: صفات الصفات الشخصية التي تختلف بين شخص وآخر

† Personality الشخصية

† the relatively stable set of psychological attributes that distinguish one person from another

المجموعة المستقرة نسبيًا من السمات النفسية التي تميز شخصًا عن الآخر

† Family

"عائلة"

† School

"المدرسة"

† Friends

"الأصحاب"

† Society

"المجتمع"

The "Big Five" Personality Traits "السمات الشخصية، الخمسة الكبار"

† Agreeableness القبول

↳ a person's ability to get along with others

قدرة الشخص على الانسجام مع الآخرين

High: gentle, kind understanding

مرتفع: لطيف، لطيف الفهم

Low: not very kind, uncooperative, short tempered

منخفض: ليس نوعًا جيدًا، غير متعاون، سريع الغضب

† Conscientiousness الضمير

↳ a reflection of the number of things a person tries to accomplish

انعكاس لعدد الأشياء التي يحاول الشخص إنجازها

† High: people tend to focus on few things

عالي: يميل الناس للتركيز على أشياء قليلة يعمل على مهله بضمير

† Low: focus on more things, do more things

منخفض: ركز على أشياء أكثر، افعل أشياء أكثر

† Emotionality التحكم بالمشاعر و النظرة للأمور

↳ the degree to which people tend to be positive or negative in their outlook and behaviors toward others

الدرجة التي يميل عندها الناس إلى أن يكونوا إيجابيين أو سلبيين في نظرتهم وسلوكياتهم تجاه الآخرين

High/positive : calm, secure

عالية / إيجابية: هادئة وأمنة

Negative: insecure, mood swings

سلبي: غير آمن، تقلبات مزاجية

ضياء الدين صبح

- † **Extraversion** "مؤنس", "ثراء" talkative اجتماعي
 - ↳ a person's comfort level with relationships
 - ↳ Introvert: less sociable and less talkative
- † **Openness** الانفتاح للأفكار
 - ↳ reflects how **open or rigid** a person is in terms of his or her beliefs
 - ↳ High: listens to new ideas, change
 - ↳ Low: doesn't like change

مستوى راحة الشخص في العلاقات
انطوائي : أقل اجتماعية و أقل ثرثرة

يعكس مدى انفتاح أو تشدد الشخص من حيث معتقداته
مرتفع: يستمع لأفكار جديدة ، يتغير
منخفض: لا يحب التغيير

Emotional Intelligence "الذكاء العاطفي"

- † **Emotional Intelligence (Emotional Quotient, EQ)**
 - ↳ the extent to which people are self-aware, can manage their emotions, can motivate themselves, express empathy for others, and possess social skills
- † **Self-awareness** ادراك الذات
 - ↳ a person's capacity for being aware of how they are feeling
- † **Managing emotions** التحكم بالمشاعر
 - ↳ a person's capacities to balance anxiety, fear, and anger so that they do not overly interfere with getting things accomplished
- † **Motivating oneself** تحفيز الذات
 - ↳ a person's ability to remain optimistic and to continue striving in the face of setbacks, barriers, and failure
- † **Empathy** التعاطف
 - ↳ a person's ability to understand how others are feeling even without being explicitly told
- † **Social skills** قدرات اجتماعية
 - ↳ a person's ability to get along with others and to establish positive relationships
- † **Attitudes** معتقدات او موقف
 - ↳ a person's beliefs and feelings about specific ideas, situations, or people

قدرة الشخص على إدراك ما يشعر به

قدرة الشخص على موازنة القلق والخوف والغضب حتى لا يتدخل بشكل مفرط في إنجاز الأشياء

قدرة الشخص على البقاء متفائلاً ومواصلة الكفاح في مواجهة النكسات والعوائق والفشل

قدرة الشخص على فهم ما يشعر به الآخرون حتى دون إخباره صراحة

قدرة الشخص على الانسجام مع الآخرين وإقامة علاقات إيجابية

معتقدات الشخص ومشاعره حول أفكار أو مواقف أو أشخاص معينين

1-Job Satisfaction الرضا الوظيفي

- ↳ degree of enjoyment that people derive from performing their jobs

درجة المتعة التي يستمدّها الناس من أداء وظائفهم

2- Organizational Commitment الانتماء للمؤسسة

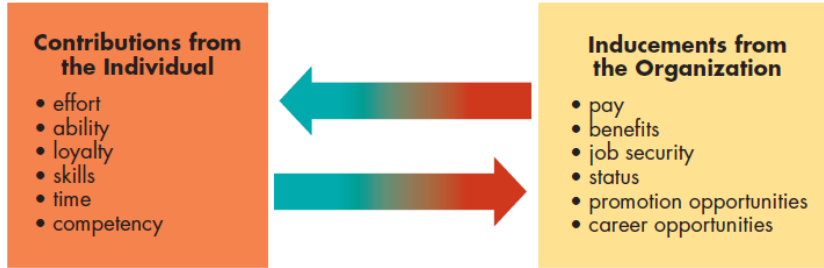
- ↳ an individual's identification with the organization and its mission

تعريف الفرد بالمنظمة ورسالتها

- † **Psychological Contract** العقود النفسية
 - ↳ set of expectations held by an employee concerning what he or she will contribute to an organization (referred to as contributions)
 - ↳ and what the organization will in return provide the employee (referred to as inducements, incentives)

وما الذي ستقدمه المنظمة في المقابل للموظف (يشار إليها بالإغراءات والحوافز)

The Psychological Contract



† Person-Job Fit الشخص المناسب للوظيفة

the extent to which a person's contributions and the organization's inducements match one another
مدى تطابق مساهمات الشخص وإغراءات المنظمة مع بعضها البعض

† Motivation الدافع

the set of forces that cause people to behave in certain ways

مجموعة القوى التي تجعل الناس يتصرفون بطرق معينة

1- Classical Theory of Motivation النظرية التقليدية

↳ Fredrick Taylor فريدريك تايلور

↳ Scientific management الإدارة العلمية

↳ theory holding that workers are motivated solely only by money

نظرية تنص على أن الدافع الوحيد للعمال هو المال فقط

2- Early Behavioral Theory النظريات السلوكية

† Group of Harvard researches in Chicago,

مجموعة من أبحاث هارفارد في شيكاغو ، الهدف كان دراسة تأثير الإضاءة على الإنتاجية

† Hawthorne Effect (التحفيز غير المادي) الاهتمام من قبل الإدارة

↳ tendency for productivity to increase when workers believe they are receiving special attention from management

الميل إلى زيادة الإنتاجية عندما يعتقد العمال أنهم يتلقون اهتمامًا خاصًا من الإدارة

1- Classical Theory: Fredrick Taylor

النظرية التقليدية "فريدريك تايلور"

2- Early Behavioral Theory: Hawthorne studies

النظرية السلوكية المبكرة "دراسات هوثورن"

Human Resource Model

نموذج الموارد البشرية

Maslow's Hierarchy of Needs

التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو

Two factor theory

نظرية العامل الثاني

Other Important needs

احتياجات أخرى مهمة

3- Contemporary Motivation Theory نظرية الدوافع المعاصرة

Expectancy theory

نظرية التوقع

Equity Theory

نظرية الانصاف

1- Human Resources Model: Theories X and Y نموذج الموارد البشرية

By : Douglas McGregor بقلم: دوغلاس ماكجريجور

† Theory X : theory of motivation holding that people are naturally lazy and uncooperative

النظرية X : نظرية التحفيز التي تنص على أن الناس بطبيعتهم كسالى وغير متعاونين

† Theory Y : theory of motivation holding that people are naturally energetic, growth-oriented, self-motivated, and interested in being productive

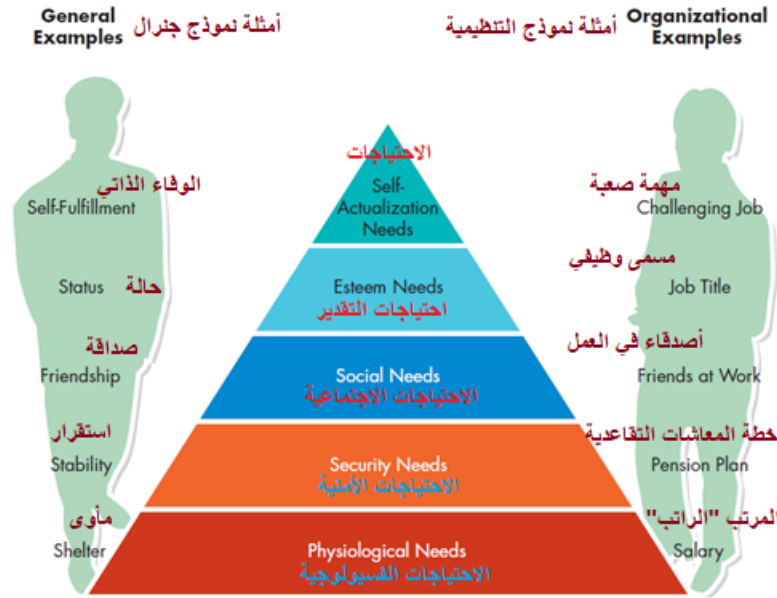
النظرية Y : نظرية التحفيز التي تنص على أن الناس نشيطون بشكل طبيعي ، وموجهون نحو النمو ، ولديهم دوافع ذاتية ، ومهتمون بأن يكونوا منتجين

Theory X	Theory Y
People are lazy. كسالى	People are energetic. نشيطون
People lack ambition and dislike responsibility. يفتقر الناس إلى الطموح ويكرهون المسؤولية	People are ambitious and seek responsibility. الناس طموحون ويسعون للمسؤولية
People are self-centered. الناس انانيون	People can be selfless. يمكن أن يكون الناس نكران الذات
People resist change. الناس يقاومون التغيير	People want to contribute to business growth and change. يريد الناس المساهمة في نمو الأعمال والتغيير
People are gullible and not bright. الناس ساذجون وأيسوا مشرقين	People are intelligent. الناس أذكاء

2- Maslow's Hierarchy of Needs Model التسلسل الهرمي لاحتياجات ماسلو

† Hierarchy of Human Needs Model التسلسل الهرمي لنموذج الاحتياجات البشرية

- ↳ theory of motivation describing five levels of human needs and arguing that basic needs must be fulfilled before people work to satisfy higher-level needs
- ↳ نظرية التحفيز التي تصف خمسة مستويات من الاحتياجات البشرية وتجادل بأن الاحتياجات الأساسية يجب الوفاء بها قبل أن يعمل الناس لتلبية احتياجات المستوى الأعلى
- ↳ Physiological and security: Lower level needs: are externally met
- ↳ الفسيولوجية والأمن: احتياجات المستوى الأدنى: يتم تلبيتها خارجيًا
- ↳ Social, self esteem, self actualization: Higher level needs : are internally met
- ↳ الاجتماعية ، احترام الذات ، تحقيق الذات: احتياجات المستوى الأعلى: يتم تلبيتها داخليًا



3- Two-Factor Theory نظرية العامل الثاني

Two-Factor Theory : Fredrick Herzberg تتبع لفريدريك هيرزبرج

theory of motivation holding that job satisfaction depends on two factors, hygiene and motivation

نظرية التحفيز التي تحمل هذا الرضا الوظيفي تعتمد على عاملين ، النظافة والتحفيز

4- Other important needs : McClelland

- ↳ Need for achievement **احتياجات أخرى مهمة**
- ↳ Need for affiliation: friends **الحاجة للإنجاز**
- ↳ Need for power **الحاجة للانتماء : الأصدقاء**
- ↳ **الحاجة الى القوة**



3- Contemporary Motivation Theory نظرية الدافع المعاصر

3.1 Expectancy Theory نظرية التوقع

↳ theory of motivation holding that people are motivated to work toward rewards that they want and that they believe they have a reasonable chance of obtaining

↳ نظرية الدافع التي تنص على أن الناس لديهم الدافع للعمل نحو المكافآت التي يريدونها وأنهم يعتقدون أن لديهم فرصة معقولة للحصول عليها



3.2 Equity Theory نظرية الأسم

↳ theory of motivation holding that people evaluate their treatment by the organization relative to the treatment of others

نظرية التحفيز التي تنص على أن الناس يقيمون معاملتهم من قبل المنظمة بالنسبة لمعاملة الآخرين

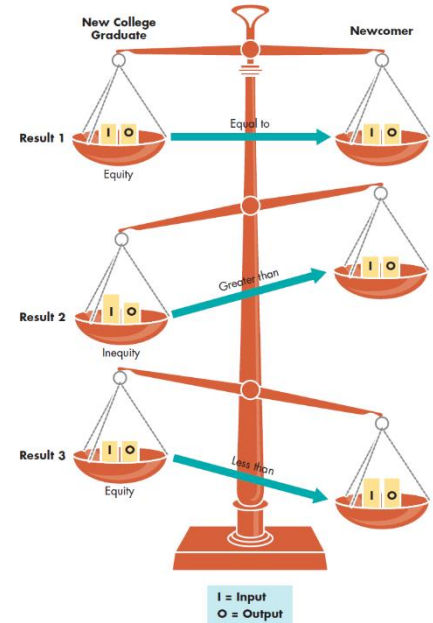


Figure 8.6 Equity Theory: Possible Assessments

ضياء الدين صبح

Strategies and techniques for enhancing motivation استراتيجيات وتقنيات لتعزيز التحفيز البية تطبيق النظريات**1- Reinforcement/Behavior Modification** تعزيز/تعديل السلوك**Positive Reinforcement** تعزيز ايجابي

L reward that follows desired behaviors

المكافأة التي تتبع السلوكيات المرغوبة

Negative Reinforcement تعزيز سلبي**Punishment** عقاب

L unpleasant consequences of an undesirable behavior عواقب غير سارة لسلوك غير مرغوب فيه

2- Using Goals to Motivate Behavior استخدام الأهداف لتحفيز السلوكL **Management by Objectives (MBO)** الادارة بالأهدافL set of procedures involving both managers and subordinates in **setting goals** and evaluating progress

L مجموعة من الإجراءات يشارك فيها كل من المديرين والمرووسين في تحديد الأهداف وتقييم التقدم

3- Participative Management and Empowerment الادارة والتمكين التشاركي† **Participative Management and Empowerment**L method of increasing job satisfaction by giving employees a **voice** in the management of their jobs and the company

L طريقة زيادة الرضا الوظيفي بإعطاء الموظفين صوتاً في إدارة وظائفهم والشركة

4- Team structure هيكل الفريق

People will have a chance to be team leaders, and then I become team member in another project.

ستتاح الفرصة للناس ليكونوا قادة الفريق ، وبعد ذلك أصبح عضواً في الفريق في مشروع آخر.

5- Job Enrichment and Job Redesign إثراء الوظائف وإعادة تصميم الوظائف**Job Enrichment** الإثراء الوظيفي

a. method of increasing job satisfaction by adding one or more motivating factors to job activities

طريقة لزيادة الرضا الوظيفي عن طريق إضافة عامل أو أكثر من العوامل المحفزة لأنشطة الوظيفة

b. More responsibility

المزيد من المسؤولية

c. Promotion

الترقية

Job Redesign إعادة تصميم الوظيفة

method of increasing job satisfaction by designing a more satisfactory fit between workers and their jobs

طريقة لزيادة الرضا الوظيفي من خلال تصميم ملاءمة أكثر إرضاءً بين العمال ووظائفهم

L **Combining Tasks** توسيع نطاق العمل "الجمع بين المهام"

▪ involves enlarging jobs and increasing their variety to make employees feel that their work is more meaningful

يتضمن توسيع الوظائف وزيادة تنوعها لجعل الموظفين يشعرون أن عملهم أكثر جدوى

L **Forming Natural Work Groups** ضمن فريق عمل / تشكيل مجموعات عمل طبيعية

▪ help employees see the importance of their jobs in the total structure of the firm

مساعدة الموظفين على رؤية أهمية وظائفهم في الهيكل الكلي للشركة

L **Establishing Client Relationships** تعمل مع الزبائن / اشاء علاقات مع العملاء

▪ letting employees interact with customers

السماح للموظفين بالتفاعل مع العملاء

End of Chapter