

Ch 3

"Managing the environment and The organizations Culture"

1) ~~1~~ Omnipotent view of management (Dominant View) قادر على كل شيء

→ the view that managers are directly responsible for an organization's success or failure. ← القدرة على كل شيء كإدارة للشركة

2) Symbolic view of management: (External factors)

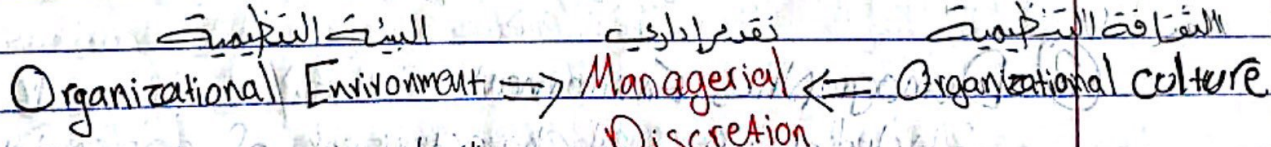
→ the view that much of an organization's success or failure is due to external forces outside managers control

← أسباب النجاح أو فشل الشركة

⇒ it is that much of the organization success or failure depend on other factors or forces that are found in the external environment / organization culture

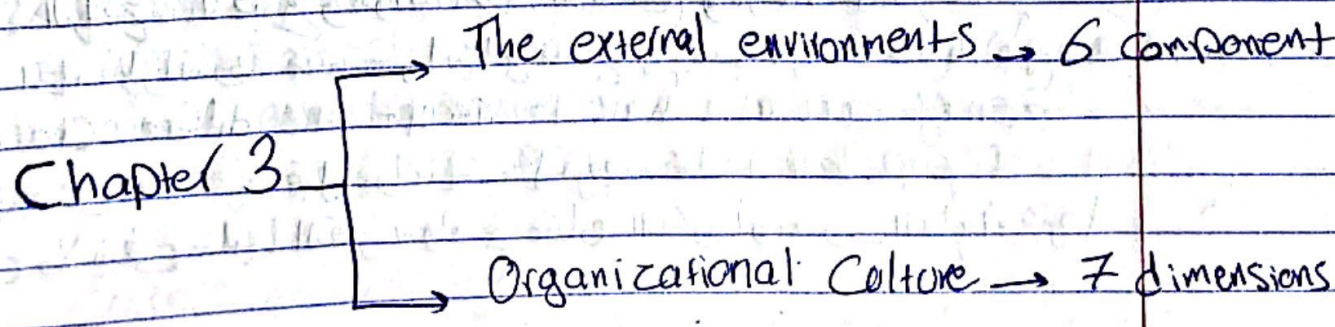
⇒ Factors effect → 1) economy 2) customers 3) governmental policies 4) competitors

↑ External environment
↑ Organizational culture



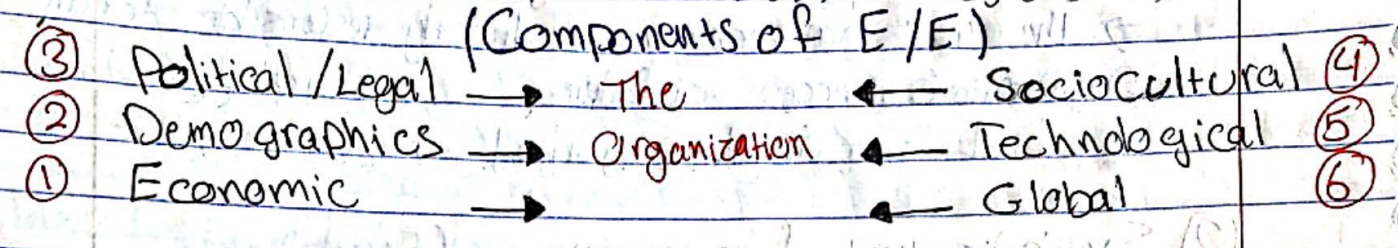
→ **External constraints** come from the organizations environment and **Internal constraints** come from the organizations culture

القيود الخارجية تأتي من البيئة الخارجية والقيود الداخلية تأتي من الثقافة



1) The External Environments :- ^{constraints} Challenges

→ those factors and forces outside the organization that affect its performance. ^{العوامل الخارجية تؤثر على أداء المنظمة}



① Economic Conditions (الظروف الاقتصادية)

~~interest rates~~

→ interest rates → القوائد → قد تشجع الفرد على الاستثمار ويؤدي إلى ارتفاع وتقييد الفرد بشكل سلبي ولا يتيح تنوع

↑ ارتفاع أسعار → ^{inflation} التضخم → إذا حصل غلاء معين يتجسد في ارتفاع الراتب تعويضاً عن غلاء الأسعار وذلك ليس ارتفاع تعالين البنية سنوياً وهي إحدى المتغيرات التي تؤدي إلى ارتفاع الأسعار والتي تؤثر على قرارات الشركة

→ Change in disposable income → الدخل المتاح للإنفاق ← جزء من الدخل الكلي وهو المتوفر للمهزرت بعد دفع الالتزامات

② Demographics Environment (البيئة السكانية)

→ including physical characteristics of a populations

(gender, age, level of education, geographic location, income, ^{العمر} ^{مستوى التعليم})

Composition of family) can change, and managers must adapt to these changes. (تغير مكونات العائلة) ^{الجنس} ^{الجنس} ^{الجنس}

دراسة التراجع في المجتمع ومواطنيها (الزبانين) ومراعاة كل تفرقة مواطنيها

→ عند اتخاذ قرار لتسوية مهنة وإنتاج منتج لهم يجب دراسة خصائصهم ومعرفة ما يفضلونه

⇒ every organization have to accept the different characteristics of population

يجب على المنظمة تقبل مواطنيها كل تفرقة كما هي ولا ينبغي عليها التغير سواء في مكان السكن أو مستوى التعليم أو غيرها

(قواعد قانونية) (ظروف سياسية)

general political stability

3 Political / Legal

→ Include the (general political stability) of countries, in which an organization does business, and the specific attitudes that elected (officials) have toward business

← تشمل الاستقرار السياسي العام للدول التي تمارس فيها المنظمة أعمالها والوقوف المزددة للمسؤولين المنتخبين تجاه الأعمال

→ (local government) can influence what organizations can and cannot do (local laws)

← الحكومة المحلية بتقدير تؤثر في ما يمكنه المؤسسة أو لا تعمل منه خلال القوانين المحلية مثال -

- 1 قوانين الحكومة في اختيار المناطق الصناعية لبناء المصنع وليس في الأماكن السكنية.
- 2 دخل الحكومة أنها في التبعيات فمثلاً وزارة العمل حدد تعيين (5%) من ذوي الإحتياجات الخاصة

4 Sociocultural

(السلوكيات) (التقاليد)

→ Include the changing expectations of society, values, lifestyles, tastes, beliefs can change and managers must be aware of these changes

customs

تتغير التوقعات المتوقعة في نمط حياة أفراد المجتمع منها القيم، الأزياء، المعتقدات، المذائق، ويجب على المبررات الأخذ بعين الاعتبار لهذه التغيرات في اتخاذ القرارات الخاصة بالتركة / كما هذه التغيرات تنعكس على المؤسسة في اتخاذ قراراتها

5 Global

العولمة و الافتتاح على الأسواق العالمية تؤثر في قرارات المبررات

→ Include global competitors and global consumer markets.

(globalization) / world economy

العولمة

6 Technological Conditions

المنتجات الحديثة والابتكار الهائل

→ Which have changed more rapidly than any other element of the general environment

بأسعار و المواصفات للمنتجات الحديثة تؤثر على قرارات التركة

competitor

science and industry innovation

which have change more rapidly than

How the External Environment Affects Managers?

← كيف للبيئة الخارجية أن تؤثر على المدير؟

1. Jobs and employment

⇒ For example ⇒ economic downturns result in higher unemployment
 مثال: - الاقتصادية تؤدي إلى انخفاض التوظيف في الوظائف مما يؤدي إلى ارتفاع البطالة

⇒ and place constraints on (staffing and production) quotes for managers
 وتضع قيوداً على التوظيف والإنتاج للمديرين

→ Not only effects number of jobs available, it also affects how jobs are managed and created
 تؤثر على كمية الوظائف و كيف يتم إدارتها و خلقها

Changing conditions can create demands for more temporary work and alternative work arrangements
 تتغير الظروف يمكن أن تخلق طلباً على مزيد من العمل المؤقت و ترتيبات العمل البديلة

The way jobs were created causing flexible work arrangements
 الطريقة التي تم بها خلق الوظائف مما سبب ترتيبات عمل مرنة

Freelancers, Job Sharing
 (العمل المستقل) (التقاسم) نظام الوظائف
 ← كل نتيجة الاقتصادية (economic situation)
 مثل الوضع الحالي (جائحة كورونا)

⇒ Global recession (الركود العالمي)

Caused millions of jobs to be eliminated causing unemployment
 تسببت في التخلص من ملايين الوظائف مما تسبب في البطالة

← تم التخلص من ملايين الوظائف وارتفعت البطالة لأن الشركات لم تستطع تحمل التكاليف

can create demands for Alternative

Sophisticated



new → جديد

2 Assessing environmental Uncertainty (البيئة المحيطة)

Environmental Uncertainty refers to → The degree of Change (درجة التغيير)

Stable → minimal Change
dynamic

→ Complexity in an organization's environment (التعقيد في البيئة)

The first dimension of uncertainty is **Change** (التغيير)

1. Organization are stable, minimal Change (المنظمة مستقرة / التغيرات قليلة)

2. Organization are dynamic, frequent Change (تغييرات متكررة تؤثر)

تتغير بسرعة على المنظمات نتائج التغييرات فورية

تغييرات بسيطة لا تؤثر بشكل كبير وقطعي

تغييرات كبيرة تعتمد على أداء البركة الكلي / تأثيرات من أكبر من تأثيرات على إدارة المشروع قراراته

The second dimension: Organizational Complexity (تعقيد)

Complexity refers to → The number of components in an organization environment (عدد المكونات في البيئة المحيطة)

The extent of the organization's Knowledge about those components. (مدى معرفة المنظمة عن المكونات)

many Knowledge
mini Knowledge

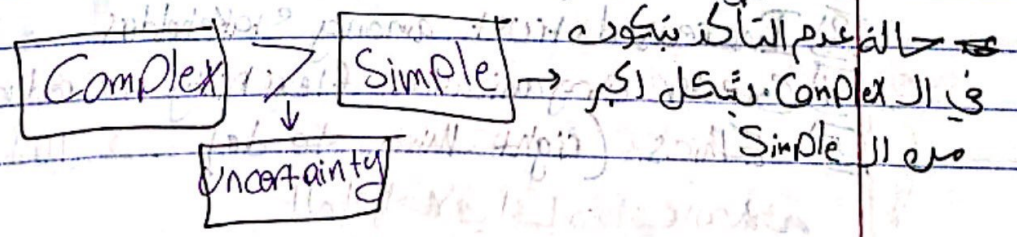
نتيجة التي لها حد أعلى نتج عن (قاعدة)

1 if the number of components and the need for sophisticated Knowledge is minimal, the environment is classified as (Simple)

عدد التغييرات والمكونات في معرفة هو التغييرات قليل تكون الحالة بسيطة لا تؤثر بشكل كبير

2 if a number of dissimilar components, and High need for sophisticated Knowledge exist, the environment is (Complex)

التغييرات كثيرة ومتنوعة + الحاجة لمعرفة كبيرة = البيئة معقدة



⇒ Because uncertainty is a threat to organizational effectiveness, managers try to minimize environmental uncertainty. ← لا يعدم التأكد والمعرفة لتقليل تهديد الغمالية
المؤسسية، يحاول إضراد الغمالية من البيئة الرتبة ← غير مؤكدة

[3] Managing Stakeholder Relationships

← إدارة علاقات أصحاب المصلحة

→ Stakeholders → any constituencies in an organization's environment that are affected by organ. decisions and actions

← أي كائنة ما كانت علاقة في الشركة ويؤثر ويتأثر بها (مباشراً)

→ Stockholders → أصحاب الأسهم

⇒ Some of the organization's most common stakeholder which includes both internal and external constituent groups.

- ↓
- Stockholders
- Customers
- Competitors
- Suppliers

← أول خطوة لإدارة (أصحاب المصلحة)

① جعل قائمة بأصحاب المصلحة (Stakeholders)

② البحث حول اهتماماتهم (interests) what do they prefer

③ ترقية الأهم ← (فرز) ← من يؤثر بشكل أكبر (more major)

④ خلق المبررات المناسبة مع ال (5 major) ← (5 major) (How to manage)

لأننا علاقة أندية قوية ومن يتأثر على دبا ترقية بشكل أكبر
علاقة الشركة أولاً

⇒ The Benefits of Good Stakeholder Relationships

- ① Improved predictability of environmental changes ← تكور الف. ره على التبو
- ② Increased successful innovations → زيادة الابتكار
- ③ Increased trust among stakeholders → تعزيز الثقة بينهم
- ④ Greater organizational flexibility to reduce the impact of change ← يزيد مرونة لتقل
- ⑤ Ethics (right things to do) ← التزام أخلاقي اتخاذ ما يفي العلاقة
علاقة أخلاقية

the flow

2. Organizational culture (ثقافة المنظمة)

Individual has \Rightarrow unique personality شخصية فريدة
traits and characteristics influence the way we act and interact with others
الصفات والسمات تؤثر في طريقة تصرفنا وتفاعلنا مع الآخرين

Organization has \Rightarrow Organization Culture influence organization

Personality
شخصية
ثقافة المنظمة تؤثر في المنظمة
ثقافة المنظمة تؤثر في المنظمة

Organizational culture

\Rightarrow The shared values, principles, traditions, and ways of (doing things) that influence the way organizational members act and that distinguish the organization from other organizations.

\rightarrow Culture values and practices evolve over time.

Organizational Culture is :- (ثقافة المنظمة)

1 \rightarrow Perception \Rightarrow Based on employee experience within the organization (it's not something we can touch or see)

2 \rightarrow Descriptive \Rightarrow How members describe it

3 \rightarrow Shared aspects \Rightarrow employees share perception and experiences

Research suggests seven dimensions of culture that seem to capture the essence of an organization's culture

← الباحثين اقترحوا 7 أبعاد ثقافية التي يبدو وكأنها
تجسّد جوهر ثقافة المنظمة.

Seven dimensions of organizational culture

[1] **Attention to Detail** ⇒ Degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to details.
كـ يـشـ لـازـمـ الـوظـفـيـنـ يـحـلـوـا / ويـقـنـوـا دقـيـبـة
(الاهتمام بالتفاصيل) الاهتمام بالتفاصيل من بعد الامراء = من النتيجة

[2] **Outcome Orientation** ⇒ Degree to which managers focus on results or outcomes rather than on how these outcomes are achieved.
← تهتم بالنتيجة والرياح النهائي بدل من الامتثال بالريقة
التي تسبقها اطراد للوصول للنتيجة (result)

[3] **People Orientation** ⇒ Degree to which management decisions take into account the effects on people in the organization.
تتلم بالوظفين والاستشاريين وتقديرهم
(Important Assets) ← اذ اولوية اربحهم (الاحترام) وعيبتهم في ابحاز العمل

[4] **Team Orientation** ⇒ Degree to which work is organized around teams rather than individuals.
العمل ضمن فريق (انتاجية اسرع) تشجيع التعاون (التنافس الجيد)
سرعة في الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات
الدرائية

[5] **Aggressiveness** ⇒ Degree to which employees are aggressive and competitive rather than cooperative.
← اهتمامهم بالبطانية والدرائية لا يشجع التعاون
التركيز على الانتاج ولا بهم علاقة بالوظفين
← الاهتمام الشخصي غالباً على اهتمام العامة

[6] Stability \Rightarrow Degree to which organizational decisions and actions emphasize maintaining the status quo
← ابقاء الوضع على ما هو عليه (الوضع الحالي)
← السيوستنس الوظيفي / البقاء الوظيفي بالشركة

[7] Innovation and Risk Taking \Rightarrow Degree to which employees are encouraged to be innovative and to take Risk

← أخذ المخاطر ودعم الابتاع، الاستعداد لقبول الابتاع لتقدم الشركات
← هذه الجاريد العاطفية

نتيجة $\left\{ \begin{array}{l} \leftarrow هذه الشركات قد تفتقر بوجه الأبعاد وتركز على أهدافها بشكل أكبر، مثلاً: أخبار الشركات فاسطين تركيز على (Attention to detail)$

STRONG Culture VS WEAK Culture

STRONG Culture \Rightarrow in which the key values are ^{intensely held} widely shared

→ Values are widely shared
← موزعة على الجميع (التوافقية للجميع)

→ Culture conveys consistent messages about what's important
← قادرة على معرفة ما هو المهم للتركيز عليه رسالة واضحة

→ Most employees can tell story about company history or heroes

← يقدر الجميع عن قصة وأخبارات الأبرار وبكلمة جاع الشركة وروحها

→ Employees strongly identify with culture
← عارفين الثقافة وفادرين عنها بكل وضوح وتفريقها

→ Strong connection between shared values and behaviors

← العلاقة قوية بين القيم والسلوك فإن القيم سوف تنعكس على سلوك أفراد الشركة

Why having Strong Culture is important?

in organization with Strong Culture, employees are more

loyal than employees in weak Culture

← يكونوا اوطنين قادرين على معالجة المشكلات دون الرجوع

(associated with **high organizational performance**) مرتبطة بالأداء العالي

② WEAK Culture

- Values limited to a few people - usually Top managers
- ← تكون القيم والثقافة غير ممتدة ومعروفة لدى عينة قليلة لدى المبررات
- Culture sends contradictory messages about what's important
- ← تناقض وعدم وضوح بما هو مهم في الشركة وعدم معرفة ما يركز عليه العمل
- Employees have little knowledge of company history or heroes
- ← قلة معرفة الموظفين بتاريخ الشركة وإنجازاتها وأبطالها (المؤسسون)
- Employees have little identification with culture
- ← قلة معرفة الموظفين بثقافة الشركة وسلوكياتها في العمل
- little connection between shared values and behaviors
- ← قلة ترابط بين قيم الشركة وسلوك الموظفين أو التفرقات العاطفية لها وذلك بسبب قلة معرفتهم في القيم والعادات وثقافة الشركة

WHERE Culture COMES FROM AND How It Continues

من أين تأتي الثقافة وكيف تستمر
 ⇒ The Original Source of the Culture usually reflects the Vision of the Founders.

⇒ Once Culture is established, Organizational practices help to maintain it.
 عند ايجاد الثقافة تقوم المنظمة بإيجادها أكثر من خلال ممارستها لها واستعمالها لتفريزها



المؤسس الرئيسي (رؤيته - Vision)	معايير الانتقاء (qualification) (Techniques)	دور المبررات في تعريف ونقل الثقافة سواء بالمحسوس عن الشركة أو التبريد عملية تعريف الموظفين على الشركة	تبع نقلها والتعرف إليها بنقلها وفهم تبنيتها والعمل عليها وتطبيقها في سلوك الموظفين
بماذا يؤمن / معتقداته	ايها، ومهم	help employees	
على ما امواف بني البنفسج	ممكن يعرفك عن ثقافة الشركة	Adapt organization Culture	
Still stabilising	معرفة المبررين		
	لا تقاها العرارة =		

HOW EMPLOYEES LEARN CULTURE

→ in a number of way, The most common are

- ① Stories ② rituals ③ material Symbols ④ language

① Stories ⇒ organization stories about significant event in the life of the company help keep culture alive
← نقل القصة بين الموظفين عن مواقف حدثت في السابق بتدعيم فكرة أو تطبيق
مثلاً "← تنفذ (موقف سابق خلاف القوانين) ← شو كانت رد الفعل عليه
Rule Breaking ⇒ Reaction to past mistakes.

② Rituals (الطقوس) ⇒ repetitive sequences of activities that express and reinforce important organizational values and goals.
← أحداث مستمرة تفضلها الشركة لتعزيز الهياكل في الشركة والقيم الحقيقية
الأربعاء / حفلة تنوع (موقف بيرزيت) ← مثال (الاحتفالات أو تفرات)

③ Materials Artifacts and Symbols ⇒ (الرموز والأشياء الملموسة)
Convey to employees what is important and the kinds of expected behaviors, example ⇒ Risk Taking
← نوع السيارات في الشركة / اللباس المميز في الشركة / Posters
أشياء مادية نشوفا ونفوسها صورة إدارة الشركة

④ Language → many organization or units of an Organization use language to identify and unite members of a culture.
New employees are frequently overwhelmed with acronyms and jargon that quickly becomes a part of their language. ↓
← الاختصارات والرموز المرفقة بالكتابة ويعلمها للموظفين مع مرور الوقت
كل مؤسسة لها اختصارات ومصطلحات مما يعرفها غيرهم
↓
مصطلحات
اختصارات

acronyms and jargon
↓