

# Chapter 8

Employee behavior: is the pattern of actions by the members of an organization that directly or indirectly influences the organization's effectiveness.

سلوك الموظف: هو نمط الإجراءات التي يتخذها أعضاء الشركة "الموظفين" تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فعالية المؤسسة.

بعض تصرفات الموظفين تسمى performance behaviors والتي تؤثر بشكل مباشر في الإنتاجية والأداء وبعض التصرفات تسمى organizational citizenship والتي توفر فوائد إيجابية للشركة بطريقة غير مباشرة .

وبعض التصرفات تسمى Counterproductive behaviors تقلل من أداء الشركة وتكلفتها .

- 1) Performance behaviors
- 2) Organizational citizenship
- 3) Counterproductive behavior

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

-سلوكيات الأداء: عبارة عن المجموعة الكاملة من السلوكيات المتعلقة بالعمل التي تتوقع المنظمة من الموظفين عرضها.

- Organizational citizenship: positive behaviors that do not directly contribute to the bottom line.

المواطنة التنظيمية: السلوكيات الإيجابية التي لا تسهم مباشرة في صافي الربح. ( حيث تعتبر الشركة نفسها مواطناً يحب مساعدة الآخرين )

-Counterproductive Behaviors behavior that detract from organizational performance

السلوكيات المعكوسة : السلوكيات التي تنقص من الأداء التنظيمي .

Form to counterproductive behavior:

a) Absenteeism: when an employee does not show up for work.

عدم ظهور الموظف للعمل .

b) Turnover: annual percentage of an organization's workforce that leaves and must be replaced

النسبة المئوية السنوية للقوى العاملة في المؤسسة التي تغادر ويجب استبدالها

c) theft and sabotage

أعمال أخرى مثل السرقة أو التخريب

d) Sexual and racial harassment

التمييز العرقي والجنسي

e) aggression and violence & bullying

العدوان والعنف والتسلط

## Individual Differences Among Employees

ماذا يحدث إذا كان هناك موظف أكثر إنتاجية عن غيره ؟ ..

Individual Differences: personal attribute that vary from one person to another

الفروق الفردية: سمة شخصية تختلف من شخص لآخر

Individual differences may be physical, psychological, and emotional

قد تكون الفروق الفردية جسدية أو نفسية أو عاطفية .

Basic categories of individual differences include:

- 1) Personality.
- 2) Attitudes.

### ( Personality at Work )

-personality: is the relatively stable set of psychological attributes that distinguish one person from another.

الشخصية هي مجموعة مستقرة نسبيا من الصفات النفسية التي تميز شخص واحد عن الآخر.

“big five” personality traits : أكبر خمس صفات شخصية  
five fundamental personality traits especially relevant to organizations

- 1) Agreeableness
- 2) Conscientiousness
- 3) Emotionality
- 4) Extraversion
- 5) Openness

الذكاء العاطفي emotional intelligence له أهمية ولكنه ليس ضمن الخمس صفات الأساسية وسيتم الحديث عنه بشكل منفصل

-Agreeableness: is a person's ability to get along with others.

قدرة الشخص على التوافق مع الآخرين .

الشخص الذي لديه درجة عالية من ال Agreeableness صفاته :

( gentle, cooperative, forgiving, understanding, and good natured in their dealings with others)

الشخص الذي لديه درجة منخفضة من ال Agreeableness صفاته :

( is often irritable, short-tempered, uncooperative, and generally antagonistic toward other people)

-Conscientiousness : is a reflection of the number of things a person tries to accomplish

إنعكاس لعدد الأشياء التي يحاول تحقيقها الشخص .

الشخص الذي لديه درجة عالية من ال Conscientiousness تقل عدد الأعمال التي يقوم بها بنفس الوقت وبالتالي ينتج عن ذلك أعمال منظمة .

-Emotionality: refers to the degree to which people tend to be positive or negative in their outlook and behaviors toward others.

تشير إلى درجة ميل الناس إلى الإيجابية أو السلبية في نظرتهم وسلوكهم تجاه الآخرين.

الشخص الذي لديه عاطفة إيجابية positive emotionality صفاته هادئ وحذر ..

-Extraversion: refers to a person's comfort level with relationships.

يشير إلى مستوى راحة الشخص في العلاقات .

الشخص الذي لديه مستوى عالي من Extraversion يكون أكثر اجتماعياً ..

-Openness: reflects how open or rigid a person is in terms of his or her beliefs.

يعكس مدى انفتاح أو جمود الشخص من حيث معتقداته.

الشخص الذي لديه مستوى عالي من ال Openness يكون أكثر تقبلاً للأفكار الجديدة والنقاش في معتقداته .

Emotional Intelligence (Emotional Quotient ) EQ: refers to the extent to which people are self-aware, can manage their emotions, can motivate themselves, express empathy for others, and possess social skills.

يشير إلى مدى إدراك الناس لذاتهم ، ويمكنهم إدارة عواطفهم ، وتحفيز أنفسهم ، والتعبير عن التعاطف مع الآخرين ، وامتلاك المهارات الاجتماعية.  
يمكن وصف هذه الأبعاد على النحو التالي:

- 1) Self-awareness
- 2) Managing emotions
- 3) Motivating oneself
- 4) Empathy
- 5) Social skill

\*Other personality traits at work

1) Locus of control: the extent to which people believe that their behavior has a real effect on what happen to them

موضع السيطرة: المدى الذي يعتقد الناس أن سلوكهم له تأثير حقيقي على ما يحدث لهم

3) Self-Efficacy: a person's belief about his or her capabilities to perform a task  
الكفاءة الذاتية: إيمان الشخص بقدراته لإنجاز المهمة

3) Authoritarianism: the extent to which a person believes that power and status differences are appropriate with in hierarchical social systems such as organizations

الاستبداد: المدى الذي يعتقد فيه الشخص أن الاختلافات في السلطة والوضع ملائمة في الأنظمة الاجتماعية الهرمية مثل المنظمات

4) Machiavellianism: used to describe behavior directed at gaining power and controlling the behavior of others

الميكافيلية: تستخدم لوصف السلوك الموجه نحو الحصول على السلطة والتحكم في سلوك الآخرين

5) Self-esteem: the extent to which a person believes that he or she is a worthwhile and deserving individual.

تقدير الذات: المدى الذي يعتقد فيه الشخص أنه شخص يستحق التقدير.

6) Risk Propensity: the degree to which a person is willing to take chances and make risky decisions.

الدرجة التي يكون الشخص على استعداد لاتخاذ فرص واتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر

### (Attitudes at Work )

Attitudes: a person's beliefs and feelings about specific ideas, situations, or people.

موقف الشخص عبارة عن معتقدات ومشاعر يمتلكها حول أفكار أو أشخاص معينين.

How attitudes are formed? كيف يتم تشكيل المواقف?

By variety of forces including our personal values, our experiences, and our personalities

من خلال مجموعة متنوعة من القوى بما في ذلك قيمنا الشخصية ، تجاربنا ، وشخصياتنا.

Attitude structure:

Attitudes contain three components: يحتوي على 3 مكونات:

1) Cognition :the knowledge a person presumes to have about something

الإدراك: معرفة الشخص الذي يفترض أن يكون لديه شيء ما

2) Affect: a person's feelings toward something

التأثر: مشاعر الشخص تجاه شيء ما

3) Intention : part of an attitude that guides a person's behavior

النية: جزء من موقف يرشد سلوك الشخص

Cognitive dissonance: when two sets of cognitions and perceptions are contradictory or incongruent.

التنافر المعرفي مجموعتين من الإدراك متناقضتين أو متعارضتين ويواجه الشخص عندها حالة من القلق تسمى التنافر المعرفي والتي تحدث نتيجة تصرف الشخص بطريقة لا تتوافق مع موقفهم  
inconsistent with their attitudes

---

### Key Work-Related Attitudes

أهم مواقف الموظفين: Important attitudes for Employees:

- 1) Job satisfaction or ( morals ) : degree of enjoyment that people derive from performing their jobs.

الرضا الوظيفي هي درجة التمتع التي يستمدّها الناس من أداء وظائفهم

- 2) Organizational commitment or (job commitment) : an individual's identification with the organization and its mission.

الالتزام التنظيمي أو (الالتزام الوظيفي): تحديد هوية الفرد مع المنظمة ورسالتها.

- 3) Psychological contract

## Matching People and Jobs

Two key methods for helping to understand how this match can be better understood are

طريقتان رئيسيتان للمساعدة في فهم التوافق بين العمل والناس

- 1) psychological contracts
- 2) The person-job fit.

- Psychological Contract :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)

مجموعة من التوقعات التي يحملها الموظف فيما يتعلق بما سيسهم به في الشركة (يشار إليها بالمساهمات) وما ستقدمه الشركة في المقابل للموظف (يشار إليه على أنه إغراءات)

-The person-job fit: refers to the extent to which a person's contributions and the organization's inducements match one another.

تناسب الشخص مع الوظيفة: يشير إلى المدى الذي تتطابق فيه مساهمات الشخص وإغراءات الشركة مع بعضها البعض.

## Basic motivation Concepts and Theories:

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

الدافع أو الحافز هو مجموعة القوى التي تجعل الناس يتصرفون بطرق معينة

basic chronology of thinking in the area:

- 1) classical theory and scientific management النظرية الكلاسيكية والإدارة العلمية
- 2) early behavioral theory النظرية السلوكية المبكرة
- 3) contemporary motivational theories النظريات التحفيزية المعاصرة



Classical Theory of Motivation( scientific management ) : theory holding that workers are motivated solely by money

النظرية الكلاسيكية لنظرية الدافعية أو التحفيزية التي تؤكد أن العامل يتم تحفيزه فقط بالمال .

Hawthorne effect: tendency for productivity to increase when workers believe they are receiving special attention from management

يميل العمال لزيادة الإنتاجية عندما يعتقدون أنهم يتلقون اهتمامًا خاصًا من الإدارة.

The major motivation theories include:

1) human resource model > Theory X & Theory Y

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

النظرية x: نظرية التحفيز التي تثبت أن الناس طبيعياً 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 تؤكد أن الناس يتمتعون بطابع حيوي للنمو ، لديهم دوافع ذاتية ، ومهتمون بكونهم منتجين.

2) Maslow's hierarchy of needs model

: 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 المستويات الخمسة للاحتياجات البشرية وتجادل بأن الاحتياجات الأساسية يجب أن تتحقق قبل أن يعمل الناس للوصول إلى الرضا.

هرم ماسلو صفحة 286 ..

3) two-factor theory

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

نظرية التحفيز تنص على أن الرضا الوظيفي يعتمد على عاملين ، النظافة والتحفيز.

hygiene factor (such as working conditions ) motivation factor ( like job well done)

### Other important needs

Need for achievement: an individual's desire to accomplish a goal or task as effectively as possible .

الحاجة إلى الإنجاز: رغبة الفرد في تحقيق هدف أو مهمة بأكبر قدر ممكن من الفعالية. وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزه نحو العمل .

## Strategies and Techniques for Enhancing Motivation

استراتيجيات وتقنيات لتعزيز التحفيز

### \*Reinforcement / Behavior Modification

Some manager try to shape employee behavior by linking positive reinforcement with desired behaviors and punishment with undesired behaviors.

بعض المدراء يحاولون تشكيل سلوك الموظف عن طريق ربط التعزيز الإيجابي بالسلوكيات المرغوبة والعقاب بسلوكيات غير مرغوب فيها.

#### 1) Positive reinforcement: reward that follows desired behavior

التعزيز الإيجابي: مكافأة تتبع السلوك المرغوب

#### 2) Punishment: unpleasant consequences of an undesirable behavior

العقوبة: عواقب غير سارة لسلوك غير مرغوب فيه

#### 3) Social learning: learning that occurs when people observe that behaviors of others, recognize their consequences, and alter their own behavior as a result.

التعلم الاجتماعي: التعلم الذي يحدث عندما يلاحظ الناس سلوكيات الآخرين ، ويتعرفون على عواقبها ، ويغيرون سلوكهم نتيجة لذلك.

Management by objectives (MBO) : set of procedures involved both managers and subordinates in setting goals and evaluating progress.

الإدارة بالأهداف (MBO): تضم مجموعة من إجراءات المدراء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم التقدم. ( هذه الأهداف تساهم في تحفيز التصرف السليم ) .

Participative management and empowerment: method of increasing job satisfaction by giving employees a voice in the management of their jobs and the company.

الإدارة التشاركية والتمكين: طريقة لزيادة الرضا الوظيفي من خلال إعطاء الموظفين صوتاً في إدارة وظائفهم والشركة.

### Job Enrichment and Job Redesign

-Job enrichment: method of increasing job satisfaction by adding one or more motivating factors to job activities

إثراء الوظيفة: طريقة لزيادة الرضا الوظيفي عن طريق إضافة واحد أو أكثر من العوامل المحفزة لأنشطة العمل .

-Job redesign: method of increasing job satisfaction by designing a more satisfactory fit between workers and their jobs.

- إعادة تصميم العمل: طريقة لزيادة الرضا الوظيفي من خلال تصميم تناسب أكثر ملاءمة بين العمال ووظائفهم.

Job redesign is usually implemented in one of three ways :

- 1) Combining Tasks
- 2) Forming Natural Work Groups
- 3) Establishing Client Relationships

-combining tasks : involves enlarging jobs and increasing their variety to make employees feel that their work is more meaningful. In turn, employees become more motivated

الجمع بين المهام تشمل توسيع الوظائف وزيادة تنوعها لجعل الموظفين يشعرون بأن عملهم أكثر أهمية. في المقابل ، يصبح الموظفون أكثر تحفيزاً

-Forming Natural Work Groups :People who do different jobs on the same projects are candidates for natural work groups. These groups are formed to help employees see the place and importance of their jobs in the total structure of the firm.

تشكيل مجموعات العمل الطبيعية

الأشخاص الذين يقومون بأعمال مختلفة في نفس المشاريع هم مرشحين لمجموعات العمل الطبيعية .. يتم تشكيل هذه المجموعات لمساعدة الموظفين على رؤية مكان وأهمية وظائفهم في الهيكل الكلي للشركة.

-Establishing client relationships :means letting employees interact with customers.

This approach increases job variety and It's gives workers both a greater sense of control and more feedback about performance than they get when their jobs are not highly interactive.

إنشاء علاقات مع العملاء يعني السماح للموظفين بالتفاعل مع العملاء.

هذا النهج يزيد من تنوع الوظائف ، فهو يمنح العمال إحساساً أكبر بالتحكم ومزيداً من التعليقات حول الأداء أكثر مما يحصلون عليه عندما لا تكون وظائفهم تفاعلية بدرجة كبيرة.

## Modified Work Schedules and Alternative Workplaces

As another way of increasing job satisfaction, many companies are experimenting with modified work schedules—different approaches to working hours and the work-week.

كطريقة أخرى لزيادة الرضا الوظيفي ، تقوم العديد من الشركات بتجريب جداول العمل المعدلة - طرق مختلفة لساعات العمل وأسبوع العمل.

The two most common forms of modified scheduling :

- 1) Work-share programs
- 2) Flextime programs, including alternative workplace strategies.

-work share programs (job sharing ) : method of increasing job satisfaction by allowing two or more people to share a single full-time job.

برامج المشاركة في العمل (تقاسم الوظائف): طريقة لزيادة الرضا الوظيفي من خلال السماح لشخصين أو أكثر بمشاركة وظيفة واحدة بدوام كامل.

- Flextime programs: method of increasing job satisfaction by allowing workers to adjust work schedules on a daily or weekly basis.

البرامج المرنة: طريقة لزيادة الرضا الوظيفي عن طريق السماح للعمال بضبط جداول العمل على أساس يومي أو أسبوعي.

-alternative workplace strategies

Telecommuting ( teleworking ): form of flextime that allows people to perform some or all of a job away from standard office setting .

العمل عن بعد : شكل من أشكال المرونة الذي يسمح للناس بأداء بعض أو كل الوظائف بعيداً عن الجلوس في المكتب .. ( بمعنى أنه يمكن للموظف العمل من المنزل ) ..