

Chapter 1

What Is Organizational Behavior?

ما هو السلوك التنظيمي؟

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Improving Performance and
Commitment in the Workplace

Colquitt
LePine
Wesson

SIXTH EDITION



Class Agenda

What is organizational behavior? ما هو السلوك التنظيمي؟

Does it matter? هل يهم؟

How do we “know” things about OB? كيف "نعرف" أشياء عن

What Is Organizational Behavior? 1 of 2

فكر في Think of the single worst coworker you've ever had.
أسوأ زميل عمل واجهته على الإطلاق

- ما الذي فعله هو أو هي وكان ذلك سيئاً للغاية؟
What did he or she do that was so bad?

فكر في Think of the single best coworker you've ever had.
أفضل زميل عمل حصلت عليه على الإطلاق.

- ما الذي فعله هو أو هي كان جيداً جداً؟
What did he or she do that was so good?

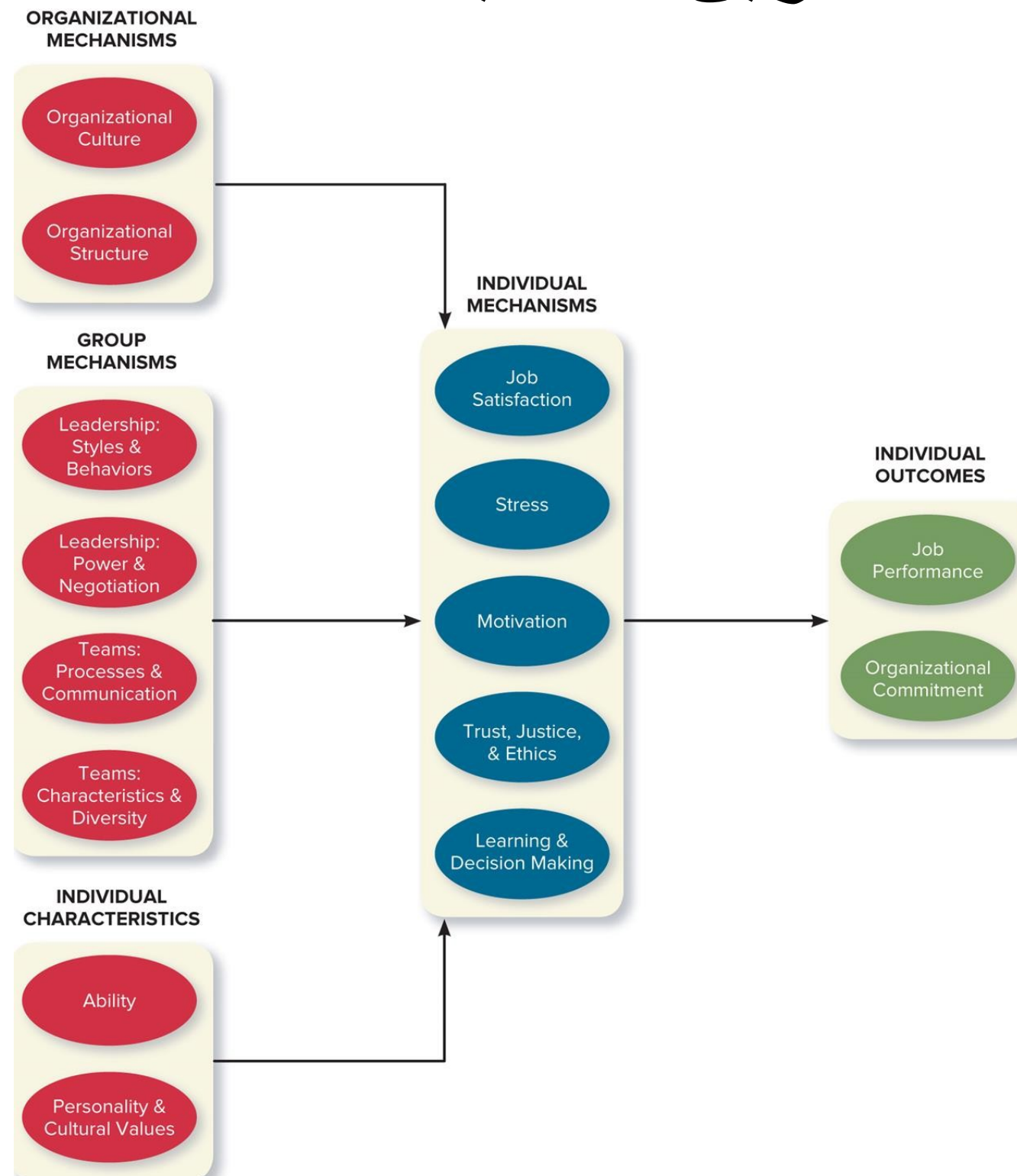
What Is Organizational Behavior? 2 of 2

A field of study devoted to understanding, explaining, and ultimately improving the attitudes and behaviors of individuals and groups in organizations

مجال دراسة مكرس لفهم وشرح وتحسين مواقف وسلوكيات الأفراد والجماعات في المنظمات في نهاية المطاف

خارطة طريق تكاملية

An Integrative Roadmap



[Jump to Appendix 1 Long Description](#)

Does OB Matter? هل OB مهمة؟

Do firms who do a good job managing OB concepts become more profitable as a result? هل الشركات التي تصبح أكثر ربحية نتيجة لذلك؟ OB تقوم بعمل جيد في إدارة مفاهيم

Does OB Matter?

Figure 1-2 What Makes a Resource Valuable?

ما الذي يجعل المورد ذا قيمة؟ Valuable?

The resource-based view
of the firm وجهة نظر الشركة
القائمة على الموارد

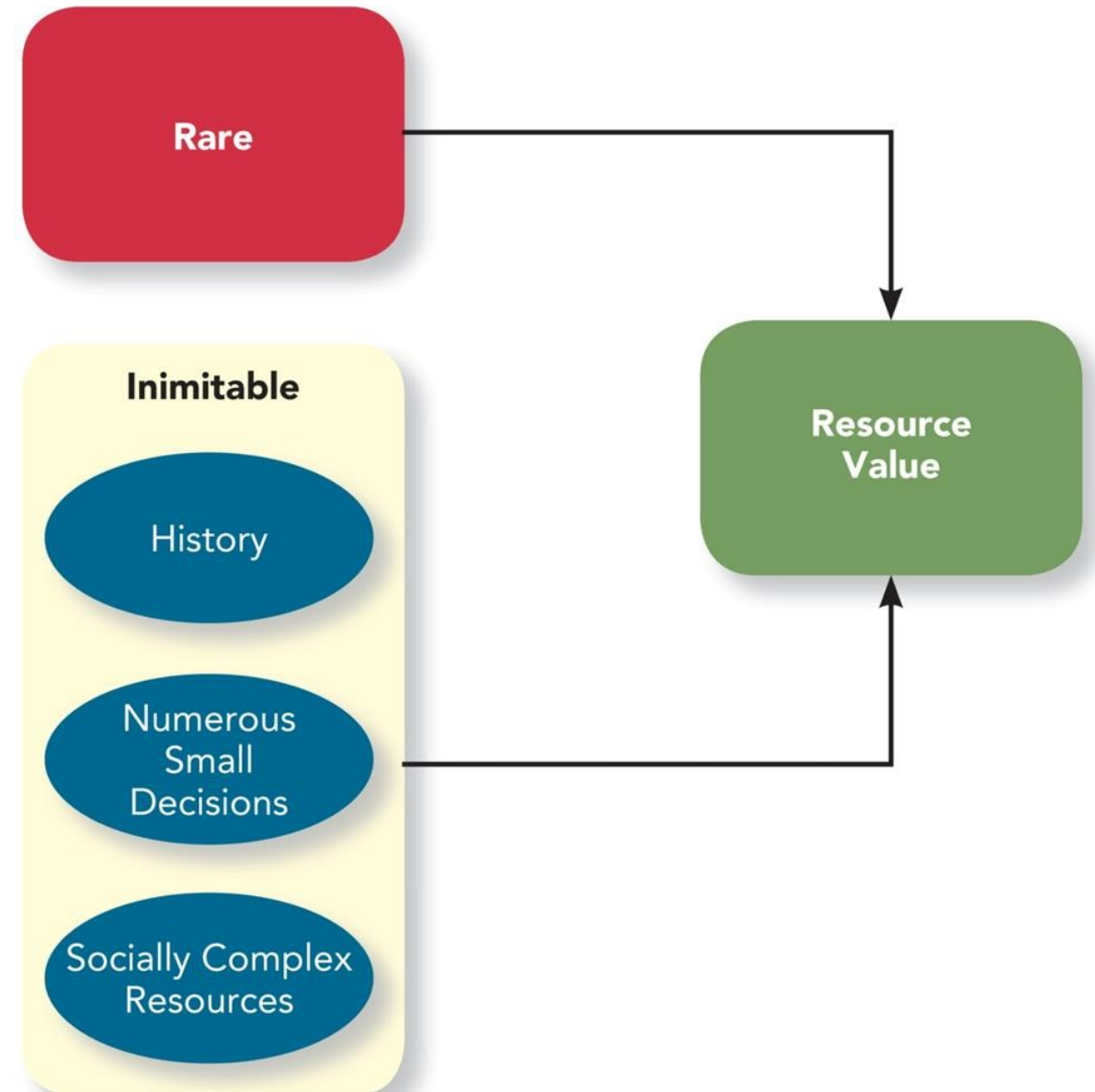


Table 1-2 Survey Questions Designed to Assess High-Performance Work Practices أسئلة استبيان مصممة لتقييم ممارسات العمل عالية الأداء

Survey Questions about OB Practice	Covered in Chapter
What is the proportion of the workforce whose jobs have been subjected to a formal job analysis?	2
What is the proportion of the workforce who are administered attitude surveys on a regular basis?	4
What is the proportion of the workforce who have access to company incentive plans, profit-sharing plans, and/or gain-sharing plans?	6
What is the average number of hours of training received by a typical employee over the last 12 months?	8, 10
What is the proportion of the workforce who have access to a formal grievance procedure and/or complaint resolution system?	7
What proportion of the workforce are administered an employment test prior to hiring?	9, 10
What is the proportion of the workforce whose performance appraisals are used to determine compensation?	6

Source: From M.A. Huselid. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 635-72. Copyright © 1995. Reproduced with permission of Academy of Management via Copyright Clearance Center.

Table 1-3 The “100 Best Companies to Work For” in 2015

1. Google	50. Goldman Sachs	81. Publix
2. Boston Consulting	51. American Express	82. Bright Horizons
3. Acuity	53. Marriott	83. TDIndustries
4. SAS	54. QuickTrip	85. Mars
5. Robert W. Baird	55. Whole Foods	86. Zappos
7. Wegman's	63. KPMG	88. Cheesecake Factory
9. Genentech	70. Cisco	90. Adobe
24. Twitter	73. Mayo Clinic	91. Capital One
27. Container Store	74. PWC	93. Nordstrom
32. St. Jude	78. Hyatt	95. Nationwide
47. Four Seasons	79. Ernst & Young	97. Deloitte
49. Aflac	80. General Mills	98. Accenture

إذن ما So What's So Hard?

هو الأمر الصعب؟

The Rule of 1/8th

“One must bear in mind that 1/2 of organizations won't believe the connection between how they manage their people and the profits they earn. 1/2 of those who do see the connection will do what many organizations have done—try to make a single change to solve their problems, not realizing that the effective management of people requires a more comprehensive and

systematic approach. يجب على المرء أن يضع في اعتباره أن نصف المؤسسات لن تصدق العلاقة بين
كيفية إدارة موظفيها والأرباح التي تكسبها. نصف أولئك الذين يرون الاتصال سيفعلون ما فعلته العديد من المنظمات - محاولة
إجراء تغيير واحد لحل مشاكلهم ، دون إدراك أن الإدارة الفعالة للأفراد تتطلب نهجاً أكثر شمولاً ومنهجية.

Of the firms that make comprehensive changes, probably only about 1/2 will persist with their practices long enough to actually

derive economic benefits.” من بين الشركات التي تجري تغييرات شاملة ، من المحتمل أن يستمر حوالي
1/2 فقط في ممارستها لفترة كافية لجني الفوائد الاقتصادية "

كيف نعرف أشياء How Do We Know Things about OB? عن OB?

1 of 7

Where does the knowledge in this textbook come from?

من أين تأتي المعرفة في هذا الكتاب المدرسي؟

Understanding that requires an understanding of how we
know things in general يتطلب فهم ذلك فهماً لكيفية معرفة الأشياء بشكل
عام

How Do We Know Things about OB?

2 of 7

كيف نعرف الأسباب: How do we know about what causes:

- الناس للبقاء بصحة جيدة? People to stay healthy?
- الأطفال يكبرون سعداء؟ Children to grow up happy?
- الموظفين ليكونوا راضين عن وظائفهم؟ Employees to be satisfied with their jobs?

How Do We Know Things about OB?

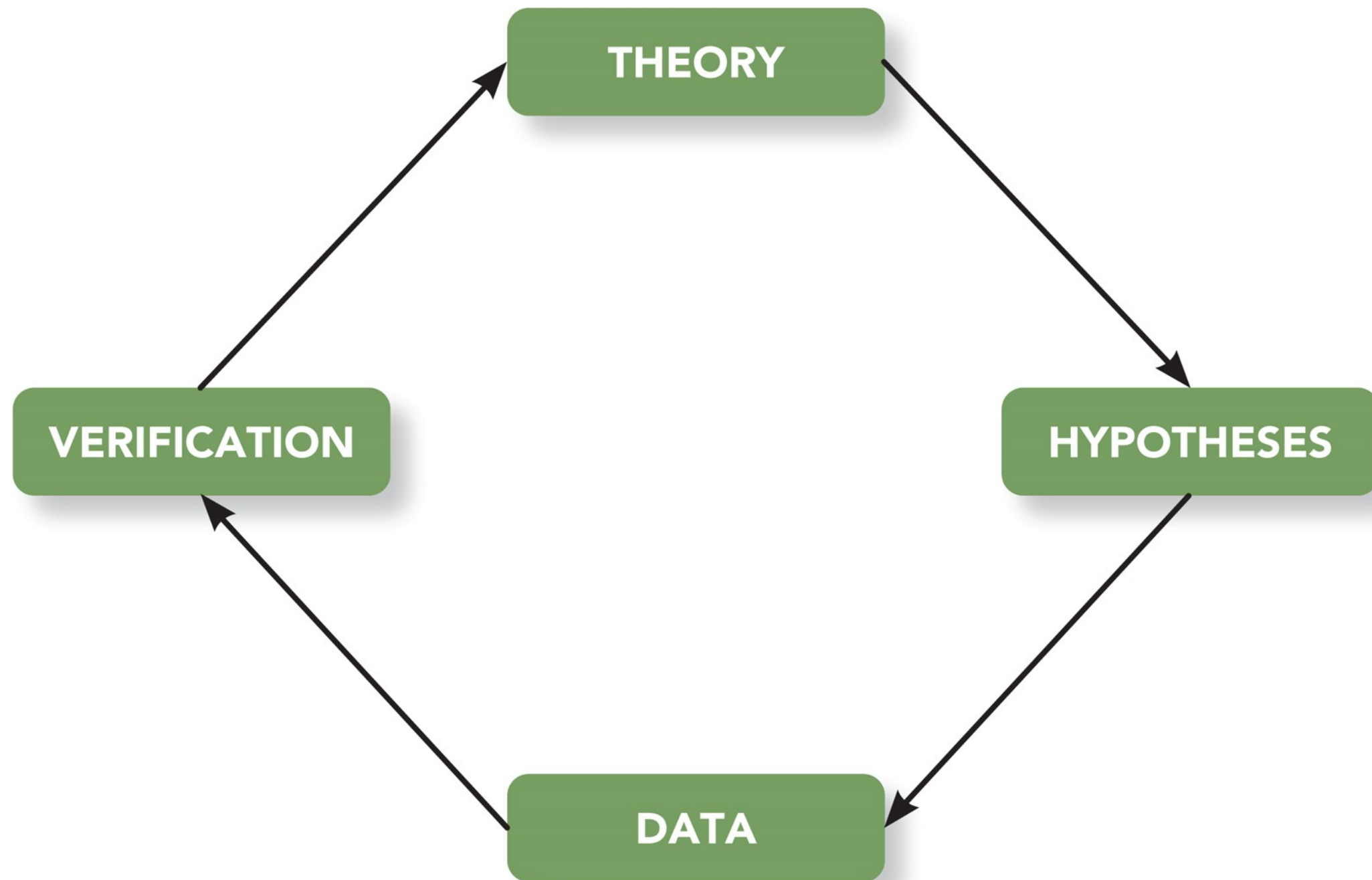
3 of 7

Methods of Knowing طرق المعرفة

- Experience تجربة
- Intuition حدس
- Authority السلطة
- Science علم

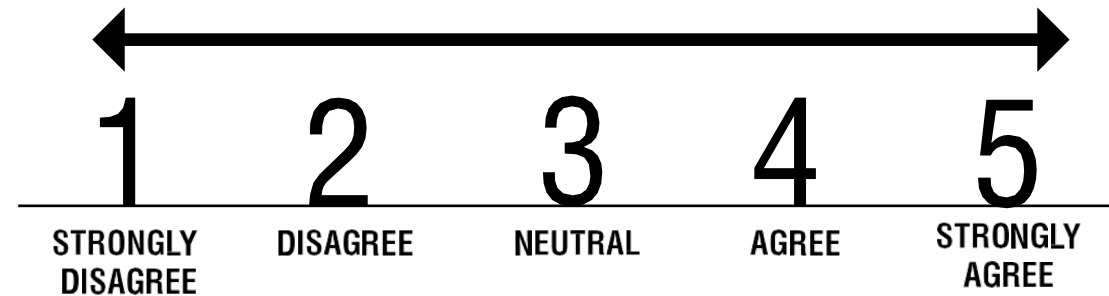
Figure 1-3 The Scientific Method

الطريقة العلمية



الاهتمامات العلمية

Scientific Interests



1. I think being a scientist would be an interesting career path. أعتقد أن كونك عالمًا سيكون مسارًا وظيفيًا مثيرًا للاهتمام
2. Working as a scientist is something I could see myself enjoying. العمل كعالم هو شيء يمكنني أن أرى نفسي أستمتع به.
3. A scientific career path could be engaging, even if the work took a long time to finish. يمكن أن يكون المسار الوظيفي العلمي ممتعًا ، حتى لو استغرق العمل وقتًا طويلاً حتى ينتهي.
4. Working with other scientists to make important discoveries would offer meaning. إن العمل مع علماء آخرين لإجراء اكتشافات مهمة سيوفر معنى.
5. Studying scientific knowledge to solve problems would be intrinsically satisfying. إن دراسة المعرفة العلمية لحل المشكلات ستكون مرضية في جوهرها.

How Do We Know Things about OB?

4 of 7

نظرية Theory

A collection of assertions (both verbal and symbolic) that specify how and why variables are related, as well as the conditions in which they should (and should not) be related

مجموعة من التأكيدات (اللفظية والرمزية) التي تحدد كيف ولماذا ترتبط المتغيرات ، وكذلك الشروط التي يجب (ولا ينبغي) أن ترتبط بها

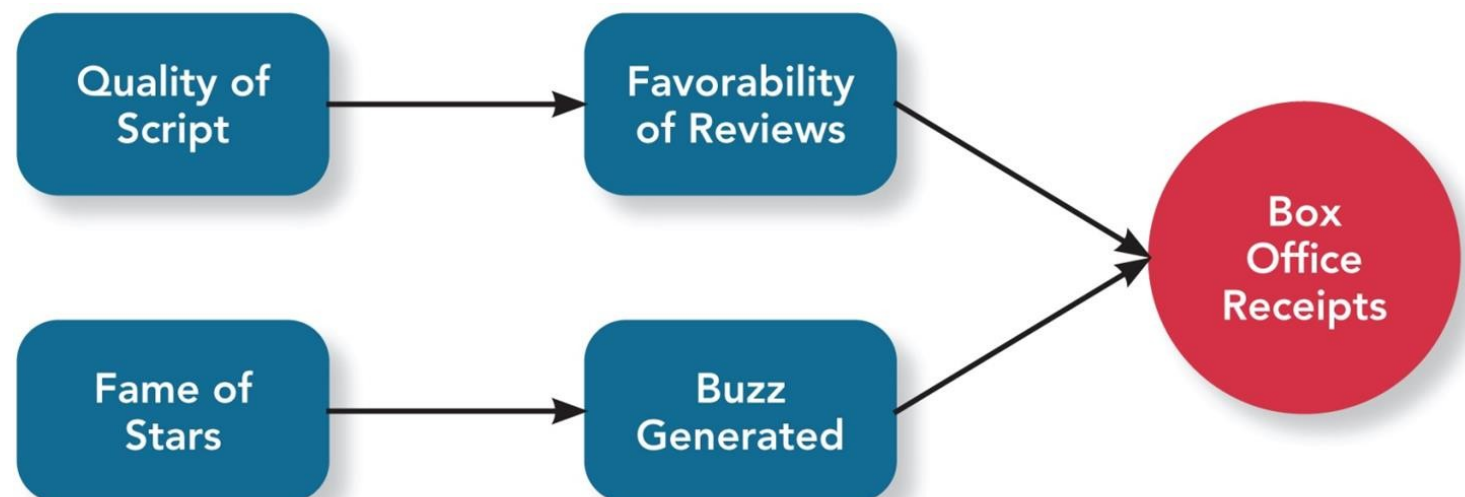
How Do We Know Things about OB?

5 of 7

In groups, build a theory similar to the one below, for each outcome. في مجموعات ، قم ببناء نظرية مشابهة للنظرية أدناه ، لكل نتيجة.

- Job satisfaction الرضا الوظيفي
- Strain التواء
- Motivation التحفيز
- Trust in supervisor الثقة في المشرف

Is OB Common Sense? هل OB الحس السليم؟



How Do We Know Things about OB?

6 of 7

To test our theory, we gather data on the variables included in our hypotheses. لا اختبار نظريتنا ، نقوم بجمع بيانات عن المتغيرات المدرجة في فرضياتنا..

We then use variants of the correlation coefficient to test hypotheses, to see if they verify our theory. ثم نستخدم متغيرات معامل الارتباط لاختبار الفرضيات لمعرفة ما إذا كانت تتحقق من نظريتنا.

The correlation is as follows: الارتباط كما يلي

Perfect positive relationship: 1

Perfect negative relationship: -1

علاقة إيجابية كاملة: 1 علاقة سلبية كاملة: -1

- Strength of the correlation inferred from judging the compactness of a scatterplot of the X-Y values قوة X-Y الارتباط المستنتج من الحكم على انضغاط مخطط تشتت لقيم

- More compact = stronger correlation أكثر إحكاما = ارتباط أقوى
- Less compact = weaker correlation أقل إحكاما = ارتباط أضعف

Figure 1-4 Three Different Correlation Sizes ثلاثة أحجام ارتباط مختلفة

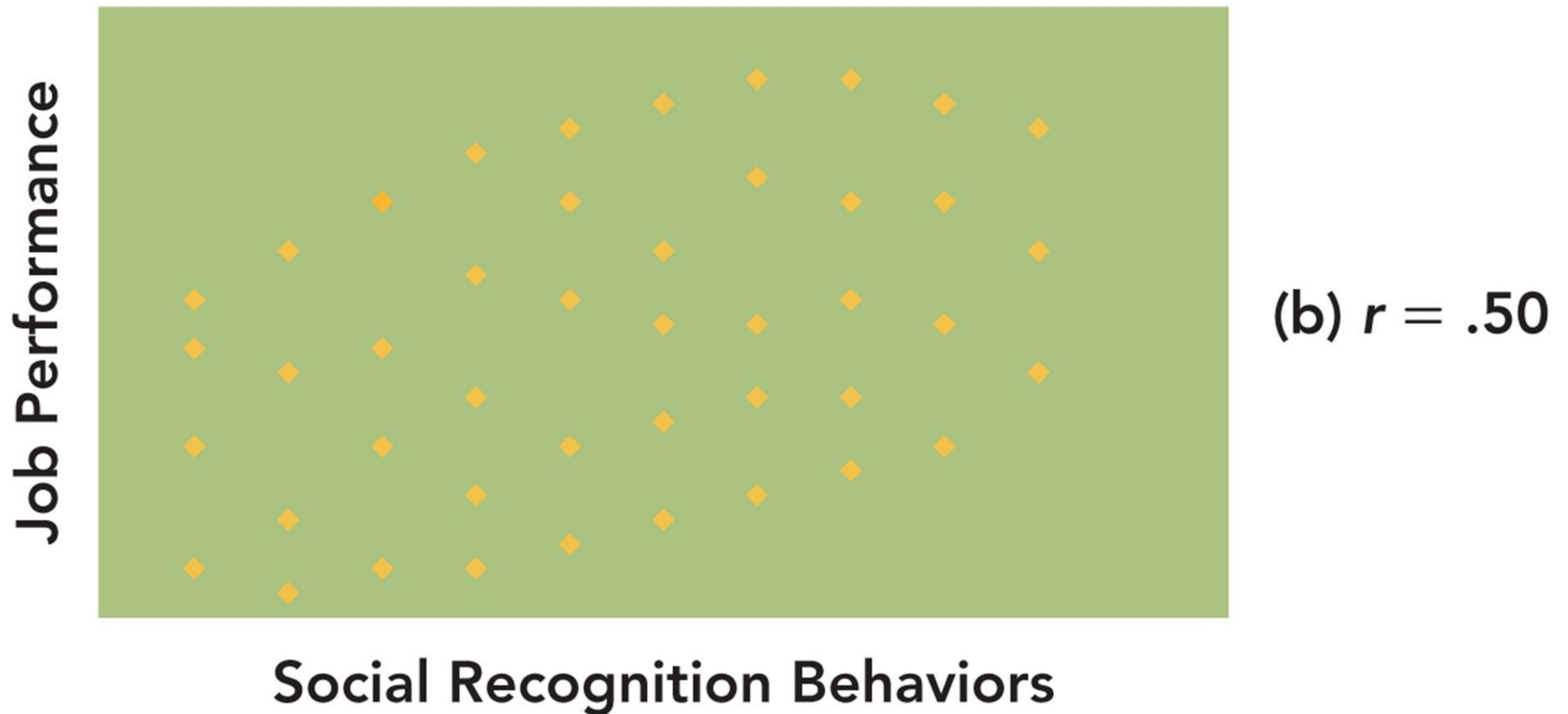
1 of 3



[Jump to Appendix 3 long image description](#)

Figure 1-4 Three Different Correlation Sizes

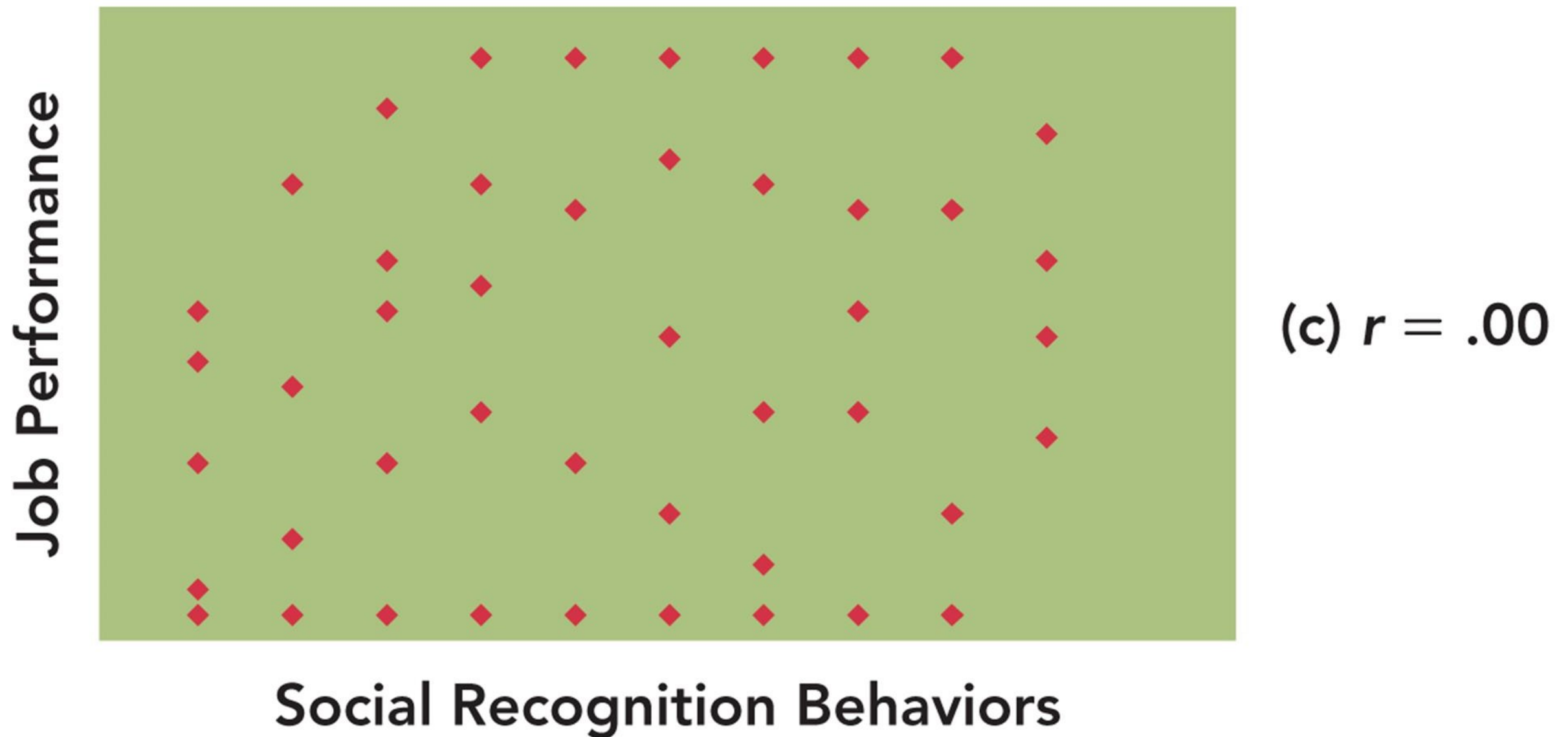
2 of 3



[Jump to Appendix 4 long image description](#)

Figure 1-4 Three Different Correlation Sizes

3 of 3



The Correlation الارتباط

1 of 2

How big is “big”? ما هو حجم "كبير"؟

- What's the correlation between height and weight?
ما هي العلاقة بين الطول والوزن؟
- Will the correlation between job satisfaction and job performance be higher or lower?
هل ستكون العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أعلى أم أقل؟

The Correlation

2 of 2

Important disclaimer إخلاء مهمة

- Correlation does not prove causation. الارتباط لا يثبت السببية

Proving causation requires: يتطلب إثبات السببية:

- Correlation علاقه مترابطه
- Temporal precedence الأسبقية الزمنية
- Elimination of alternative explanations استبعاد التفسيرات البديلة

How Do We Know Things about OB?

7 of 7

The correlations from multiple studies get averaged together using meta-analysis. يتم حساب متوسط الارتباطات من دراسات متعددة معًا باستخدام التحليل التلوي.

Meta-analyses can then form the foundation for evidence-based management—the use of scientific findings to inform management practice. يمكن أن تشكل التحليلات التلوية بعد ذلك الأساس للإدارة القائمة على الأدلة - استخدام النتائج العلمية لإبلاغ ممارسات الإدارة.

Well-supported theories become helpful tools for answering why questions, like: تصبح النظريات المدعومة جيدًا أدوات مفيدة للإجابة عن الأسئلة ، مثل:

- لماذا يتصرف لماذا your best and worst coworkers act so differently أفضل وأسوأ زملائك في العمل بشكل مختلف
- لماذا تفكر أحيانًا Why you sometimes think, feel, and act a certain way وتشعر وتتصرف بطريقة معينة

OB on Screen

Moneyball

Introspection

0 EXTREMELY UNCHARACTERISTIC OF ME	1 SOMEWHAT UNCHARACTERISTIC OF ME	2 NEUTRAL	3 SOMEWHAT CHARACTERISTIC OF ME	4 EXTREMELY CHARACTERISTIC OF ME
1. I'm always trying to figure myself out.				_____
2. Generally, I'm not very aware of myself.				_____
3. I reflect about myself a lot.				_____
4. I'm often the subject of my own daydreams.				_____
5. I never scrutinize myself.				_____
6. I'm generally attentive to my inner feelings.				_____
7. I'm constantly examining my motives.				_____
8. I sometimes have the feeling that I'm off somewhere watching myself.				_____
9. I'm alert to changes in my mood.				_____
10. I'm aware of the way my mind works when I work through a problem.				_____

Average Score: 26

[Jump to Appendix 6 long image description](#)

From A. Fenigstein, M.F. Scheir, and A.h. Buss, "Public and Private Self-Consciousness: Assessment and Theory," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. Vol. 43. August 1975, pp. 522-27. Copyright 1975 by the American Psychological Association. Adapted with permission. No further reproduction or distribution is permitted without written permission from the American Psychological Association.

Chapter 2

Job Performance

اداء وظیفی

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Improving Performance and
Commitment in the Workplace

Colquitt
LePine
Wesson

SIXTH EDITION



جدول Class Agenda

أعمال الفصل

الاداء الوظيفي Job performance

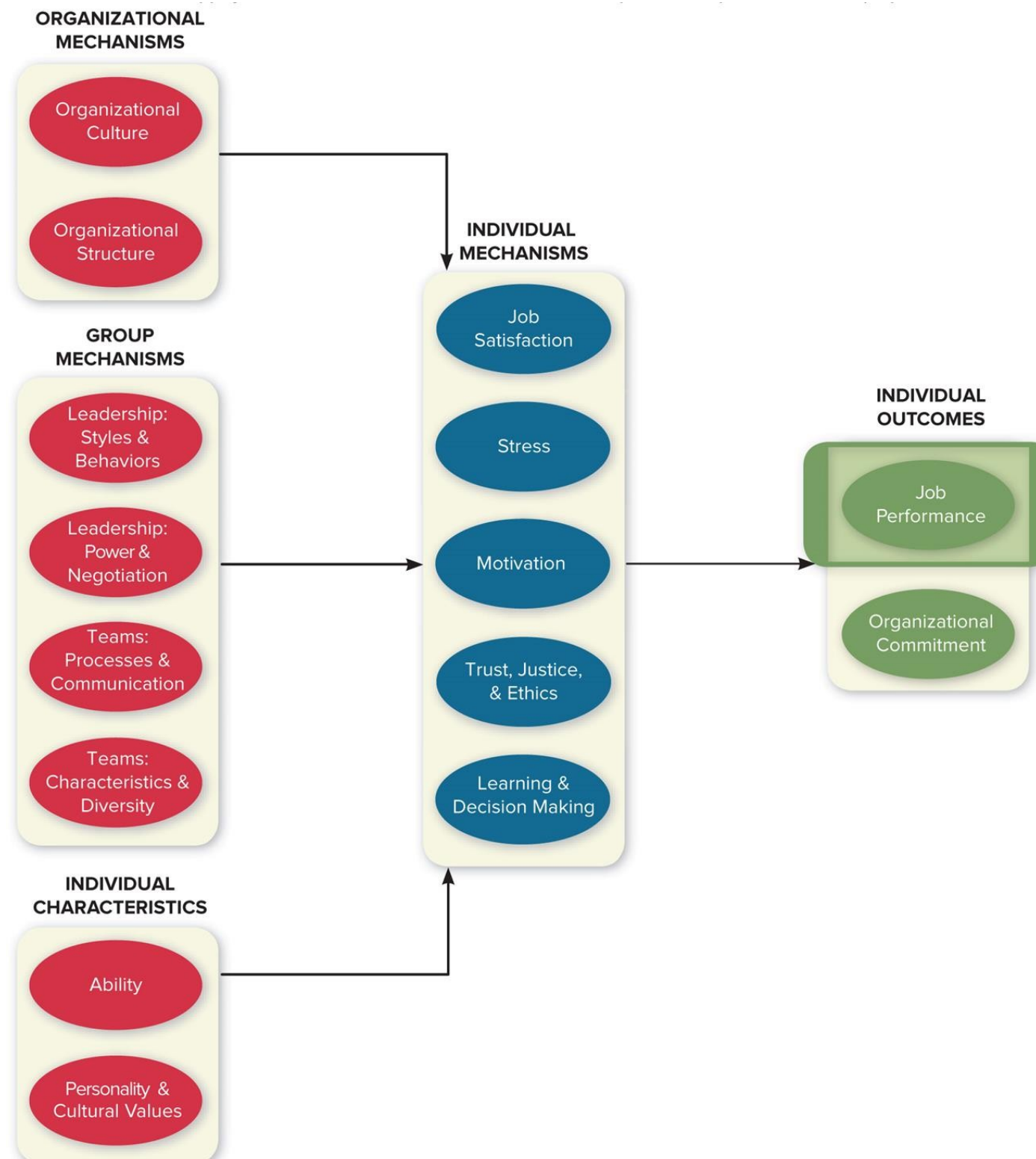
- أداء المهمة Task performance
- سلوك المواطنة Citizenship behavior
- السلوك العكسي Counterproductive behavior

تطبيق Application

- Tools for managing job performance
أدوات لإدارة الأداء الوظيفي

An Integrative Roadmap

خارطة طريق تكاملية



Job Performance

1 of 2

The value of the set of behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment
قيمة مجموعة السلوكيات التي تساهم ، بشكل إيجابي accomplishment أو سلبي ، في تحقيق الهدف التنظيمي

- *Not* the consequences or results of behavior—the behavior *itself* لا عواقب أو نتائج السلوك - السلوك نفسه
- What's good about this distinction? ما الجيد في هذا التمييز؟
- What's bad about this distinction? ما هو السيئ في هذا التمييز؟

Task Performance

1 of 3

The behaviors directly involved in transforming organizational resources into the goods or services an organization produces (i.e., the behaviors included in one's job description) السلوكيات المتضمنة مباشرة في تحويل الموارد التنظيمية إلى سلع أو خدمات تنتجها المنظمة (أي السلوكيات المدرجة في الوصف الوظيفي للفرد)

Typically a mix of: عادة مزيج من:

- Routine task performance أداء المهام الروتينية
- Adaptive task performance أداء المهام التكيفية
- Creative task performance أداء المهمة الإبداعي

Task Performance

2 of 3

كيف نحدد السلوكيات ذات الصلة؟
How do we identify relevant behaviors?

تحليل الوظيفة Job analysis

- قسّم الوظيفة إلى أبعاد رئيسية
Divide a job into major dimensions
- أدرج مهمتين رئيسيتين في كل من تلك الأبعاد الرئيسية
List 2 key tasks within each of those major dimensions
- قيم المهام حسب التكرار والأهمية
Rate the tasks on frequency and importance
- استخدم المهام الأكثر تكراراً والأكثر أهمية لتحديد أداء المهمة
Use most frequent and important tasks to define task performance

Task Performance

3 of 3

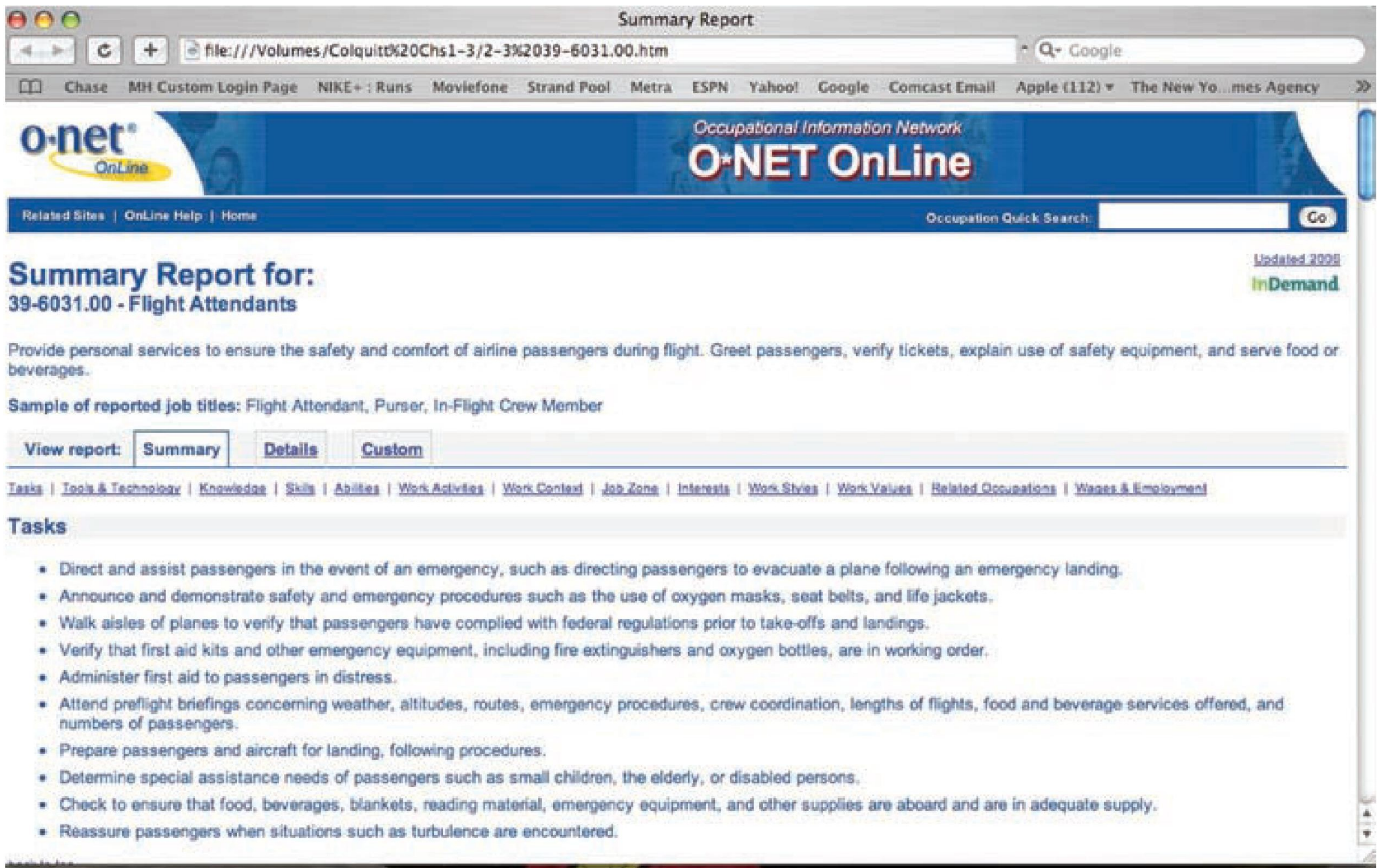
Exercise: Performance of a server

تمرين: أداء الخادم قم Do a job analysis

بإجراء تحليل وظيفي

- أربعة Four major dimensions
أبعاد رئيسية
- Two tasks per dimension
مهمتان لكل بُعد

Figure 2-1 O*NET Results for Flight Attendants



[Jump to Appendix 1 for long description](#)

Job Performance

2 of 2

Although task performance behaviors vary across jobs, all jobs contain two other performance dimensions: على الرغم من اختلاف سلوكيات أداء المهام عبر الوظائف ، إلا أن جميع الوظائف تحتوي على بعدين آخرين للأداء:

- Citizenship behavior سلوك المواطنة
- Counterproductive behavior السلوك العكسي

Citizenship Behavior

الأصل الأكاديمي Academic origin

A future professor's account of an experience in a paper mill:
وصف أستاذ المستقبل لتجربة في مصنع الورق:

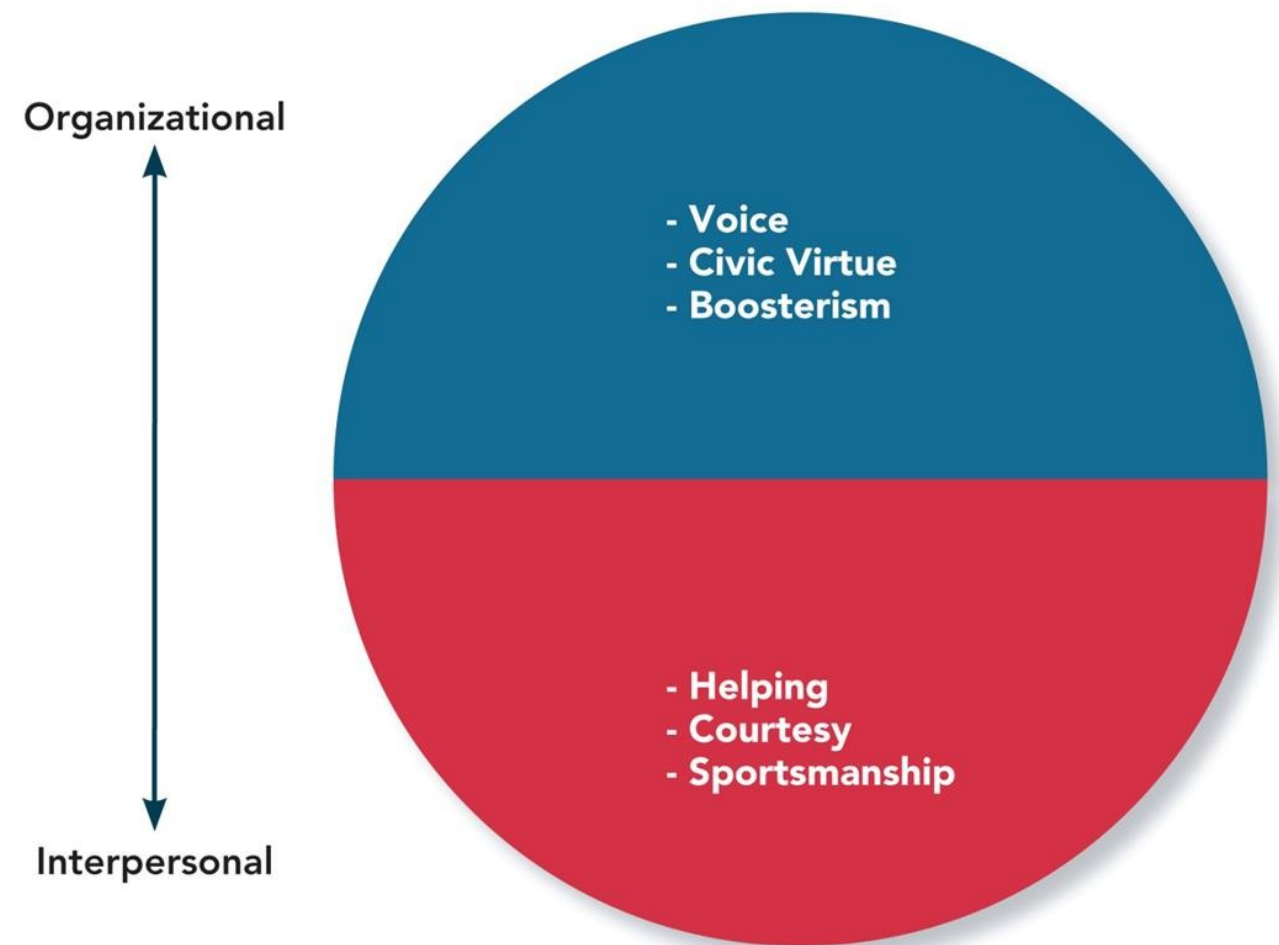
“...while the man's assistance was not part of his job and gained him no formal credits, he undeniably contributed in a small way to the functioning of the group and, by extension, to the plant and the organization as a whole. By itself, of course, his aid to me might not have been perceptible in any conventional calculus of efficiency, production, or profits. But repeated many times over, by himself and others, over time, the aggregate of such actions must certainly have made that paper mill a more smoothly functioning organization than would have been the case had such actions been rare.”

Figure 2-2 Types of Citizenship Behaviors

أنواع سلوكيات المواطنة

Voluntary activities that may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the quality of the setting where work occurs

الأنشطة التطوعية التي قد تكافأ أو لا تكافأ ولكنها تساهم في المنظمة من خلال تحسين جودة البيئة التي يحدث فيها العمل



Helping

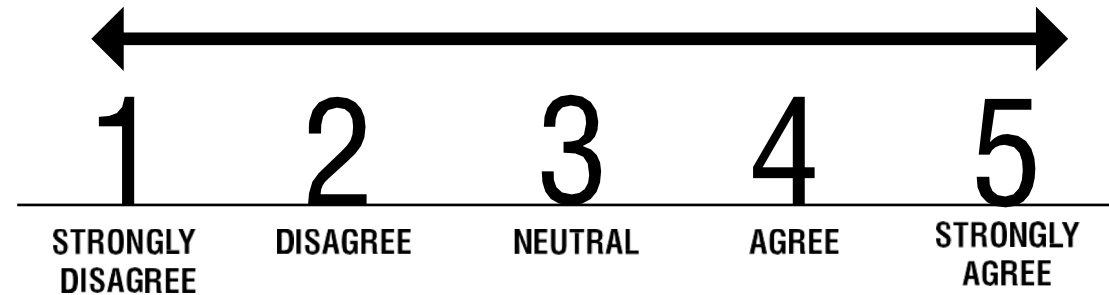
1	2	3	4	5	6	7
STRONGLY DISAGREE	MODERATELY DISAGREE	SLIGHTLY DISAGREE	NEITHER DISAGREE NOR AGREE	SLIGHTLY AGREE	MODERATELY AGREE	STRONGLY AGREE
1. I volunteer to do things for my work group.						_____
2. I help orient new members of my work group.						_____
3. I attend functions that help my work group.						_____
4. I assist others in my group with their work for the benefit of the group.						_____
5. I get involved to benefit my work group.						_____
6. I help others in this group learn about the work.						_____
7. I help others in this group with their work responsibilities.						_____

Average score: 40

[Jump to Appendix 2 for long description.](#)

Sportsmanship

روح رياضية



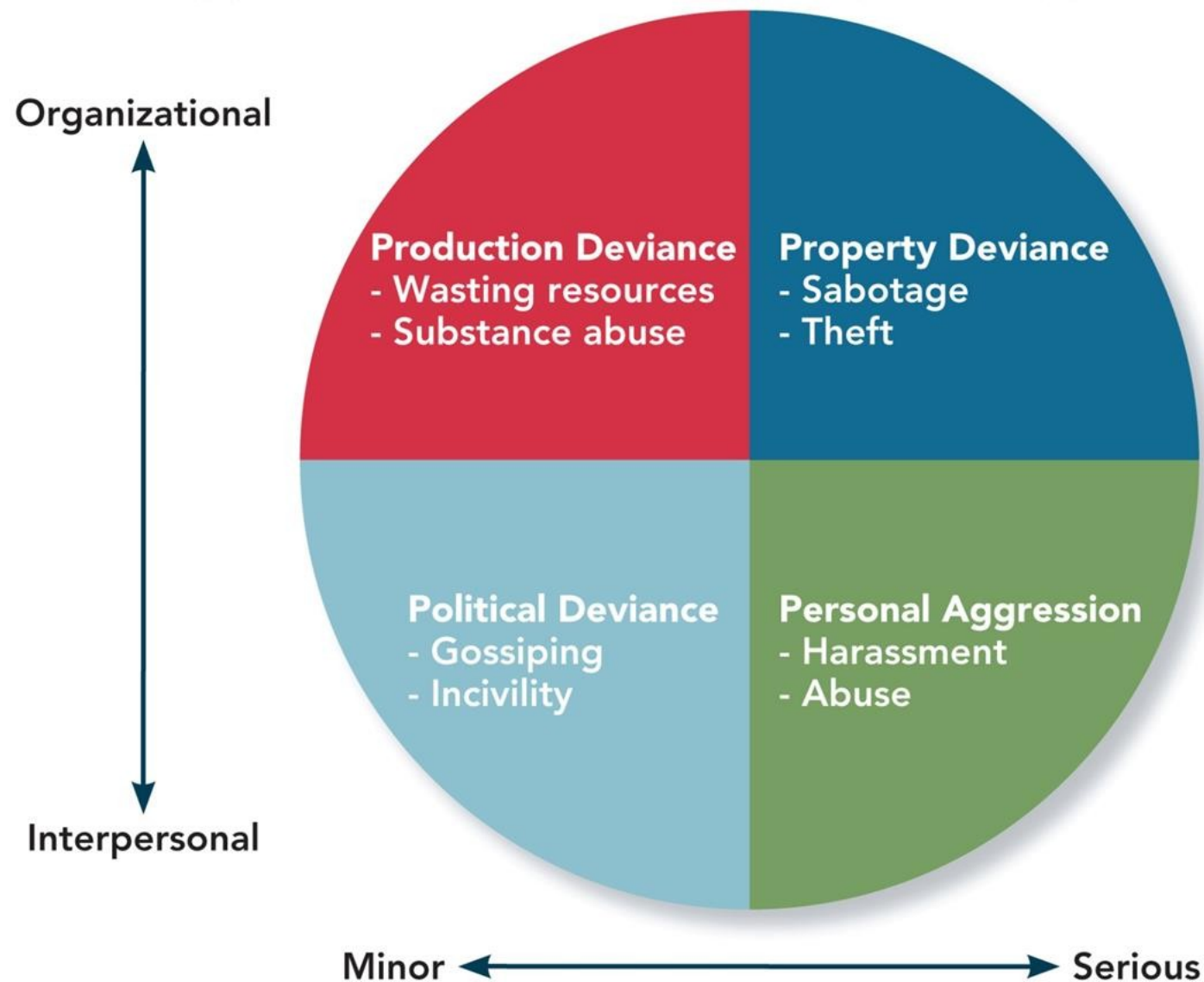
1. I never complain about “the small stuff.” أنا لا أشتكي أبدًا من "الأشياء الصغيرة".
2. I voice support for what’s going on in the organization. أعبر عن دعمي لما يحدث في المنظمة.
3. I focus on maintaining a positive attitude at work. أركز على الحفاظ على موقف إيجابي في العمل.
4. I tend to dwell on what’s going well, not what’s going poorly. أميل إلى التفكير في الأمور التي تسير على ما يرام ، وليس ما يحدث بشكل سيء.
5. I focus on “being a good sport” even when negative things happen. أركز على "أن أكون رياضة جيدة" حتى عندما تحدث أشياء سلبية.

Average score: 18

Figure 2-3

Types of Counterproductive Behavior

أنواع السلوك العكسي



Employee behaviors that intentionally hinder organizational goal accomplishment

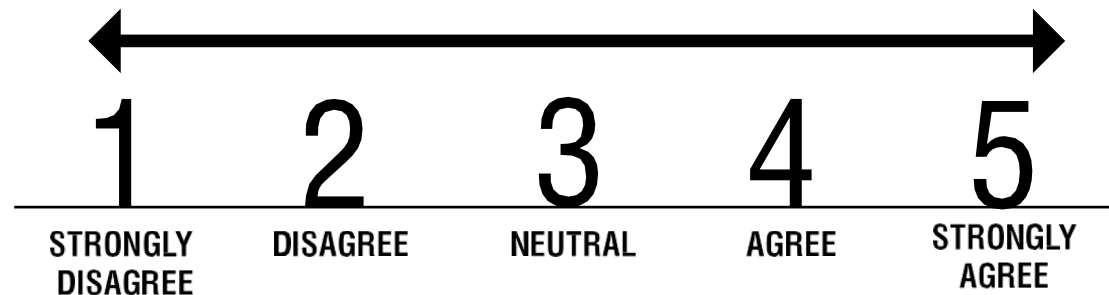
سلوكيات الموظفين التي تعيق عمدا تحقيق الهدف التنظيمي

Adapted from S.L. Robinson and R.J. Bennett, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal* 38 (1995), pp. 555–72

[Jump to Appendix 3 long image description](#)

Political Deviance

الانحراف السياسي



1. I have, at times, undermined a coworker. لقد قمت ، في بعض الأحيان ، بتقويض زميل في العمل.
2. I have, at times, blamed a coworker for something that I did. لقد ألفت ، في بعض الأحيان ، باللوم على زميل في العمل لشيء فعلته.
3. I sometimes gossip about colleagues at work. أحيانًا أتحدث عن زملائي في العمل.
4. I sometimes distract my coworkers when they're trying to get things done. أحيانًا أصرف انتباه زملائي في العمل عندما يحاولون إنجاز الأمور.
5. I enjoy playing "pranks" on others at work. أنا أستمتع بلعب "المقالب" على الآخرين في العمل.
6. I have, at times, kept colleagues "in the dark" about things they needed to know. في بعض الأحيان ، أبقيت زملائي "على علم" بالأشياء التي يحتاجون إلى معرفتها.

Average Score: 12

OB on Screen

Sully

Counterproductive Behavior

السلوك العكسي

Key questions: الأسئلة الرئيسية 1 of 2

- Are these all examples of the same general behavior pattern? If you do one, are you likely to do most of the others as well? هل هذه كلها أمثلة على نفس نمط السلوك العام؟ إذا قمت بعمل واحد ، فهل من المحتمل أن تفعل معظم الآخرين أيضاً؟
- How does counterproductive behavior relate to task performance and citizenship behavior? كيف يرتبط السلوك العكسي بأداء المهام وسلوك المواطنة؟

Counterproductive Behavior

2 of 2

Answers:

- Research using both anonymous self-reports and supervisor ratings tends to find strong correlations between the categories.
يميل البحث باستخدام كل من التقارير الذاتية المجهولة وتقييمات المشرفين إلى إيجاد ارتباطات قوية بين الفئات.
- Counterproductive behavior has a strong negative correlation with citizenship behavior, but is only weakly related to task performance.
يرتبط السلوك العكسي ارتباطًا سلبيًا قويًا بسلوك المواطنة ، ولكنه يرتبط ارتباطًا ضعيفًا فقط بأداء المهام.

Application

تطبيق

What tools do organizations use to manage job performance among employees?
ما الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لإدارة الأداء الوظيفي بين الموظفين؟

- الإدارة بالأهداف (MBO) Management by Objectives
- 360-degree feedback درجة ردود الفعل 360
- Social networking systems أنظمة الشبكات الاجتماعية
- Behaviorally anchored rating scales (BARS) مقاييس التصنيف المرتكزة على السلوك
- Forced rankings الترتيب القسري

Table 2-2 BARS Example for “Planning, Organizing, and Scheduling” 1 of 2

Rating	Rating	Behavioral Anchors
[7]	Excellent	Develops a comprehensive project plan, documents it well, obtains required approval, and distributes the plan to all concerned.
[6]	Very Good	- Plans, communicates, and observes milestones; states week by week where the project stands relative to plans. Maintains up-to-date charts of project accomplishment and backlogs and uses these to optimize any schedule modifications. - Experiences occasional minor operational problems but communicates effectively.
[5]	Good	- Lays out all the parts of a job and schedules each part to beat schedule; will allow for slack. - Satisfies customer’s time constraints; time and cost overruns occur infrequently.
[4]	Average	- Makes a list of due dates and revises them as the project progresses, usually adding unforeseen events; investigates frequent customer complaints. - May have a sound plan but does not keep track of milestones; does not report slippages in schedule or other problems as they occur.

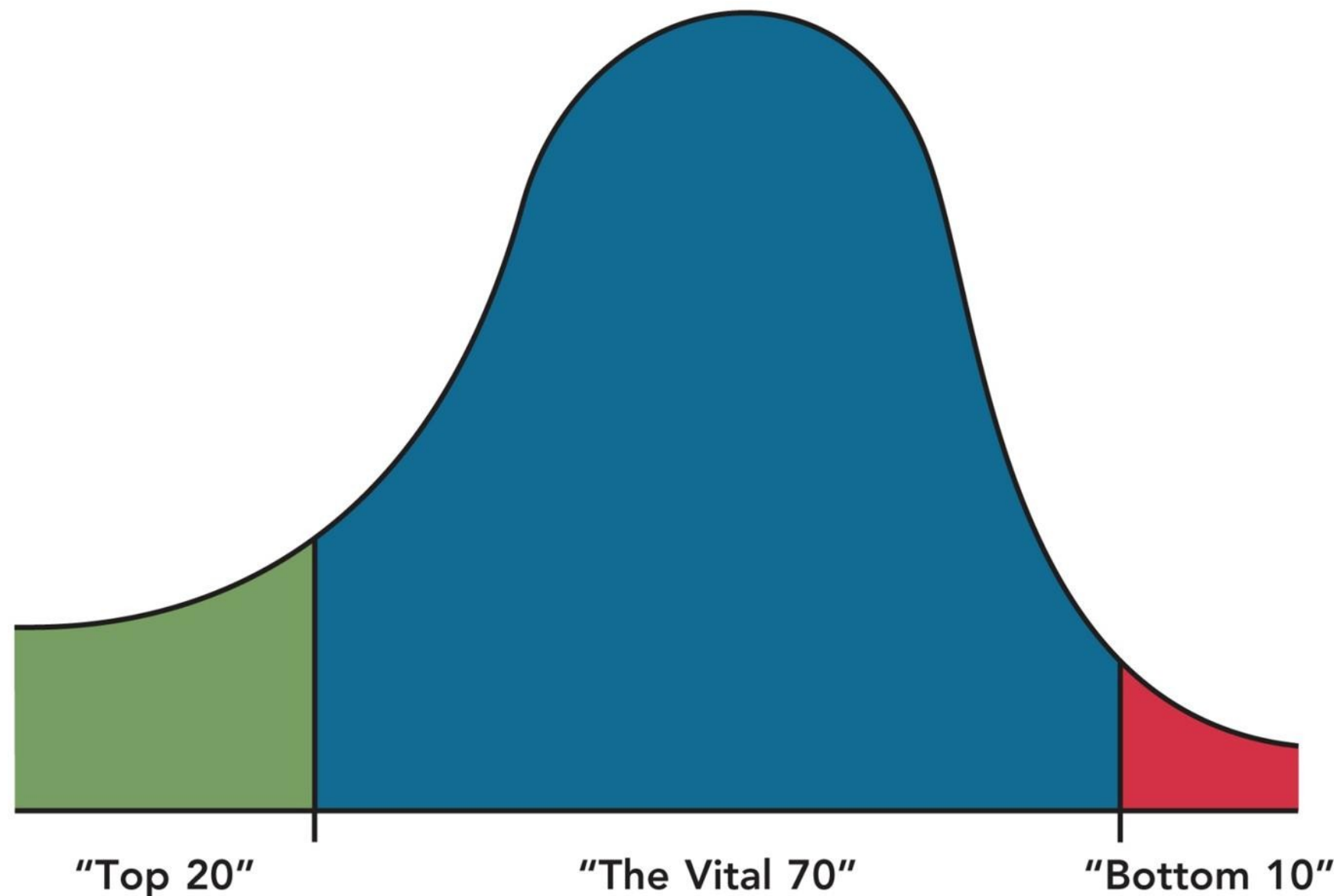
Table 2-2 BARS Example for “Planning, Organizing, and Scheduling” 2 of 2

Rating	Rating	Behavioral Anchors
[3]	Below Average	- Plans are poorly defined; unrealistic time schedules are common. - Cannot plan more than a day or two ahead; has no concept of a realistic project due date.
[2]	Very Poor	- Has no plan or schedule of work segments to be performed. - Does little or no planning for project assignments.
[1]	Unacceptable	- Seldom, if ever, completes project because of lack of planning and does not seem to care. - Fails consistently due to lack of planning and does not inquire about how to improve.

Source: D.G. Shaw, C.E. Schneier, and R.W. Beatty. “Managing Performance with a Behaviorally Based Appraisal System,” in *Applying Psychology in Business: The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*, ed. J.W. Jones, B.D. Steffy, and D.W. Bray (Lexington, MA: Lexington Books, 2001), pp. 314-25

Figure 2-5 Jack Welch's Vitality Curve

Forced ranking under Jack Welch at GE



From *Jack* by Jack Welch with John A. Byrne. Copyright © 2001 by the John F. Welch Jr. Foundation

[Jump to Appendix 4 long image description](#)

Chapter 3

Organizational Commitment

الالتزام التنظيمي

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Improving Performance and
Commitment in the Workplace

Colquitt
LePine
Wesson

SIXTH EDITION



Class Agenda

Organizational commitment الالتزام التنظيمي

- Types of commitment أنواع الالتزام

Reactions to negative events ردود الفعل على الأحداث السلبية

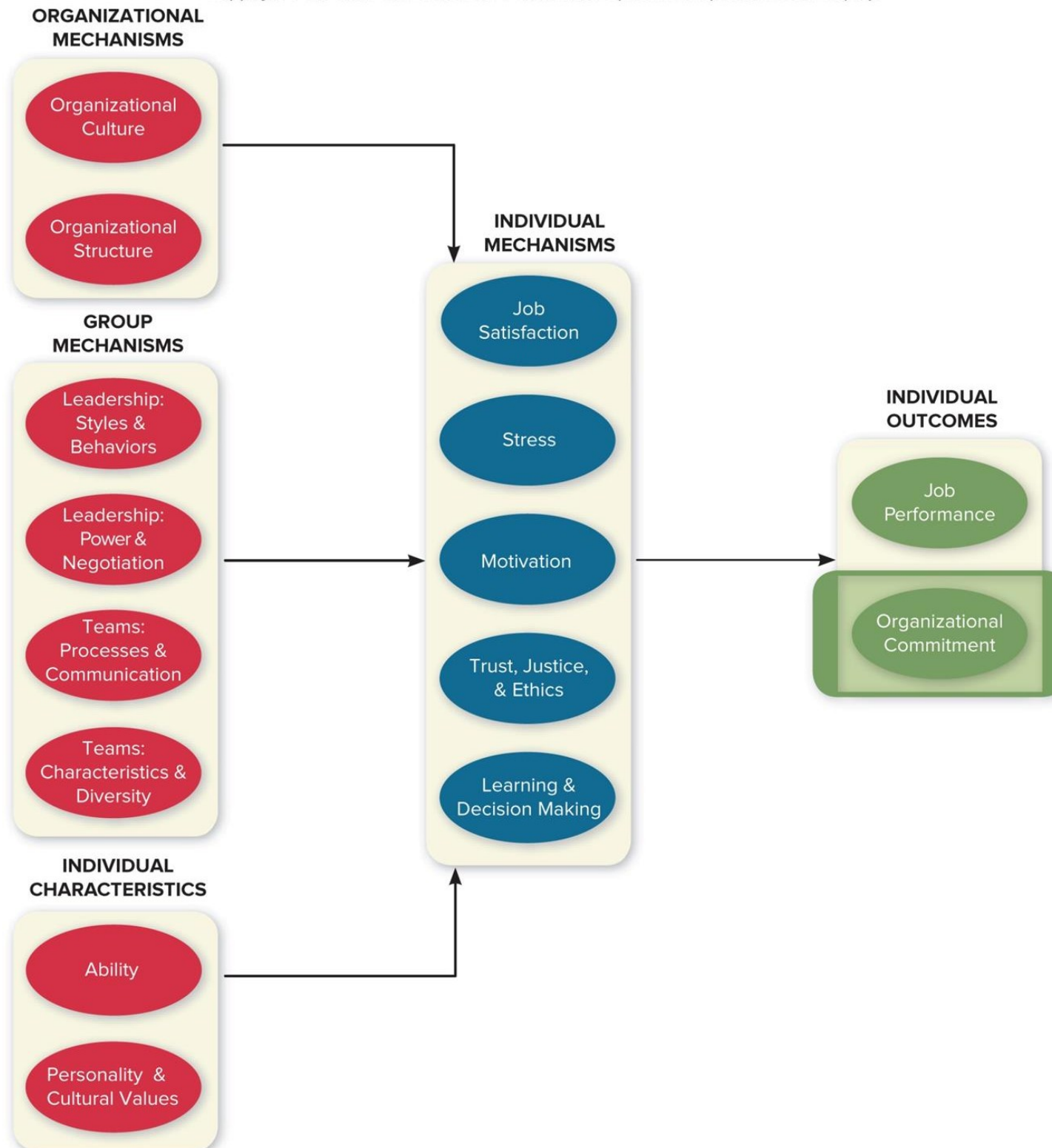
- Types of employees أنواع الموظفين
- Withdrawal behaviors سلوكيات الانسحاب

Application تطبيق

- Organizational support الدعم التنظيمي

An Integrative Roadmap

خارطة طريق تكاملية



Organizational Commitment 1 of 2

ضع في اعتبارك هذا السيناريو: Consider this scenario:

- You've worked at your current employer for 5 years and have recently been approached by a competing organization. لقد عملت لدى صاحب العمل الحالي لمدة 5 سنوات وتم الاتصال بك مؤخرًا من قبل منظمة منافسة.

ما الذي يجعلك تبقى؟ What would cause you to stay?

- Do those reasons fit into different kinds of categories? هل تندرج هذه الأسباب في فئات مختلفة؟

Organizational commitment is a desire on the part of an employee to remain a member of an organization.

الالتزام التنظيمي هو رغبة من جانب الموظف للبقاء عضواً في المنظمة.

- It comes in three forms. يأتي في ثلاثة أشكال.

Affective Commitment

A desire on the part of an employee to remain a member of an organization *because of an emotional attachment to, and involvement with, that organization* رغبة من جانب الموظف في أن يظل عضوًا في منظمة بسبب ارتباطه العاطفي بهذه المنظمة والمشاركة فيها

- أنت تبقى لأنك تريد. You stay because you want to.
- بماذا ستشعر إذا غادرت? What would you feel if you left anyway?
على أي حال؟

Assessment on Affective Commitment

تقييم الالتزام العاطفي

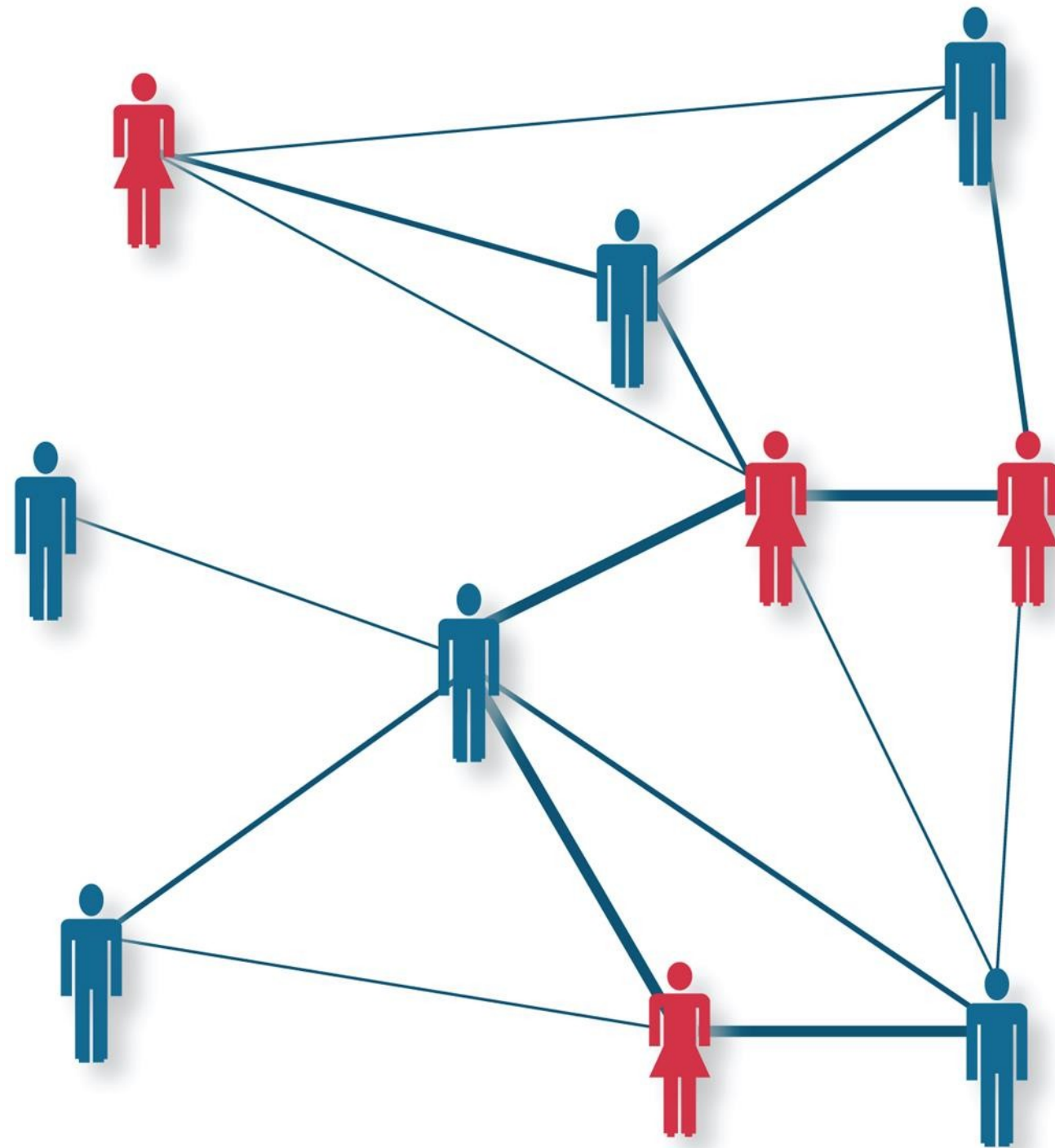
1 STRONGLY DISAGREE	2 DISAGREE	3 NEUTRAL	4 AGREE	5 STRONGLY AGREE
1. I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.				_____
2. I really feel as if this organization's problems are my own.				_____
3. I do not feel like "part of the family" at my organization.				_____
4. I do not feel "emotionally attached" to this organization.				_____
5. This organization has a great deal of personal meaning for me.				_____
6. I do not feel a strong sense of belonging to my organization.				_____

Average Score: 20

[Jump to Appendix 1 for long description.](#)

From N.J. Allen and J.P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology* 63 (1990), pp. 1-18

Figure 3-3 A Social Network Diagram



Continuance Commitment

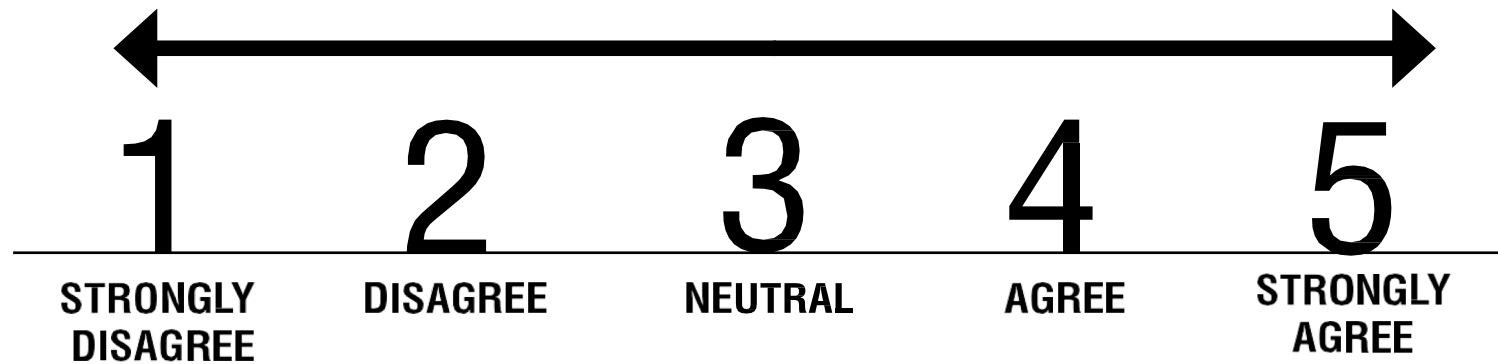
التزام استمرار 1 of 2

A desire on the part of an employee to remain a member of an organization *because of an awareness of the costs associated with leaving it* رغبة من جانب الموظف في أن يظل عضوًا في منظمة بسبب وعيه بالتكاليف المرتبطة بتركها

- أنت تبقى لأنك بحاجة إلى. You stay because you need to.
- بماذا ستشعر إذا غادرت? What would you feel if you left anyway?
على أي حال?

Continuance Commitment

2 of 2



1. Quitting my job would bring with it major personal sacrifice. ترك وظيفتي سيجلب معه تضحية شخصية كبيرة.
2. I don't have enough employment options to consider leaving right now. ليس لدي خيارات عمل كافية لأفكر في المغادرة الآن.
3. It's difficult to leave the organization because I don't have anywhere else to go. من الصعب مغادرة المنظمة لأنه ليس لدي أي مكان آخر أذهب إليه
4. Staying in my current job is more a product of circumstances than preference. البقاء في وظيفتي الحالية هو نتاج الظروف أكثر من التفضيل.
5. Leaving my job now would bring significant personal disruption. ترك وظيفتي الآن سيؤدي إلى اضطراب شخصي كبير.
6. Frankly, I couldn't quit my job now, even if it's what I wanted to do. بصراحة ، لم أستطع ترك وظيفتي الآن ، حتى لو كان هذا ما أردت القيام به.

Average Score: 19

Table 3-2 Embedded and Continuance Commitment الالتزام المتضمن والمستمر

يشعر الأشخاص "المضمنون" "Embedded" People Feel:

FACET	FOR THE ORGANIZATION:	FOR THE COMMUNITY:
Links	- I've worked here for such a long time. - I'm serving on so many teams and committees.	- Several close friends and family live nearby. - My family's roots are in this community.
Fit	- My job utilizes my skills and talents well. - I like the authority and responsibility I have at this company.	- The weather where I live is suitable for me. - I think of the community where I live as home.
Sacrifice	- The retirement benefits provided by the organization are excellent. - I would sacrifice a lot if I left this job.	- People respect me a lot in my community. - Leaving this community would be very hard.

Source: Adapted from T.R. Mitchell, B.C. Holtom, T.W. Lee, C.J. Sablinski, and M. Erez, "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal* 44 (2001), pp. 1102-21.

Normative Commitment الالتزام المعياري

1 of 2

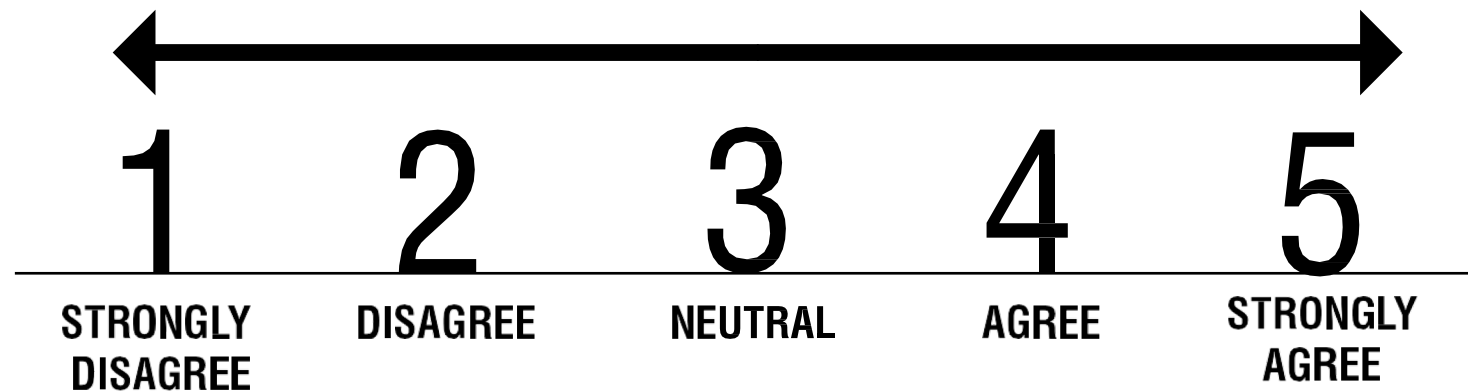
A desire on the part of an employee to remain a member of an organization *because of a feeling of obligation* رغبة

من جانب الموظف في البقاء عضوًا في منظمة بسبب الشعور بالالتزام

- عليك البقاء لأنه يجب عليك. You stay because you ought to.
- بماذا ستشعر إذا غادرت? What would you feel if you left anyway?
على أي حال?

Normative Commitment

2 of 2



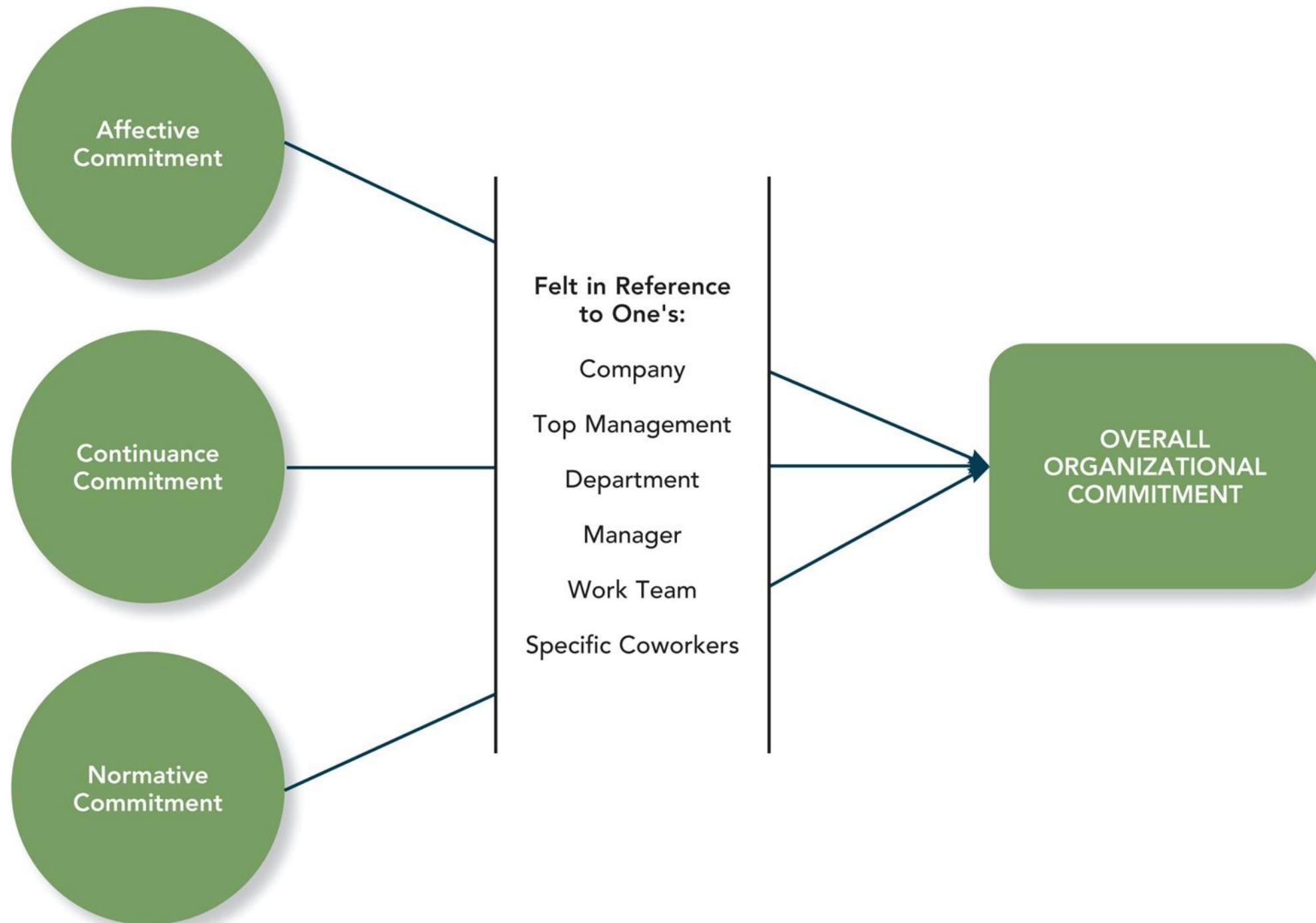
1. I have an obligation to stay with my company. لدي التزام بالبقاء مع شركتي
2. I wouldn't quit my job right now because I owe the company too much. لن أترك وظيفتي الآن لأنني مدين للشركة كثيرًا.
3. I owe this company for the things it's given me. أنا مدين لهذه الشركة بالأشياء التي منحتها لي
4. Leaving my job now would fill me with significant guilt. ترك وظيفتي الآن سيشعرنني بالذنب الشديد
5. It just wouldn't be right to think about quitting my job. لن يكون من الصواب التفكير في ترك وظيفتي
6. Staying with my organization is just something that I ought to do. البقاء مع منظمتي هو مجرد شيء يجب أن أفعله.

Average Score: 16

Figure 3-2 Drivers of Overall Organizational Commitment

محركات

الالتزام التنظيمي العام



Organizational Commitment 2 of 2

تمرين: الرد على الأحداث السلبية Exercise: Reacting to Negative Events

- Consider the three scenarios depicted on the following slide. خذ بعين الاعتبار السيناريوهات الثلاثة الموضحة في الشريحة التالية.
- Come to consensus on two specific behaviors that capture your likely response (that is, what you would probably do, as opposed to what you wish you would do). توصل إلى إجماع حول سلوكين محددين يجسدان رد فعلك المحتمل (أي ما قد تفعله على الأرجح ، على عكس ما تتمنى أن تفعله).

Organizational Commitment Scenarios

Scenario	Description	Likely behaviors
Annoying Boss	You've been working at your current company for about a year. Over time, your boss has become more and more annoying to you. It's not that your boss is a bad person, or even necessarily a bad boss. It's more a personality conflict—the way your boss talks, the way your boss manages every little thing, even the facial expressions your boss uses. The more time passes, the more you just can't stand to be around your boss.	Two likely behaviors:
Boring Job	You've been working at your current company for about a year. You've come to realize that your job is pretty boring. It's the first real job you've ever had, and at first it was nice to have some money and something to do every day. But the "new job" excitement has worn off, and things are actually quite monotonous. Same thing every day. It's to the point that you check your watch every hour, and Wednesdays feel like they should be Fridays.	Two likely behaviors:
Pay and Seniority	You've been working at your current company for about a year. The consensus is that you're doing a great job—you've gotten excellent performance evaluations and have emerged as a leader on many projects. As you've achieved this high status, however, you've come to feel that you're underpaid. Your company's pay procedures emphasize seniority much more than job performance. As a result, you look at other members of your project teams and see poor performers making much more than you, just because they've been with the company longer.	Two likely behaviors:

Exit-Voice-Loyalty-Neglect خروج-صوت-ولاء-إهمال

1 of 2

A framework that includes potential responses to negative events
إطار عمل يتضمن الاستجابات المحتملة للأحداث السلبية

Exit خروج

- Ending or restricting organizational membership إنهاء أو تقييد العضوية التنظيمية

Voice صوت

- A constructive response where individuals attempt to improve the situation استجابة بناءة حيث يحاول الأفراد تحسين الوضع

Exit-Voice-Loyalty-Neglect

2 of 2

A framework that includes potential responses to negative events

Loyalty ولاء

- A passive response where the employee remains supportive while hoping for improvement
استجابة سلبية حيث يظل الموظف داعماً
بينما يأمل في التحسين

Neglect إهمال

- Reduced interest and effort in the job
انخفاض الاهتمام والجهد في
الوظيفة

OB on Screen

Chef

Table 3-3 Four Types of Employees

أربعة أنواع من الموظفين

Organizational commitment الالتزام التنظيمي	High task performance أداء مهام عالي	Low task performance أداء مهام منخفض
High organizational commitment الالتزام التنظيمي العالي	Stars النجوم	Citizens المواطنين
Low organizational commitment الالتزام التنظيمي المنخفض	Lone wolves الذئاب وحيد	Apathetics اللامبالاة

انسحاب Withdrawal

1 of 3

A set of actions that employees perform to avoid the work situation
مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الموظفون لتجنب موقف العمل

- One study found that 51% of employees' time was spent working. وجدت إحدى الدراسات أن 51% من وقت الموظفين يقضون في العمل.
- The other 49% was allocated to coffee breaks, late starts, early departures, personal, and other forms of withdrawal. وخصصت نسبة الـ 49% المتبقية لاستراحات القهوة ، والتأخر ، والمغادرة المبكرة ، والانسحاب الشخصي ، وأشكال أخرى من الانسحاب.

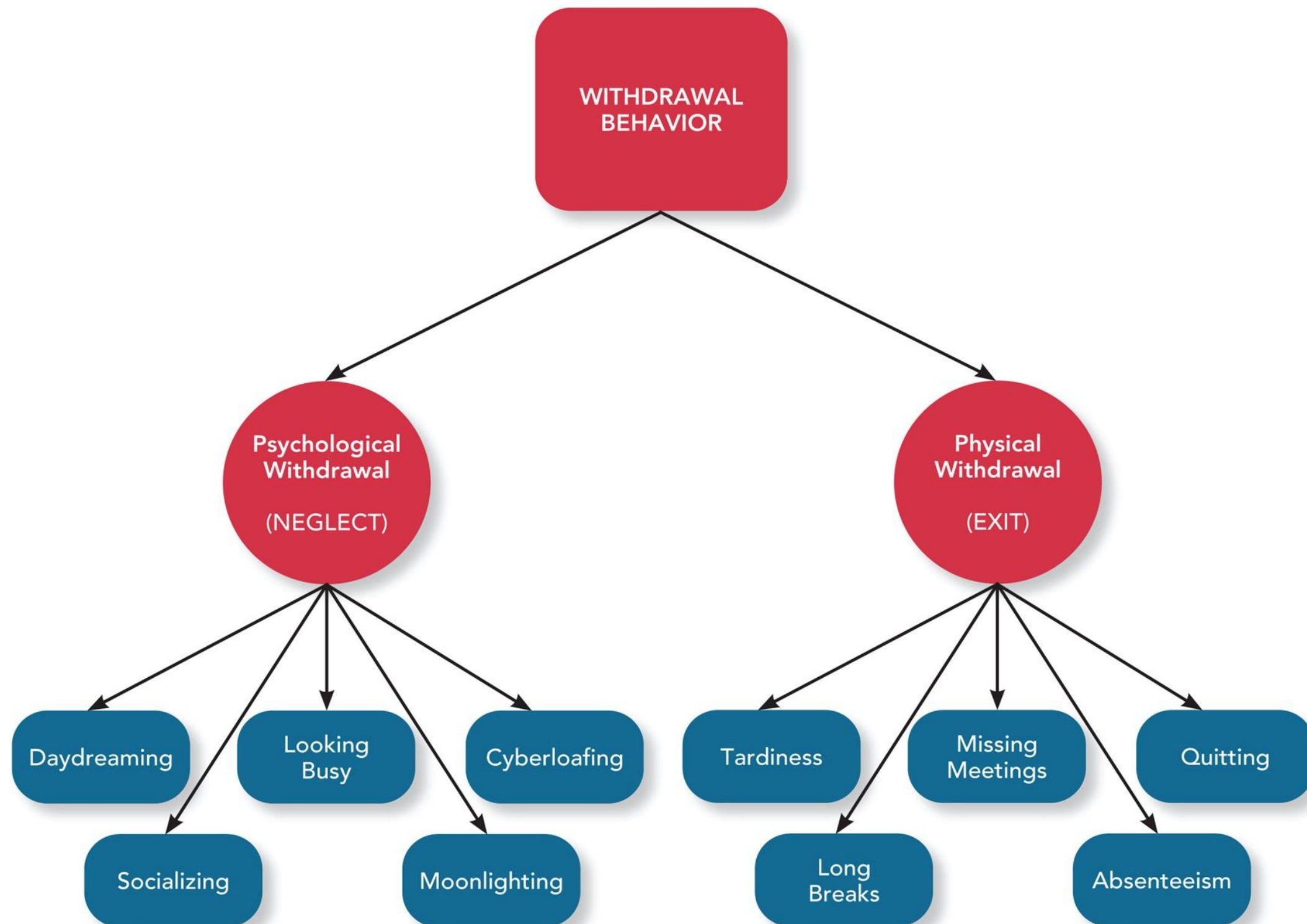
Figure 3-1 Organizational Commitment and Employee Withdrawal



[Jump to Appendix 3 long image description](#)

Figure 3-4

Psychological and Physical Withdrawal



[Jump to Appendix 4 long image description](#)

Withdrawal

2 of 3

Key question:

How exactly are the different forms of withdrawal related to one another?
ما مدى ارتباط أشكال الانسحاب المختلفة ببعضها البعض؟

- Independent forms أشكال مستقلة
- Compensatory forms أشكال التعويض
- Progression التقدم

Withdrawal

3 of 3

Answer:

- The various forms of withdrawal are almost always moderately to strongly correlated. غالبًا ما تكون الأشكال المختلفة للانسحاب مترابطة بشكل معتدل إلى قوي.
- Those correlations suggest a progression, as lateness is strongly related to absenteeism, and absenteeism is strongly correlated to quitting. تشير هذه الارتباطات إلى حدوث تقدم ، حيث يرتبط التأخير ارتباطًا وثيقًا بالتغيب ، ويرتبط التغيب ارتباطًا وثيقًا بالإقلاع عن العمل.

Application

Employees are more committed when employers are committed to them. يصبح الموظفون أكثر التزامًا عندما يلتزم أصحاب العمل تجاههم

Perceived organization support is fostered when organizations: يتم تعزيز دعم المنظمة الملحوظ عندما

- Protect job security حماية الأمن الوظيفي
- Provide rewards امنح المكافآت
- Improve work conditions تحسين ظروف العمل
- Minimize politics التقليل من السياسة

Chapter 4

Job Satisfaction

الرضا الوظيفي

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Improving Performance and
Commitment in the Workplace

Colquitt
LePine
Wesson

SIXTH EDITION



جدول أعمال Agenda

Job satisfaction defined Value-percept theory

الرضا الوظيفي المحدد نظرية القيمة

Job characteristics theory Mood and emotions

نظرية خصائص الوظيفة المزاج والعواطف

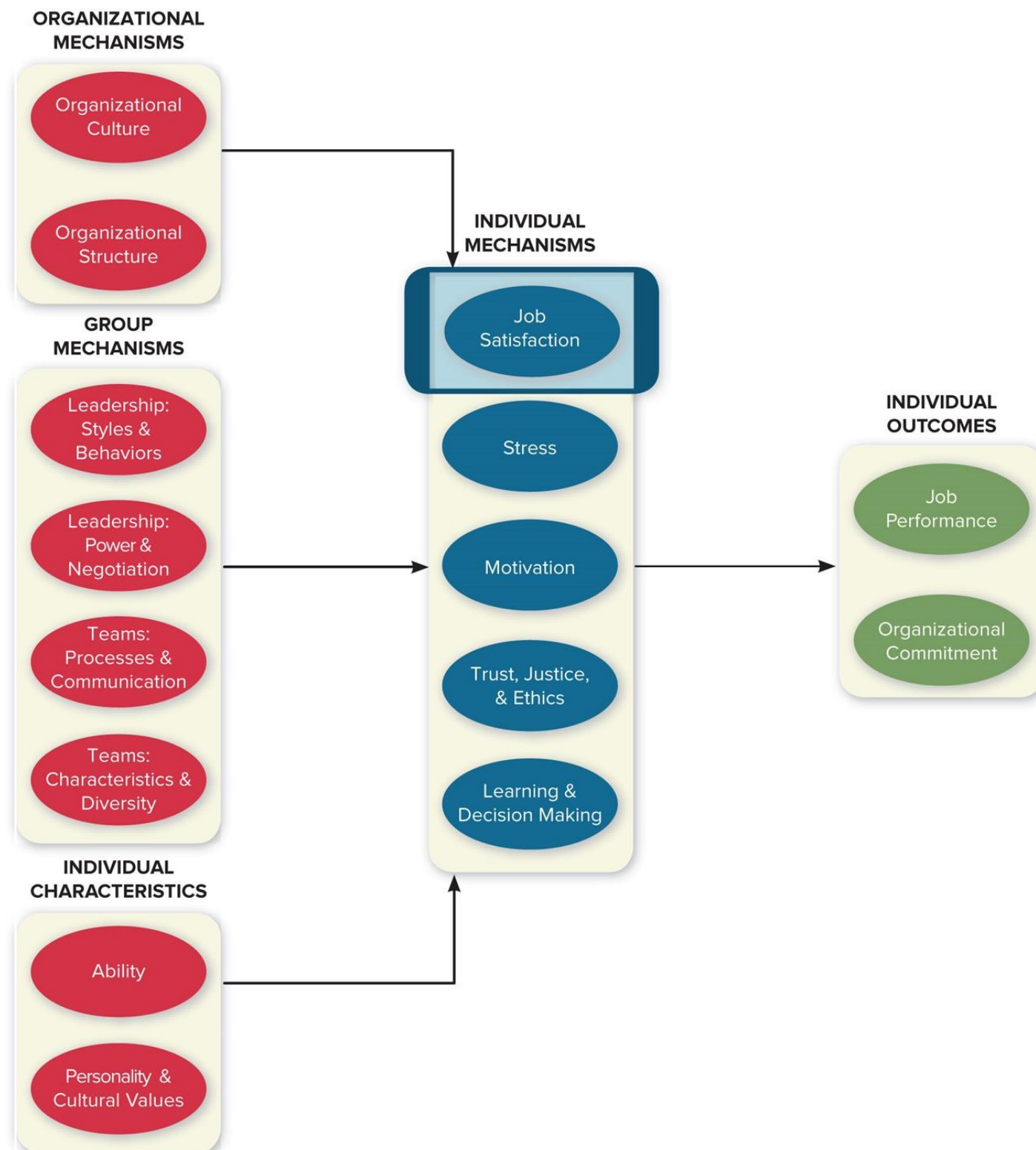
How important is job satisfaction? Application ما هي أهمية

الرضا الوظيفي؟ تطبيق

- تتبع مستويات الرضا Tracking satisfaction levels

خارطة طريق تكاملية

An Integrative Roadmap



Job Satisfaction

1 of 2

A pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences
حالة عاطفية
ممتعة ناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية

Based on how you think about your job and how you feel
about your job
استنادًا إلى طريقة تفكيرك في وظيفتك وكيف تشعر حيال وظيفتك

Job Satisfaction

2 of 2

What kinds of things do you value in a job? What is it that makes you satisfied? ما أنواع الأشياء التي تقدرها في الوظيفة؟ ما الذي يجعلك راضيا؟

Value-Percept Theory

Does your job supply what you value?

هل تقدم وظيفتك ما تقدره؟

$$\text{Dissatisfaction} = (V_{\text{want}} - V_{\text{have}}) \times (V_{\text{importance}})$$

Table 4-1

Commonly Assessed Work Values

قيم العمل المقدرة بشكل مشترك

Key Question:

Which of these things are most important to you?
أي من هذه الأشياء هو الأكثر أهمية بالنسبة لك؟

Categories	Specific Values
Pay دفع	- High Salary راتب مرتفع - Secure Salary راتب آمن
Promotions الترقيات	- Frequent Promotions الترقيات المتكررة - Promotions based on ability الترقيات على أساس القدرة
Supervision إشراف	- Good supervisory relations علاقات إشرافية جيدة - Praise for good work الحمد على العمل الجيد
Coworkers زملاء عمل	- Enjoyable coworkers زملاء العمل الممتعة - Responsible coworkers زملاء العمل المسؤولين
Work Itself يعمل بنفسه	- Utilization of ability الاستفادة من القدرة - Freedom and independence الحرية والاستقلال - Intellectual stimulation التحفيز الفكري - Creative expression التعبير الإبداعي - Sense of achievement الشعور بالإنجاز
Altruism الإيثار	- Helping others مساعدة الآخرين - Moral causes الأسباب الأخلاقية
Status الحالة	- Prestige هيبة - Power over others القوة على الآخرين - Fame شهرة
Environment بيئة	- Comfort راحة - Safety سلامة

Figure 4-1

The Value-Percept Theory of Job Satisfaction

نظرية إدراك القيمة للرضا الوظيفي

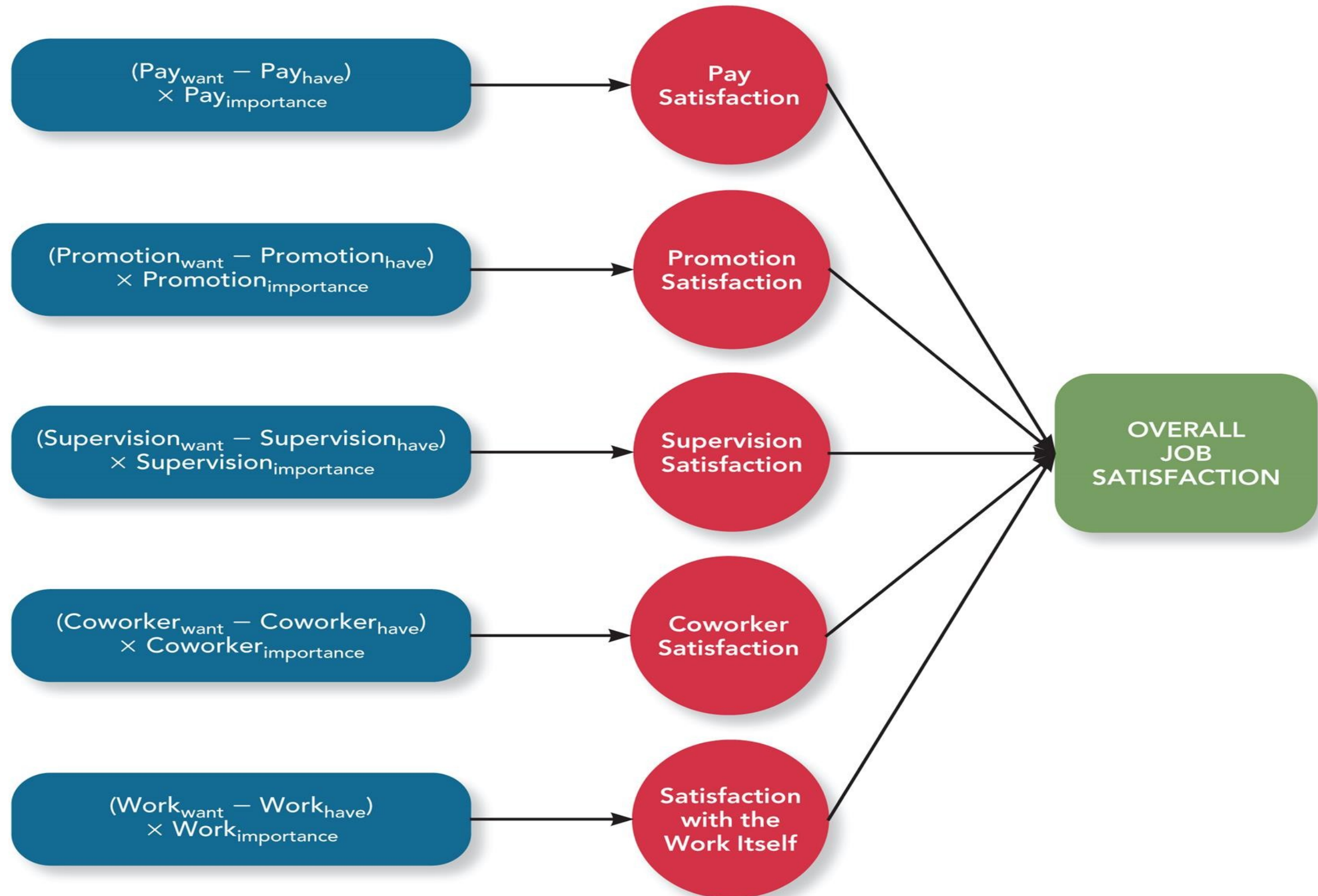
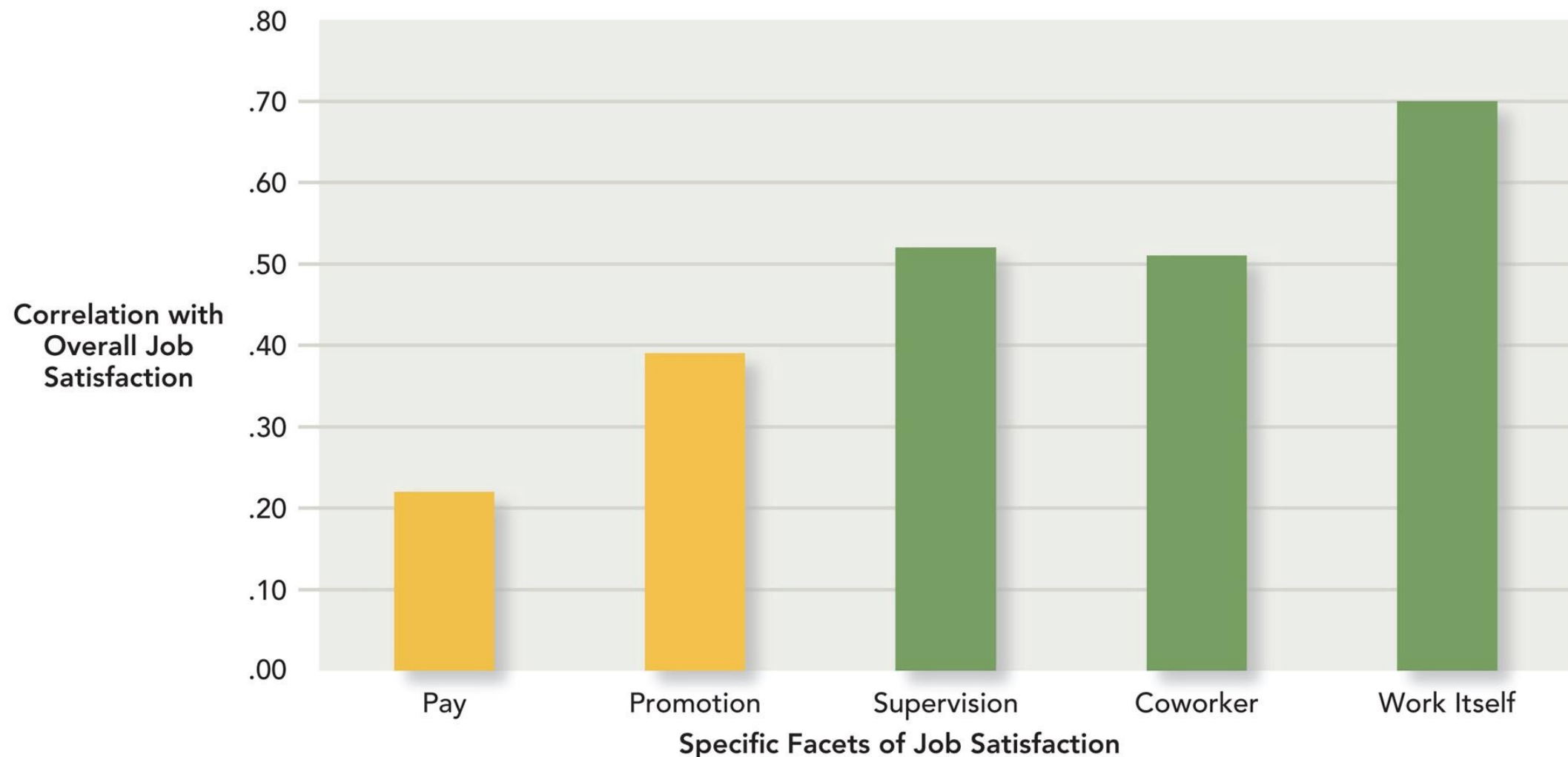


Figure 4-2 Correlations between Satisfaction Facets and Overall Job Satisfaction



-  Represents a strong correlation (around .50 in magnitude).
-  Represents a moderate correlation (around .30 in magnitude).
-  Represents a weak correlation (around .10 in magnitude).

G.H. Ironson, P.C. Smith, M.T. Brannick, W.M. Gibson, and K.B. Paul, "Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures," *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), pp. 193–200; and S.S. Russell, C. Spitzmuller, L.F. Lin, J.M. Stanton, P.C. Smith, and G.H. Ironson, "Shorter Can Also Be Better: The Abridged Job in General Scale," *Educational and Psychological Measurement* 64 (2004), pp. 878–93.

[Jump to Appendix 2 long image description](#)

The Work Itself

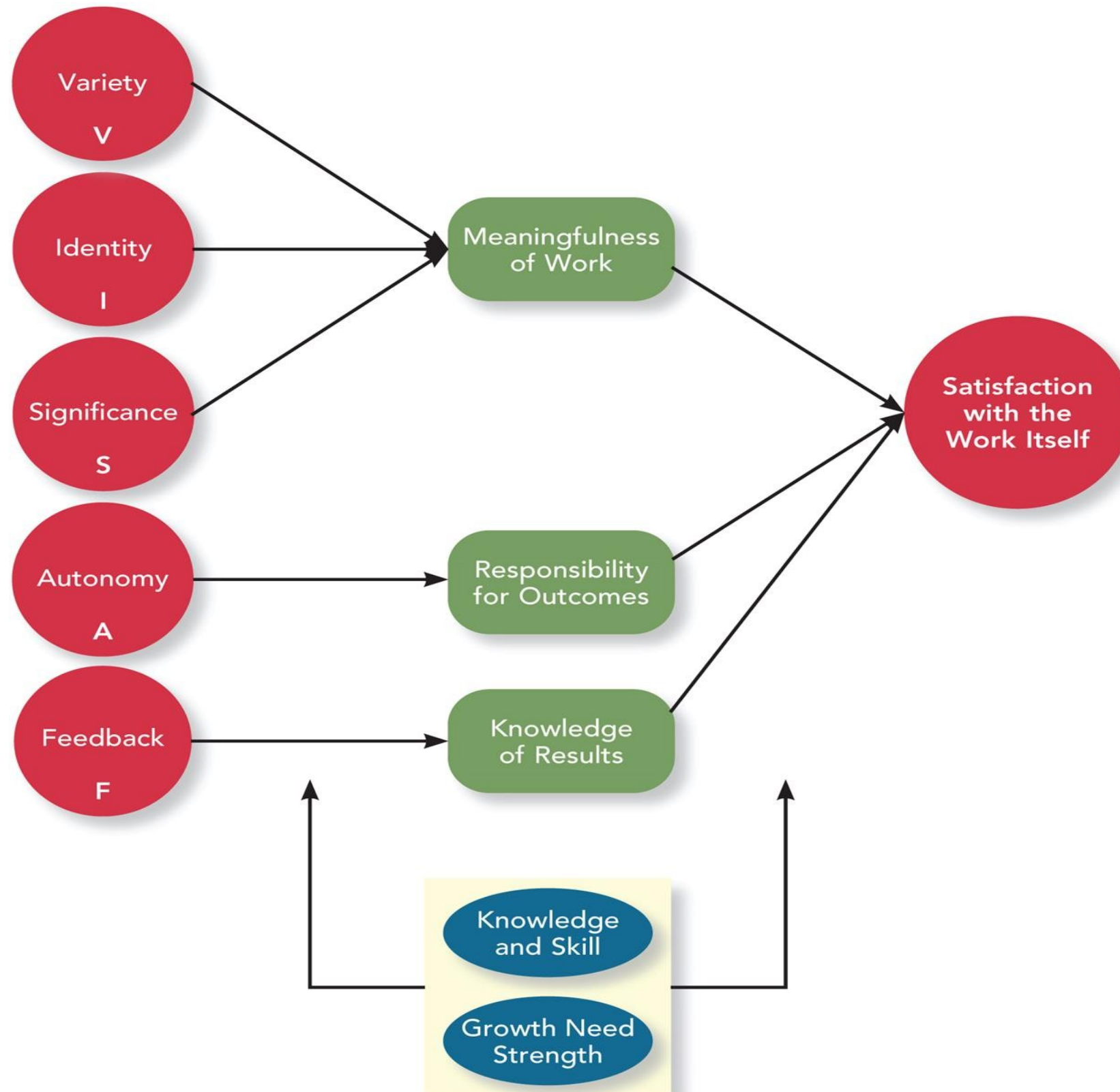
العمل نفسه

نظرية خصائص الوظيفة Job Characteristics Theory

- Jobs are more intrinsically enjoyable when work tasks are challenging and fulfilling. تكون الوظائف أكثر متعة في جوهرها عندما تكون مهام العمل صعبة ومرضية.
- Five “core job characteristics” combine to make some jobs more rewarding than others. تتحد خمس "خصائص وظيفية أساسية" لتجعل بعض الوظائف مجزية أكثر من غيرها.

Figure 4-3 Job Characteristics Theory

نظرية خصائص الوظيفة



النمو يحتاج Growth Need Strength إلى القوة

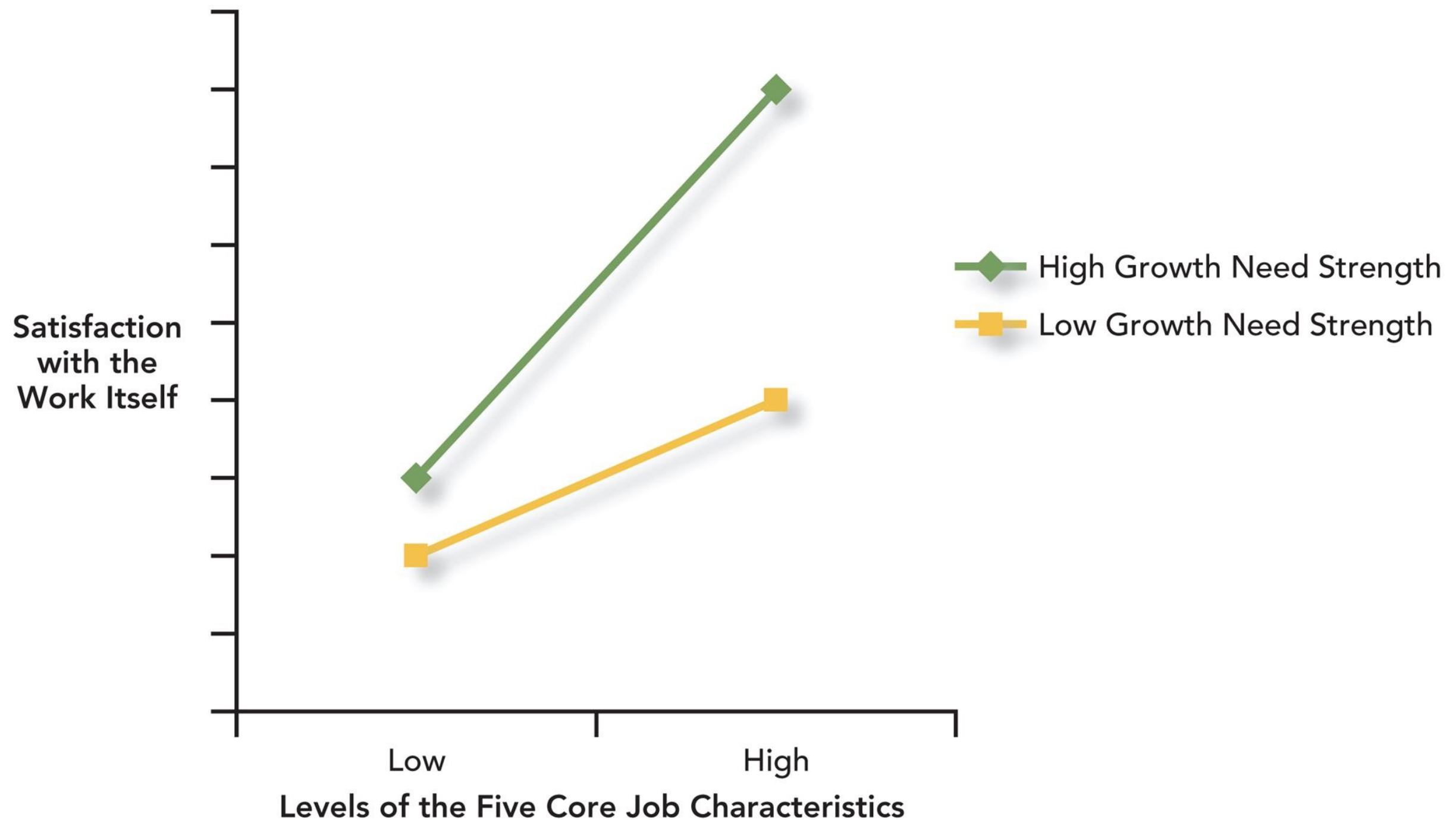
Assessing Growth Need Strength



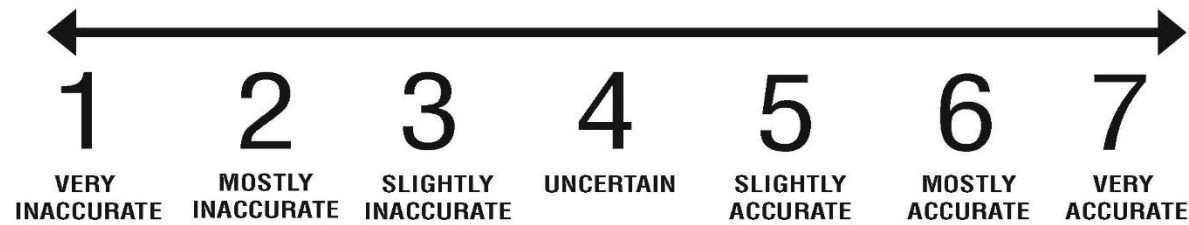
1. شعور بفعل شيء ذي مغزى في وظيفتي
A feeling of doing something meaningful with my job
2. فرصة "لفرد جناحي" والنمو كموظف
A chance to "spread my wings" and grow as an employee
3. فرصة لأكون مبدعًا ومبدعًا فيما أفعله
An opportunity to be inventive and creative with what I do
4. تغيير لاكتساب معرفة ومهارات جديدة
A change to gain new know and skill
5. فرصة لهيكله عملي بطريقتي الخاصة
An opportunity to structure my work my own way
6. شعور بالتحدي والتعبير عن الذات
A feeling of challenge and self-expression

Figure 4-4 Growth Need Strength as a Moderator of Job Characteristic Effects

يحتاج النمو إلى القوة كوسيط للتأثيرات المميزة للوظيفة



Core Job Characteristics



V1.	The job requires me to use a number of complex or high-level skills.	Response:
V2.	The job is quite simple and repetitive.	Response:
I1.	The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.	Response:
I2.	The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin.	Response:
S1.	This job is one where a lot of other people can be affected by how well the work gets done.	Response:
S2.	The job itself is very significant and important in the broader scheme of things.	Response:
A1.	The job gives me a chance to use my personal initiative and judgement is carrying out the work.	Response:
A2.	The job gives me considerable opportunity for independence and freedom I how I do the work.	Response:
F1.	Just doing the work required by the job provides many changes for me to figure out how well I am doing.	Response:
F2.	After I finish a job, I know whether I performed well.	Response:

150 is the average score.

$$SPS = \left| \frac{V1+V2+I1+I2+S1+S2}{6} \right| \times \left| \frac{A1+A2}{2} \right| \times \left| \frac{F1+F2}{2} \right|$$

$$SPS = \left| \frac{\quad}{6} \right| \times \left| \frac{\quad}{2} \right| \times \left| \frac{\quad}{2} \right|$$

$$SPS = \boxed{\quad} \times \boxed{\quad} \times \boxed{\quad} = \boxed{\quad}$$

Job Characteristics Theory

نظرية خصائص الوظيفة

تمرين: الرضا Exercise: Job Satisfaction across Jobs
الوظيفي عبر الوظائف

توصل إلى توافق في الآراء بشأن: Come to consensus on an SPS for:
من أجل: SPS

- مدرس مدرسة عامة بالصف الثالث A third-grade public school teacher
- ممثل كوميدي A stand-up comedian
- مبرمج كمبيوتر (يستبدل "98" بـ "1998" في كود الكمبيوتر) A computer programmer (who replaces "98" with "1998" in computer code)
- رئيس الولايات المتحدة A president of the United States

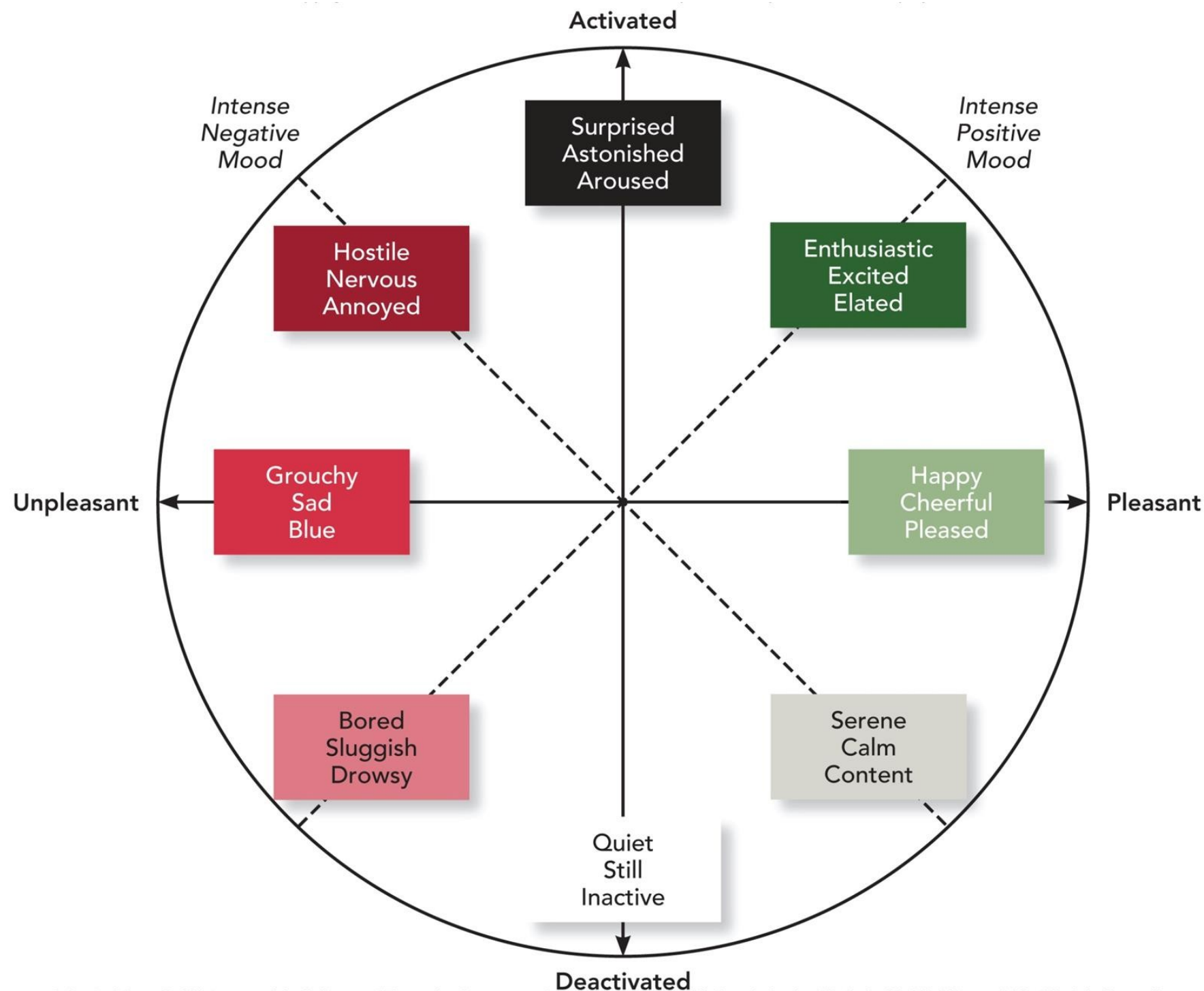
Mood and Emotions رئيس الولايات المتحدة

1 of 2

Even the most satisfied employees aren't satisfied every minute of every day. حتى الموظفين الأكثر رضاًا لا يشعرون بالرضا في كل دقيقة من كل يوم.

Satisfaction levels wax and wane as a function of mood and emotions. مستويات الرضا تتضاءل وتتلاشى كدالة للمزاج والعواطف.

Figure 4-6 Different Kinds of Moods أنواع مختلفة من الحالات المزاجية

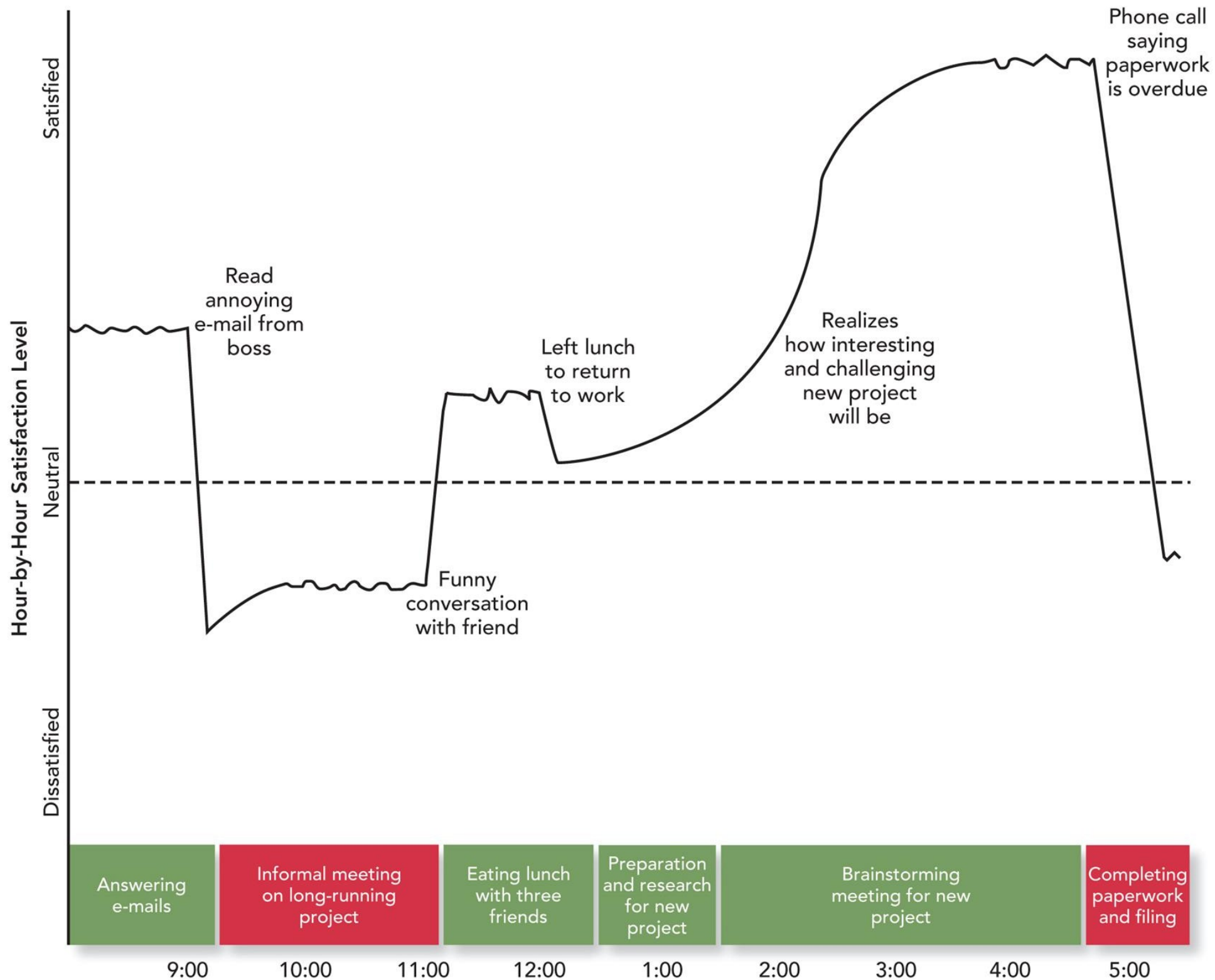


Adapted from D. Watson and A. Tellegen, "Toward a Consensual Structure of Mood," *Psychological Bulletin* 98 (1985), pp. 219–35; J.A. Russell, "A Circumplex Model of Affect," *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (1980), pp. 1161–78; and R.J. Larsen and E. Diener, "Promises and Problems with the Circumplex Model of Emotion," in *Review of Personality and Social Psychology: Emotion*, Vol. 13, ed. M.S. Clark (Newbury Park, CA: Sage, 1992), pp. 25–59

[Jump to Appendix 5 long image description](#)

Figure 4-5 Hour-by-Hour Fluctuations in Job Satisfaction During the Workday

تقلبات الرضا الوظيفي خلال يوم العمل ساعة بساعة



[Jump to Appendix 6 long image description](#)

Image: Copyright McGraw-Hill Education. Permission required for reproduction or display.

أنواع مختلفة من المشاعر

Table 4-2 Different Kinds of Emotions

1 of 2

Positive Emotions	Description
Joy الفرح	A feeling of great pleasure شعور بسرور كبير
Pride فخر	Enhancement of identity by taking credit for achievement تعزيز الهوية بأخذ الفضل في الإنجاز
Relief ارتياح	A distressing condition has changed for the better لقد تغيرت حالة مؤلمة للأفضل
Hope أمل	Fearing the worst but wanting better الخوف من الأسوأ ولكن الرغبة في الأفضل
Love حب	Desiring or participating in affection الرغبة أو المشاركة في المودة
Compassion تعاطف	Being moved by another's situation التأثر بحالة الآخرين

Table 4-2 Different Kinds of Emotions

2 of 2

Negative Emotions	Description
Anger الغضب	A demeaning offense against me and mine إهانة مهينة ضدي وضدي
Anxiety القلق	Facing an uncertain or vague threat مواجهة تهديد غير مؤكد أو غامض
Fear الخوف	Facing an immediate and concrete danger مواجهة خطر فوري وملموس
Guilt الذنب	Having broken a moral code بعد كسر مدونة أخلاقية
Shame عار	Failing to live up to your ideal self عدم الارتقاء إلى مستوى الذات المثالية
Sadness حزن	Having experienced an irreversible loss بعد أن تعرضت لخسارة لا رجعة فيها
Envy الحسد	Wanting what someone else has تريد ما لديه شخص آخر
Disgust الاشمئزاز	Revulsion aroused by something offensive آثار الاشمئزاز من شيء مسيء

Mood and Emotions المزاج والعواطف

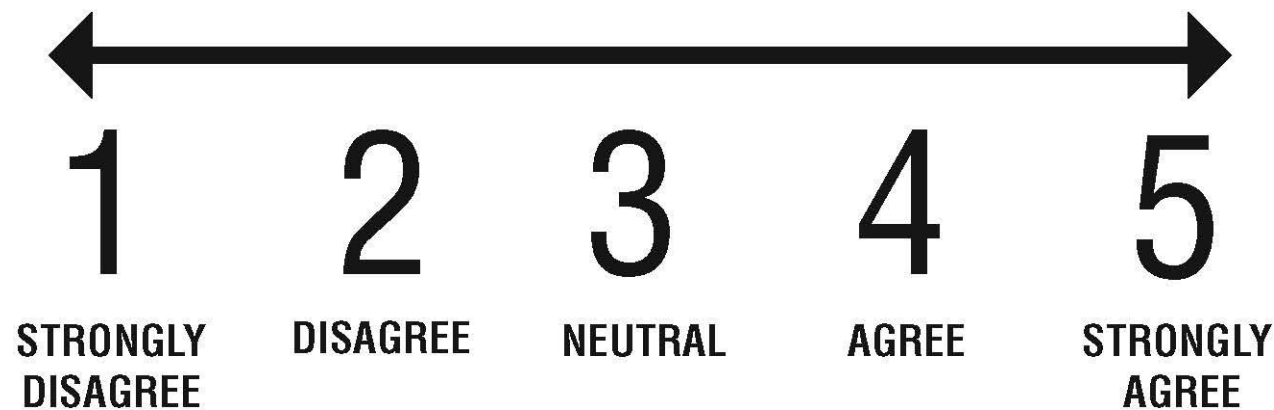
2 of 2

الشعور مقابل العرض Feeling vs. showing

- Emotional labor العمل العاطفي
- Emotional contagion عدوى العاطفي

العمل العاطفي Emotional Labor

Bonus Assessment: Emotional Labor

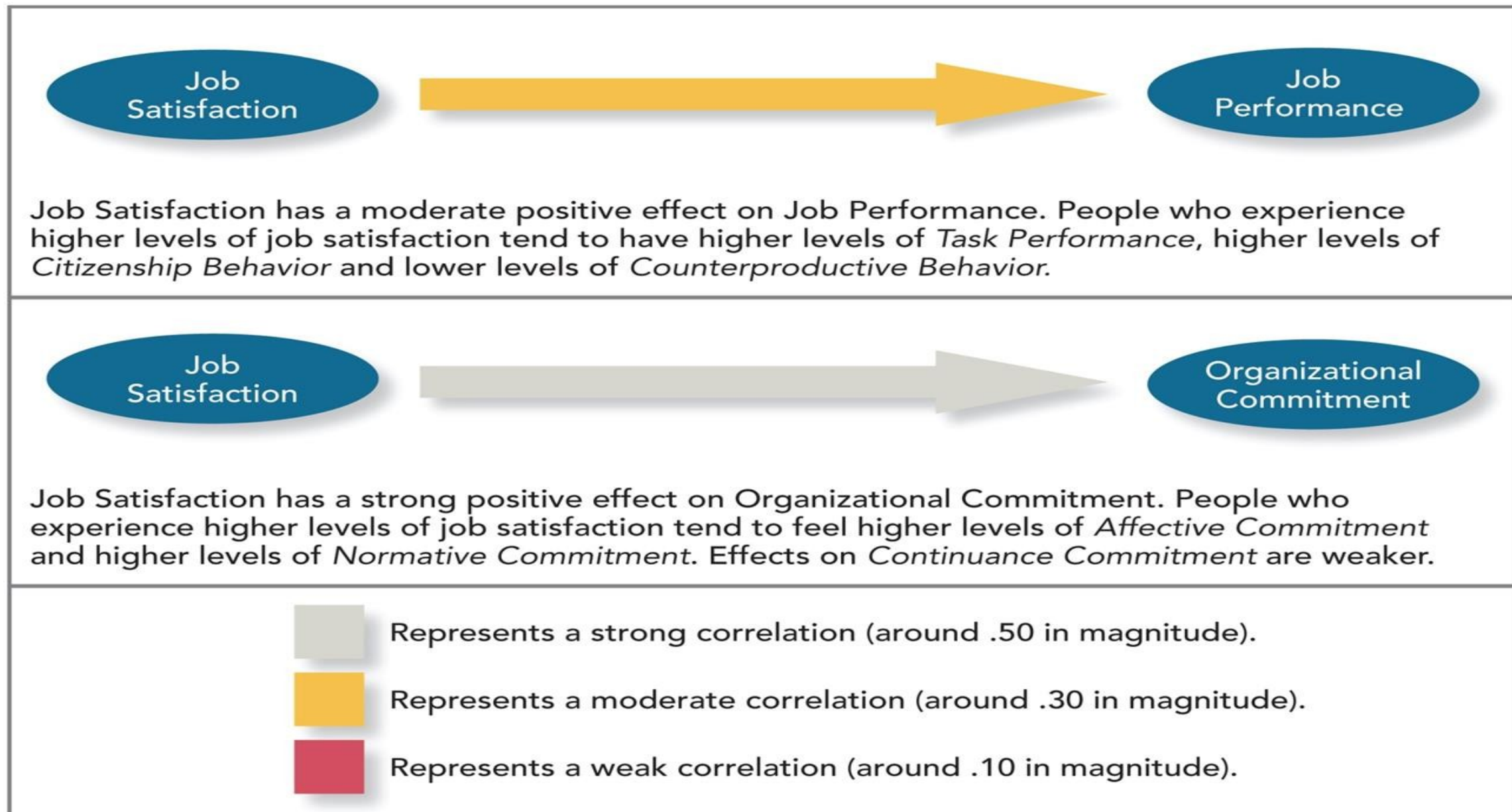


My job requires me to:

1. اجعل نفسي أشعر بالأشياء التي أحتاج للتعبير عنها في العمل. Make myself feel the things I need to express at work.
2. محاولة تجربة الشعور الذي أحتاج لعرضه. Attempt to actually experience the feeling that I need to display.
3. حاول أن تشعر بالأشياء التي أحتاج أن أعرضها للآخرين. Try to feel the things that I need to show to others.
4. إخفاء المشاعر التي أشعر بها بالفعل. Conceal the emotions that I actually experience.
5. تظاهر بأنني أشعر بأشياء لست كذلك. Pretend that I'm feeling things that I'm not.
6. تجنب إظهار المشاعر الحقيقية التي أشعر بها. Avoid showing the true emotions that I'm experiencing.

Figure 4-8 Effects of Job Satisfaction on Performance and Commitment

آثار الرضا الوظيفي على الأداء والالتزام



A. Cooper-Hakim and C. Viswesvaran, "The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework," *Psychological Bulletin* 131 (2005), pp. 241–59; R.S. Dalal, "A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior," *Journal of Applied Psychology* 90 (2005), pp. 1241–55; D.A. Harrison, D.A. Newman, and P.L. Roth, "How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences," *Academy of Management Journal* 49 (2006), pp. 305–25; T.A. Judge, C.J. Thoreson, J.E. Bono, and G.K. Patton, "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin* 127 (2001), pp. 376–407; J.A. LePine, A. Erez, and D.E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp. 52–65; and J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnysky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior* 61 (2002), pp. 20–52

[Jump to Appendix 7 long image description](#)

OB on Screen

Paterson

Application

Think of the work you do at present. How well does each of the following words or phrases describe your work? In the blank beside each word or phrase below, write

Y for "Yes" if it describes your work

N for "No" if it does NOT describe it

? for "?" if you cannot decide

Pay Satisfaction^a

- ☐ Well-paid
- ☐ Bad
- ☐ Barely live on income

Coworker Satisfaction^a

- ☐ Stimulating
- ☐ Smart
- ☐ Unpleasant

Promotion Satisfaction^a

- ☐ Regular promotions
- ☐ Promotion on ability
- ☐ Opportunities somewhat limited

Satisfaction with Work Itself^a

- ☐ Fascinating
- ☐ Pleasant
- ☐ Can see my results

Supervision Satisfaction^a

- ☐ Knows job well
- ☐ Around when needed
- ☐ Doesn't supervise enough

OVERALL JOB SATISFACTION^b

- ☐ Better than most
- ☐ Worthwhile
- ☐ Worse than most

^a The Job Descriptive Index, © Bowling Green State University (1975, 1985, 1997).

^b The Job in General Scale, © Bowling Green State University (1982, 1985).

Source: W.K. Balzer, J.A. Kihn, P.C. Smith, J.L. Irwin, P.D. Bachiochi, C. Robie, E.F. Sinar, and L.F. Parra, 2000, "Users' Manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 version) and the Job in General Scales." In J.N. Stanton and C.D. Crossley (ed.), *Electronic Resources for the JDI and JIG*. Bowling Green, OH, Bowling Green State University.

[Jump to Appendix 8 long image description](#)

Chapter 5

Stress

ضغط

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Improving Performance and
Commitment in the Workplace

Colquitt
LePine
Wesson



Class Agenda

Stress defined

Types of stressors

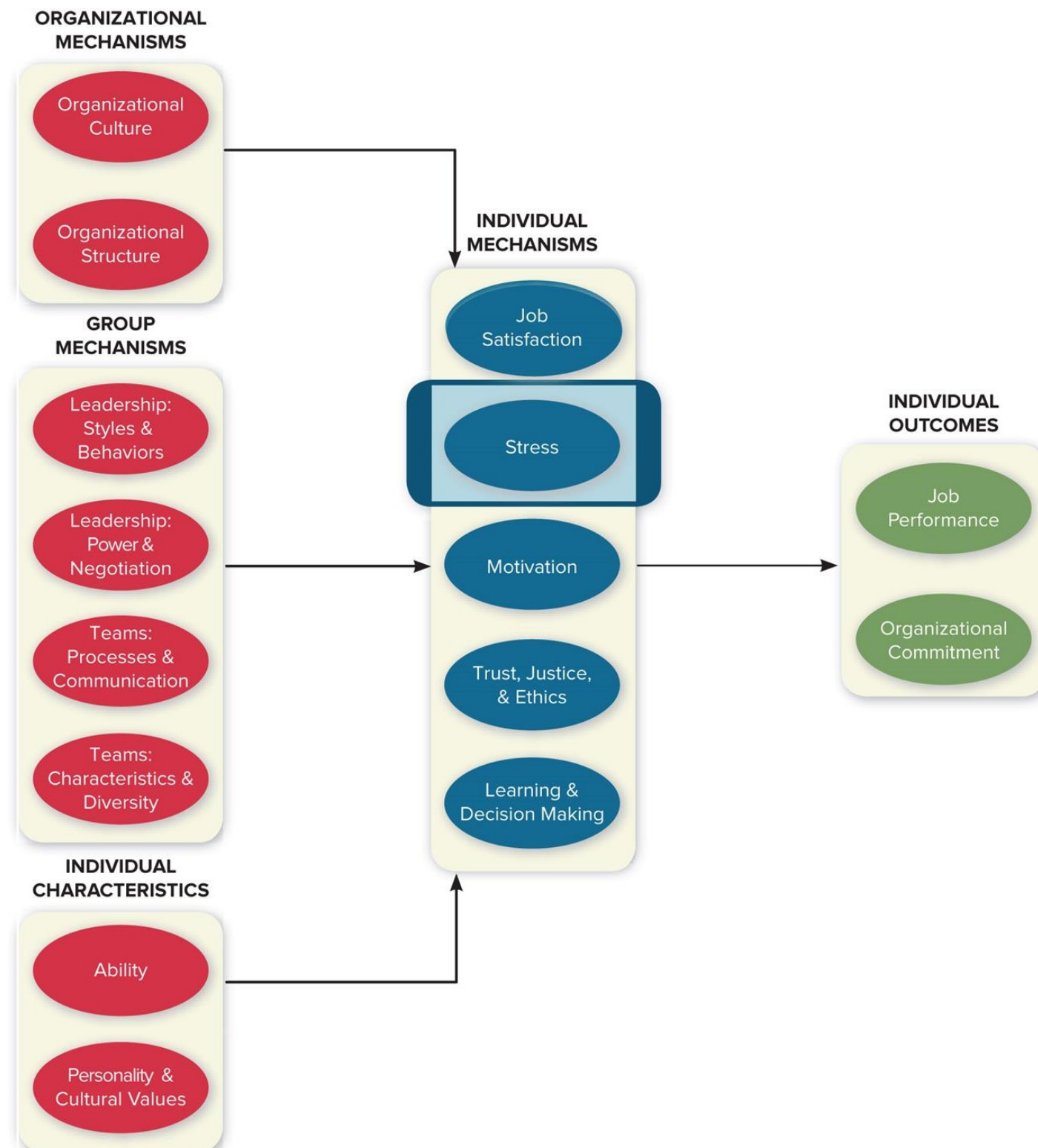
What can you do?

What can organizations do?

How important is stress?

Application

An Integrative Roadmap



Stress

ضغط

Definition: A psychological response to demands where there is something at stake and where coping with the demands taxes or exceeds a person's capacity or resources

التعريف: استجابة نفسية للمطالب عندما يكون هناك شيء على resources المحك وحيث يكون التعامل مع المطالب ضرائب أو يتجاوز قدرة الشخص أو موارده

هل تريد وظيفة خالية من التوتر؟ Do you want a stress-free job?

ما هي الوظائف Which jobs are more and less stressful?
التي تكون مرهقة أكثر فأكثر؟

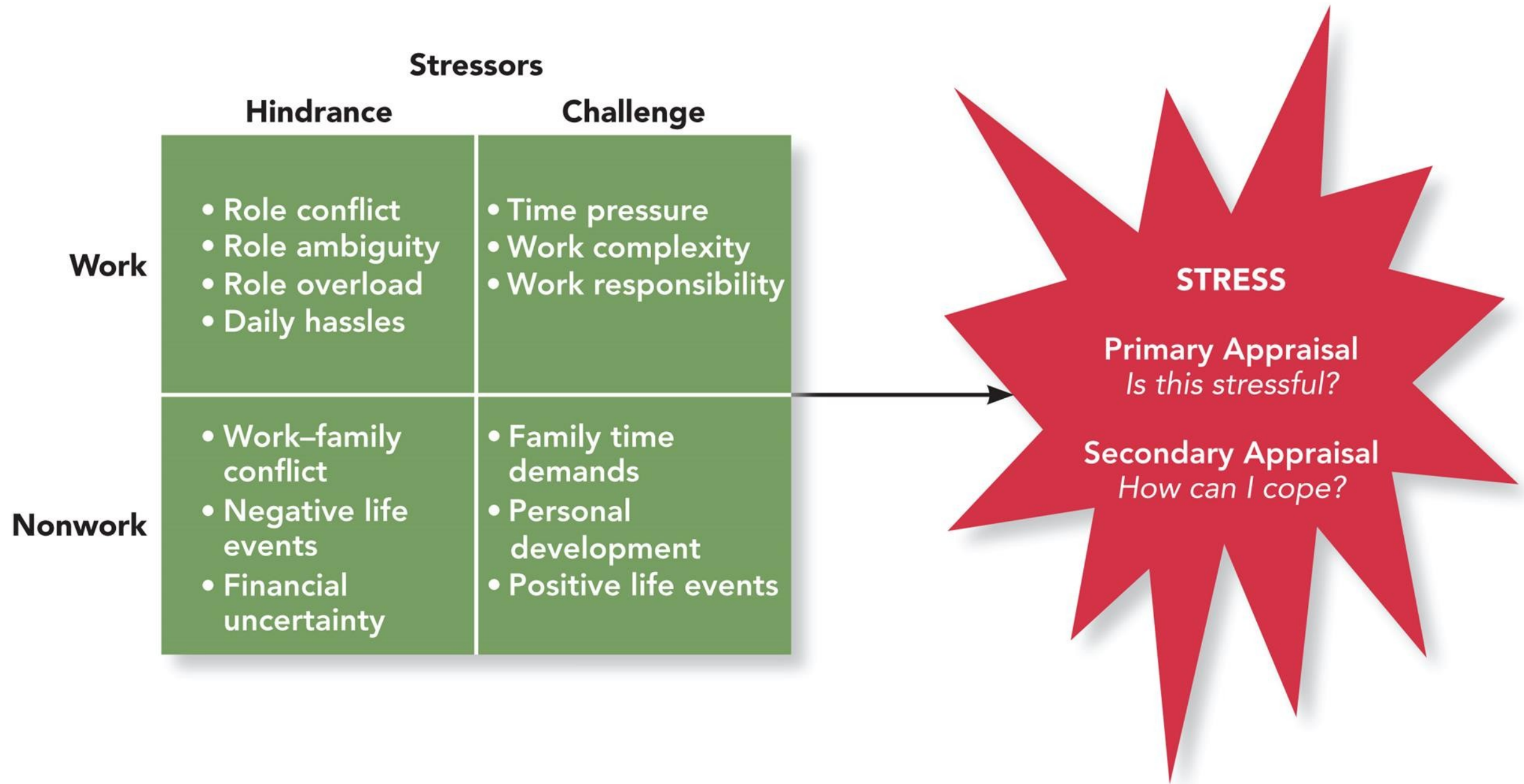
Table 5-1

Jobs Rated from Least Stressful to Most Stressful

LEAST STRESSFUL JOBS	STRESS LEVEL	MOST STRESSFUL JOBS	STRESS LEVEL
1. Tenured University Professor	5.03	143. Elementary School Teacher	27.37
2. Audiologist	6.33	148. Management Consultant	28.24
3. Medical Records Technician	7.48	150. Air Traffic Controller	28.58
4. Jeweler	8.10	154. Surgeon	28.90
8. Librarian	10.61	163. Construction Foreman	30.92
14. Software Engineer	12.13	166. Lumberjack	32.00
18. Computer Service Technician	12.64	172. Attorney	36.40
24. Occupational Therapist	13.14	175. Sales Representative	36.95
29. Chiropractor	13.55	179. Real Estate Agent	38.57
30. Actuary	14.09	180. Social Media	38.60
35. Multimedia Artist	14.40	183. Stockbroker	39.97
39. Hair Stylist	14.59	185. Advertising Account Executive	43.24
40. Meteorologist	14.65	189. Taxi Driver	46.18
42. Loan Officer	14.73	191. Senior Corporate Executive	47.55
47. Biologist	15.10	194. Event Coordinator	49.73
50. Optician	15.57	195. Police Officer	50.81
53. Veterinarian	15.83	196. Airline Pilot	59.12
63. Chemist	17.00	198. Newspaper Reporter	69.67
74. Sustainability	18.50	199. Firefighter	71.64
84. Accountant	19.85	200. Enlisted Military Personnel	74.83

Source: Adapted from L. Krantz and T. Lee. *"The Jobs Rated Almanac"* (Lake Geneva, WI: iFocus Books, 2015). The stress level score is calculated by summing points in 10 categories: deadlines, working in the public eye, competitiveness, physical demands, environmental conditions, hazards, own life at risk, another's life at risk, public encounters, and employment change.

Figure 5-1 Transactional Theory of Stress نظرية المعاملات للتوتر



Challenge Stressors

تحدي الضغوطات



ما مقدار الضغط الذي تشعر به بسبب الجوانب التالية من واجباتك الدراسية؟
How much stress do you feel because of the following aspects of your coursework?

1. The pressures I have to finish assignments on time الضغوط التي عليّ لإنهاء المهام في الوقت المحدد
2. The sheer amount of stuff I have to do الكم الهائل من الأشياء التي يجب أن أفعلها
3. The complexity of the material on exams and assignments مدى تعقيد المواد في الاختبارات والواجبات
4. The time I have to devote to getting everything done الوقت الذي يجب أن أخصصه لإنجاز كل شيء
5. The number of "balls in the air" as I balance all my responsibilities عدد "الكرات في الهواء" وأناوازن بين جميع مسؤولياتي

Average score: 16

Hindrance Stressors

ضغوطات العائق



How much stress do you feel because of the following aspects of your coursework? ما مقدار الضغط الذي تشعر به بسبب الجوانب التالية من واجباتك الدراسية؟

1. The sense that I'm not making progress in mastering the material الشعور بأنني لا أحقق تقدمًا في إتقان المواد
2. The hassles I have to go through when doing class assignments المتاعب التي يجب أن أواجهها عند القيام بمهام الفصل
3. A sense of uncertainty about what's expected of me by professors شعور بعدم اليقين بشأن ما يتوقعه الأساتذة مني
4. A belief that my professors play favorites when grading exams and assignments اعتقاد بأن أساتذتي يفضلون عند تصحيح الامتحانات والواجبات
5. The amount of "busy work" I have that winds up wasting my time إن مقدار "العمل المزدحم" الذي أقوم به ينتهي بإهدار وقتي

Work Stressors ضغوطات العمل

1 of 2

Challenge stressors تحدي الضغوطات

- Time pressure ضغط الوقت
- Work complexity تعقيد العمل
- Work responsibility مسؤولية العمل

OB on Screen

Deepwater Horizon

Work Stressors ضغوطات العمل

2 of 2

Hindrance stressors ضغوطات العوائق

- Role conflict صراع الدور
- Role ambiguity غموض الدور
- Role overload دور زائد
- Daily hassles متاعب اليومية

Family Stressors ضغوط الأسرة

1 of 2

Challenge stressors تحدي الضغوطات

- Family time demands يتطلب وقت الأسرة
- Personal development تطوير الذات
- Positive life events أحداث الحياة الإيجابية

Family Stressors

2 of 2

Hindrance stressors ضغوطات العوائق

- Work-family conflict الصراع بين العمل والأسرة
- Financial uncertainty عدم اليقين المالي
- Negative life events أحداث الحياة السلبية

Table 5-2 Stressful Life Events أحداث الحياة المجهدة

LIFE EVENT	STRESS SCORE	LIFE EVENT	STRESS SCORE
Death of a spouse	100	Trouble with in-laws	29
Divorce	73	Outstanding achievement	28
Marital separation	65	Begin or end school	26
Jail term	63	Change in living conditions	25
Death of close family member	63	Trouble with boss	23
Personal illness	53	Change in work hours	20
Marriage	50	Change in residence	20
Fired at work	47	Change in schools	20
Marital reconciliation	45	Change in social activities	18
Retirement	45	Change in sleeping habits	16
Pregnancy	40	Change in family get-togethers	15
Gain of new family member	39	Change in eating habits	15
Death of a close friend	37	Vacations	13
Change in occupation	36	The holiday season	12
Child leaving home	29	Minor violations of the law	11

Source: Adapted from T.H. Holmes and R.H. Rahe, "The Social Re-Adjustment Rating Scale," *Journal of Psychosomatic Research* 11 (1967), pp.213–18.

أمثلة على coping with stressors

التعامل مع الضغوطات

طرق Methods	التركيز على Problem-Focused المشكلة	التركيز على Emotion-Focused العاطفة
الطرق Behavioral Methods السلوكية	- Working harder العمل بجدية أكبر - Seeking assistance طلب المساعدة - Acquiring additional resources الحصول على موارد إضافية	- Engaging in alternative activities الانخراط في أنشطة بديلة - Seeking support التماس الدعم - Venting anger التنفيس عن الغضب
الطرق Cognitive Methods المعرفية	- Strategizing التخطيط - Self-motivating تحفيز الذات - Changing priorities تغيير الأولويات	- Avoiding, distancing, and ignoring التجنب والابتعاد والتجاهل - Looking for the positive in the negative البحث عن الإيجابي في السلبي - Reappraising إعادة تقييم

المحاسبة Accounting for Individuals للأفراد

People differ in their ability to cope with stressors, as a function of: يختلف الناس في قدرتهم على التعامل مع الضغوطات ، كوظيفة لـ:

- دعم اجتماعي Social support
 - دعم فعال Instrumental support
 - الدعم العاطفي Emotional support
- اكتب نمط السلوك Type A Behavior Pattern

Type A Behavior Pattern

اكتب نمط السلوك

1 STRONGLY DISAGREE	2 DISAGREE	3 SLIGHTLY DISAGREE	4 NEUTRAL	5 SLIGHTLY AGREE	6 AGREE	7 STRONGLY AGREE
1. I hate to be late for appointments.						_____
2. I'm a very competitive person.						_____
3. I anticipate what others are going to say by nodding, and I sometimes interrupt and finish for them.						_____
4. I'm always rushed.						_____
5. I'm impatient when waiting.						_____
6. I go "all out" when trying to accomplish something.						_____
7. I multitask, and am always thinking about what I have to do next.						_____
8. I'm expressive and often gesture when speaking.						_____
9. I do most things, even eating and walking, in a hurry.						_____
10. I'm a driven person—I work hard and I'm serious about accomplishing my goals.						_____
11. I often express feelings like frustration, irritation, and anger.						_____
12. I'm very ambitious.						_____

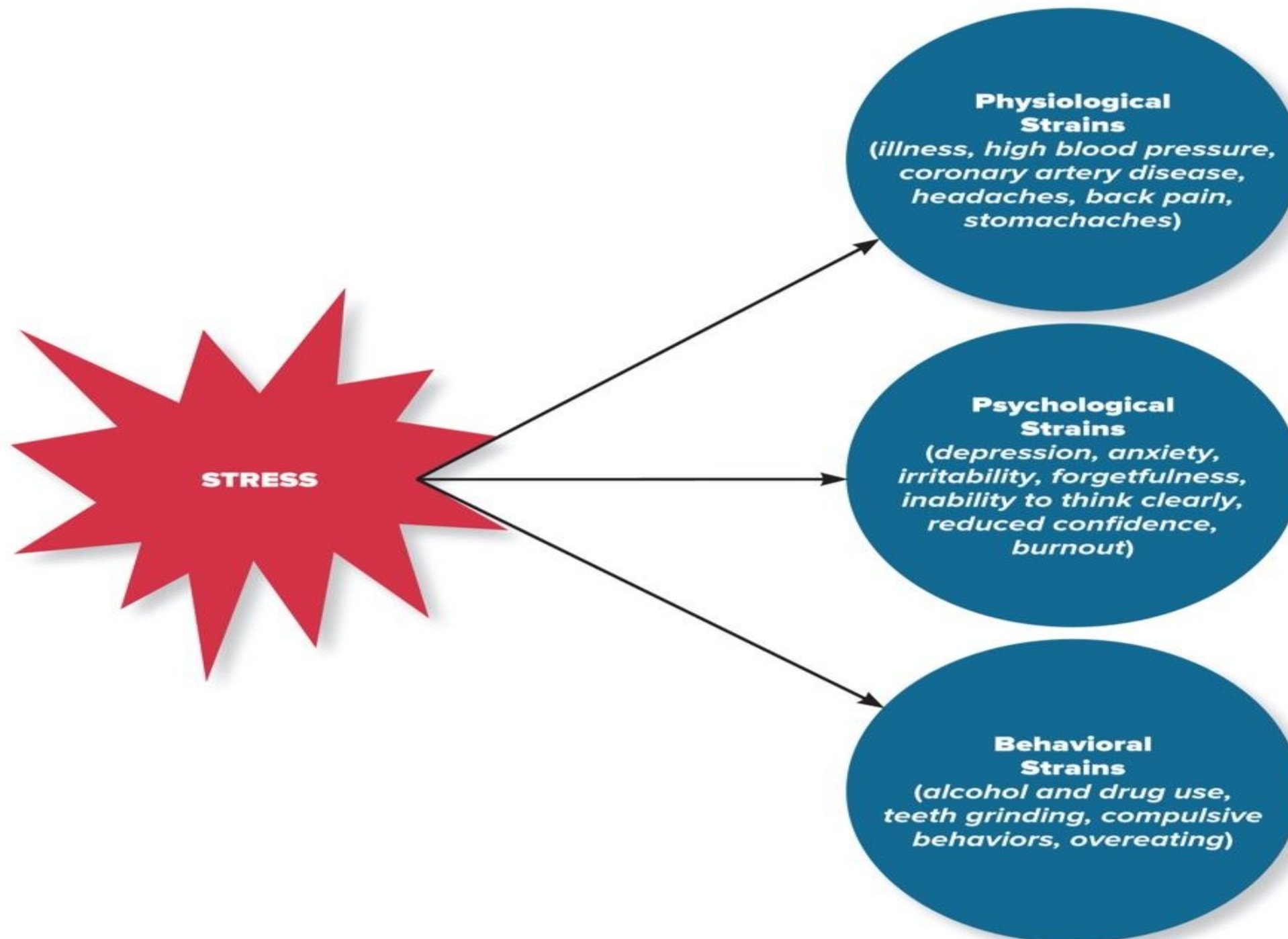
The average score is 60.

[Jump to Appendix 2 for long description.](#)

Source: Adapted from R.H. Friedman & R. H. Rosenman, "Association of Specific Overt Behavior Pattern with Blood and Cardiovascular Findings," *Journal of the American Medical Association* 169 (1959), pp. 1286–69.

Figure 5-2 Examples of Strain

أمثلة على الإجهاد

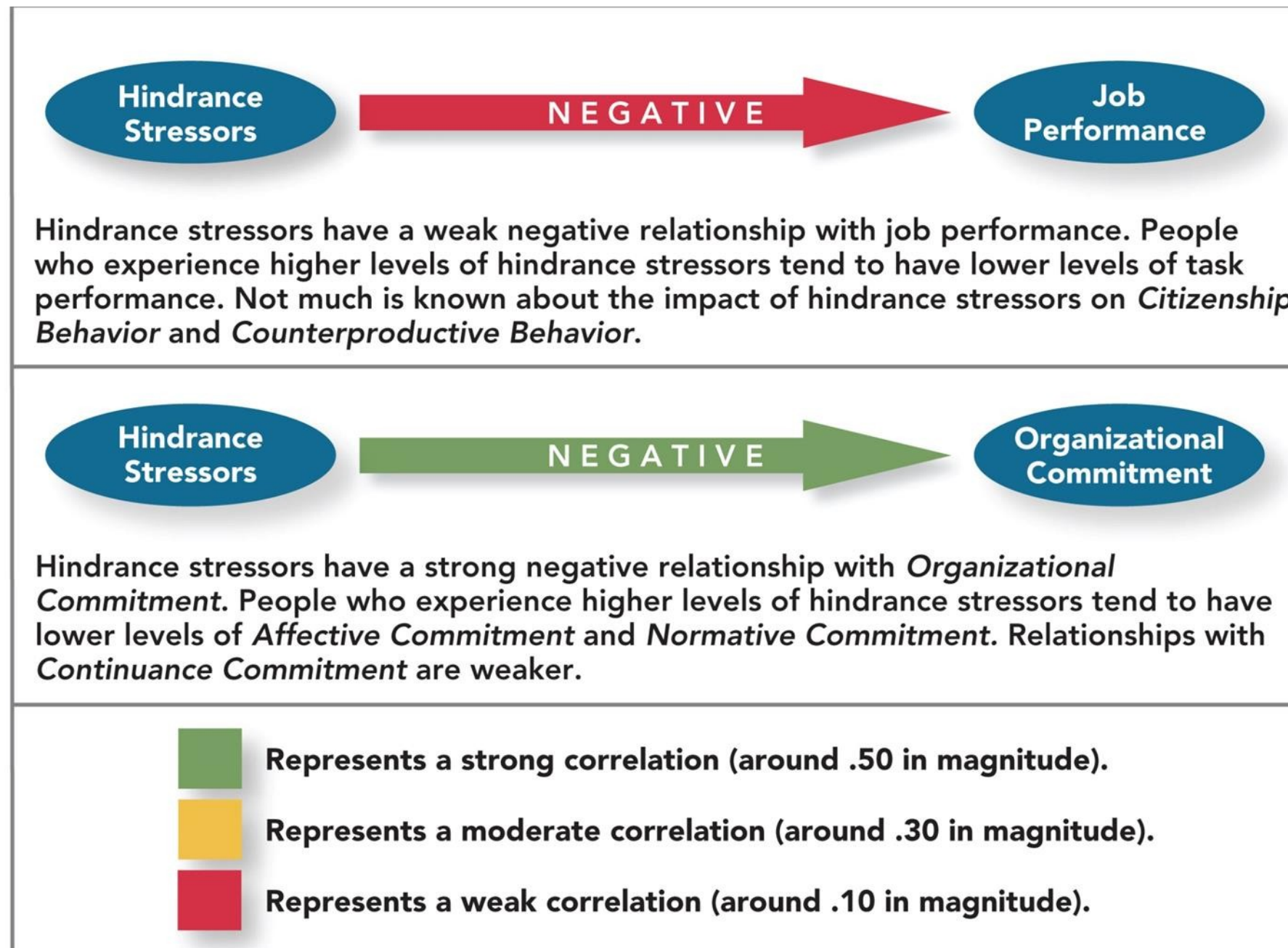


Adapted from R.L. Kahn and P. Byosiére. "Stress in Organizations." Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 4. M.D. Dunnette; J.M.R. Hourgh, and H.C. Triandis. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 517–650

[Jump to Appendix 3 long image description](#)

Figure 5-4 Effects of Hindrance Stressors on Performance and Commitment

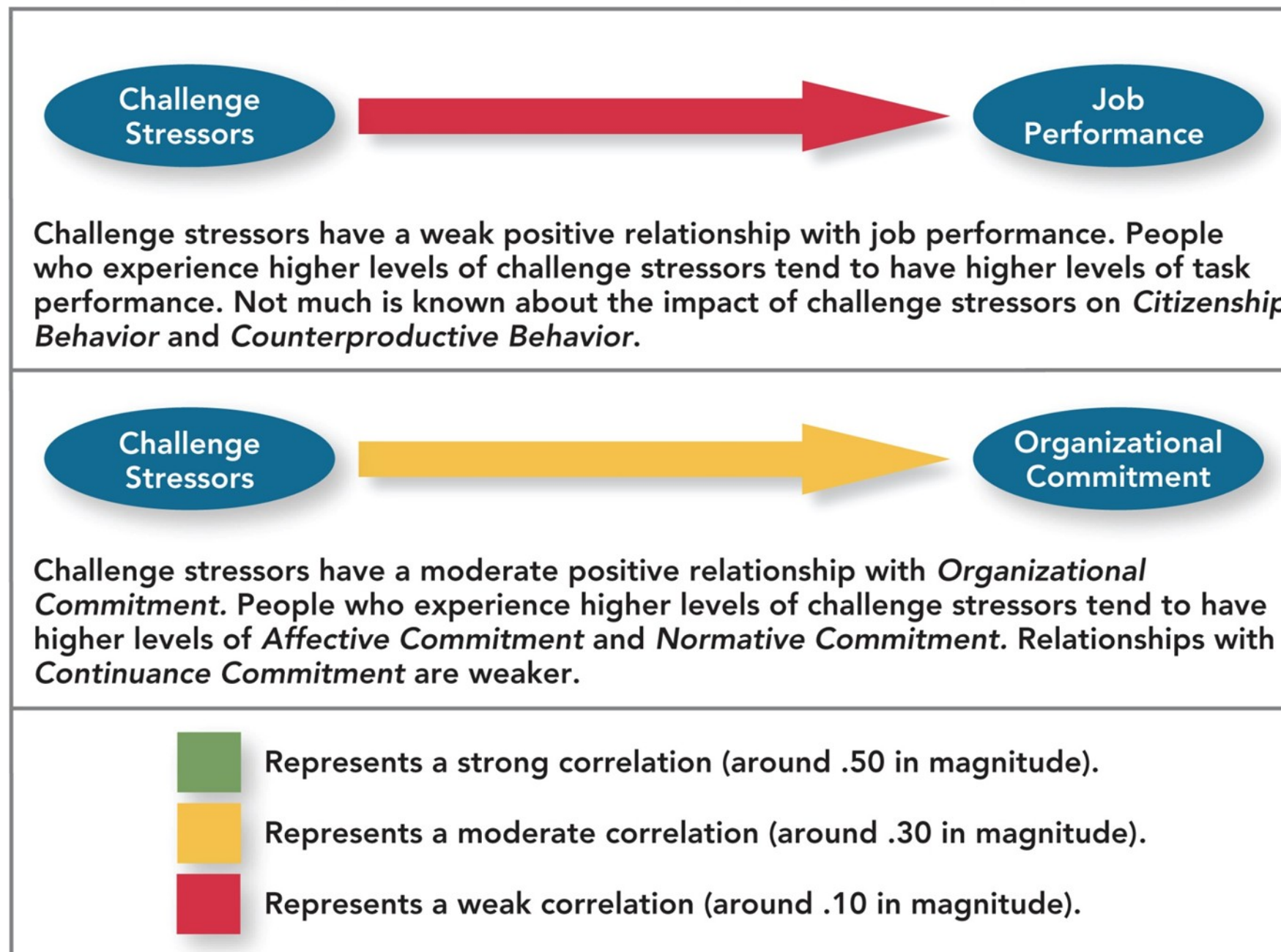
آثار ضغوطات العائق على الأداء والالتزام



J.A. LePine, N.P. Podsakoff, and M.A. LePine, "A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance," *Academy of Management Journal* 48 (2005), pp. 764–75; and N.P. Podsakoff, J.A. LePine, and M.A. LePine, "Differential Challenge Stressor–Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), pp. 438–54

Figure 5-5 Effects of Challenge Stressors on Performance and Commitment

Copyright © McGraw-Hill Education. Permission required for reproduction or display.



J.A. LePine, N.P. Podsakoff, and M.A. LePine, "A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance," *Academy of Management Journal* 48 (2005), pp. 764–75; and N.P. Podsakoff, J.A. LePine, and M.A. LePine, "Differential Challenge Stressor–Hindrance Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), pp. 438–54

Application

Stress Management ادارة الاجهاد

- Managing hindrance stressors إدارة ضغوطات العوائق
- Improving work-life balance تحسين التوازن بين العمل والحياة
- Improving hardiness تحسين الصلابة

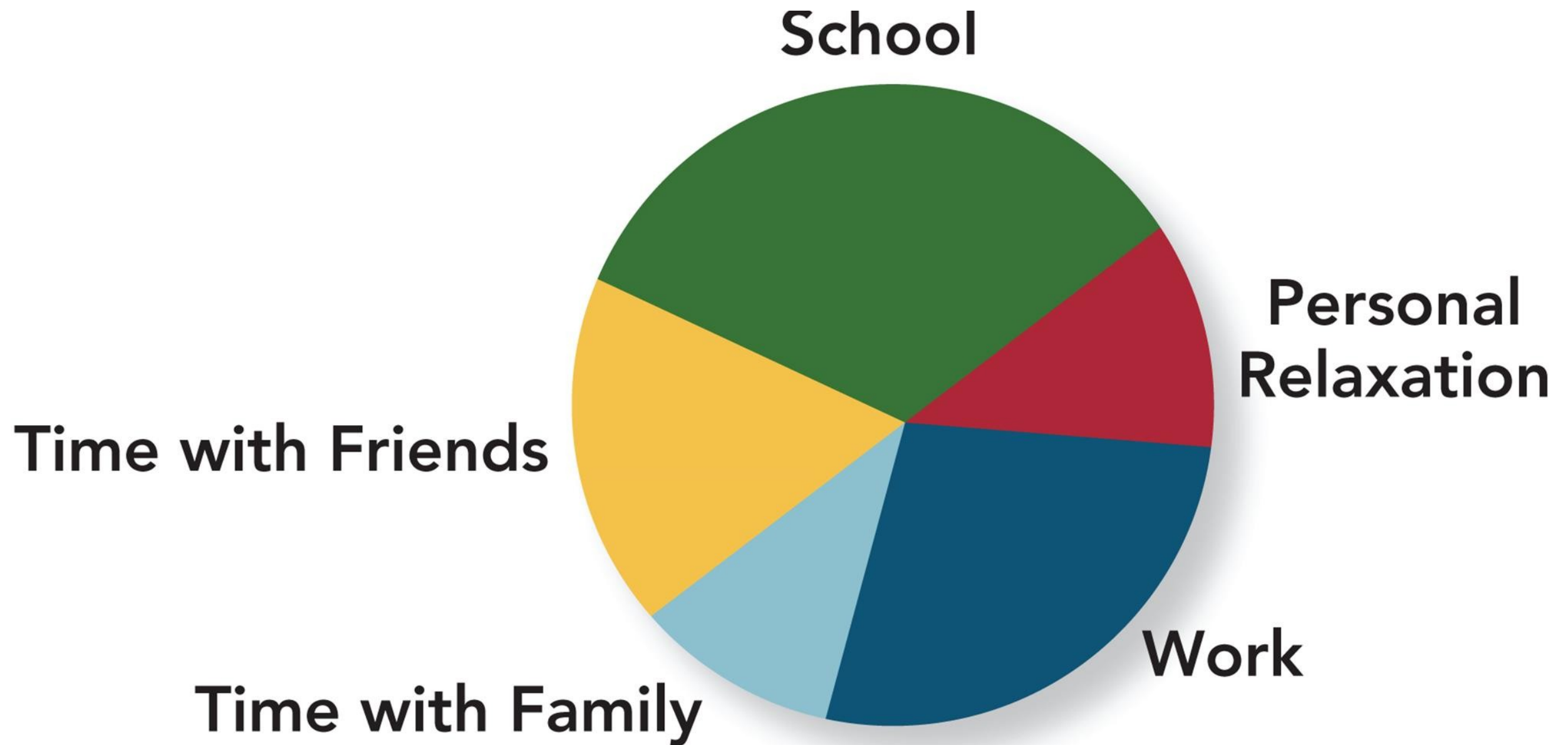
Exercise: Managing Stress

HINDRANCE STRESSORS EXPERIENCED	STRATEGIES FOR MANAGING STRESSORS
Role conflict:	
Role ambiguity:	
Role overload:	
Daily hassles:	

[Jump to Appendix 6 for long description.](#)

Waking Hours

ساعات الإستيقاظ



[Jump to Appendix 7 long image description.](#)

Improving Hardiness

HARDINESS FACTOR	STRATEGIES FOR IMPROVING FACTOR
Relaxation: Do you spend enough time reading, listening to music, meditating, or pursuing your hobbies?	
Exercise: Do you spend enough time doing cardiovascular, strength, and flexibility sorts of exercises?	
Diet: Do you manage your diet adequately by eating healthily and avoiding foods high in fat?	

[Jump to Appendix 8 for long description.](#)

Chapter 6

Motivation التحفيز

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Improving Performance and
Commitment in the Workplace

Colquitt
LePine
Wesson

SIXTH EDITION



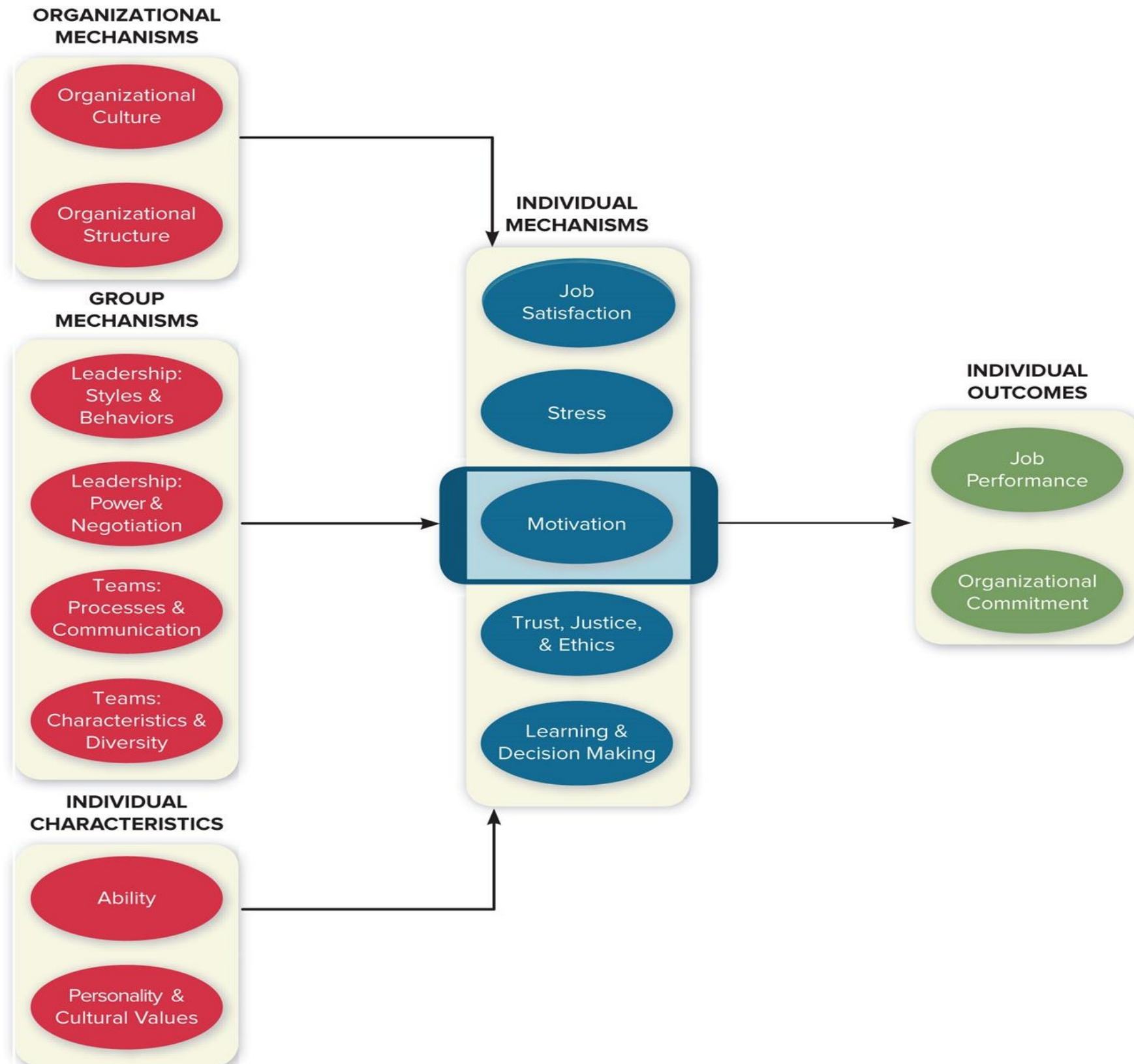
Class Agenda

Motivation defined Theories of motivation تعريف

الدافع نظريات الدافع

- Expectancy theory نظرية التوقع
- Goal setting theory نظرية تحديد الهدف
- Equity theory نظرية العدالة
- Psychological empowerment How important is motivation? التمكين النفسي ما هي أهمية الدافع؟ تطبيق

An Integrative Roadmap

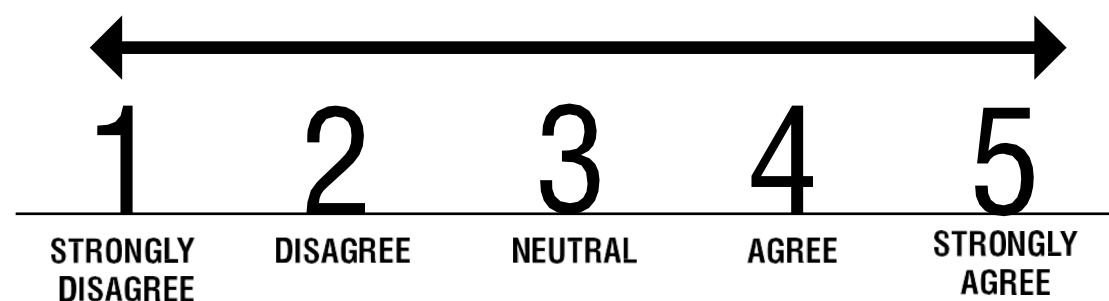


تعريف الدافع Motivation Defined

A set of energetic forces that originate within and outside an employee that initiates work-related effort and determines its direction, intensity, and persistence
مجموعة من القوى النشطة التي تنشأ داخل الموظف وخارجه والتي تبدأ الجهد المرتبط بالعمل وتحدد اتجاهه وكثافته ومثابرته

- ماذا تعمل؟ What do you do?
- ما مدى صعوبة القيام بذلك؟ How hard do you do it?
- كم من الوقت تفعل ذلك؟ How long do you do it?

Engagement الارتباط



ضع في اعتبارك نهجك في فصولك الدراسية هذا الفصل الدراسي:
الدراسي:

1. I give my assignments my utmost attention. أعطي مهامي أقصى قدر من الاهتمام.
2. I really concentrate on the things my classes demand. أنا أركز حقًا على الأشياء التي تطلبها صفي.
3. I find myself absorbed in the content of my classes. أجد نفسي منغمسًا في محتوى فصولي.
4. I really focus my attention on the things I'm learning. أركز انتباهي حقًا على الأشياء التي أتعلمها.
5. I rarely get distracted when I'm working on my class stuff. نادرًا ما يتشتت انتباهي عندما أعمل على مواد صفي.
6. In general, I approach my class work with focus. بشكل عام ، أتعامل مع عملي في الفصل مع التركيز.

Average Score: 24

نظريات التحفيز Theories of Motivation

Several theories attempt to summarize the key factors that foster high motivation: تحاول عدة نظريات تلخيص العوامل الرئيسية التي تعزز الدافع العالي:

- Expectancy theory نظرية التوقع
- Goal setting theory نظرية تحديد الهدف
- Equity theory نظرية العدالة
- Psychological empowerment التمكين النفسي

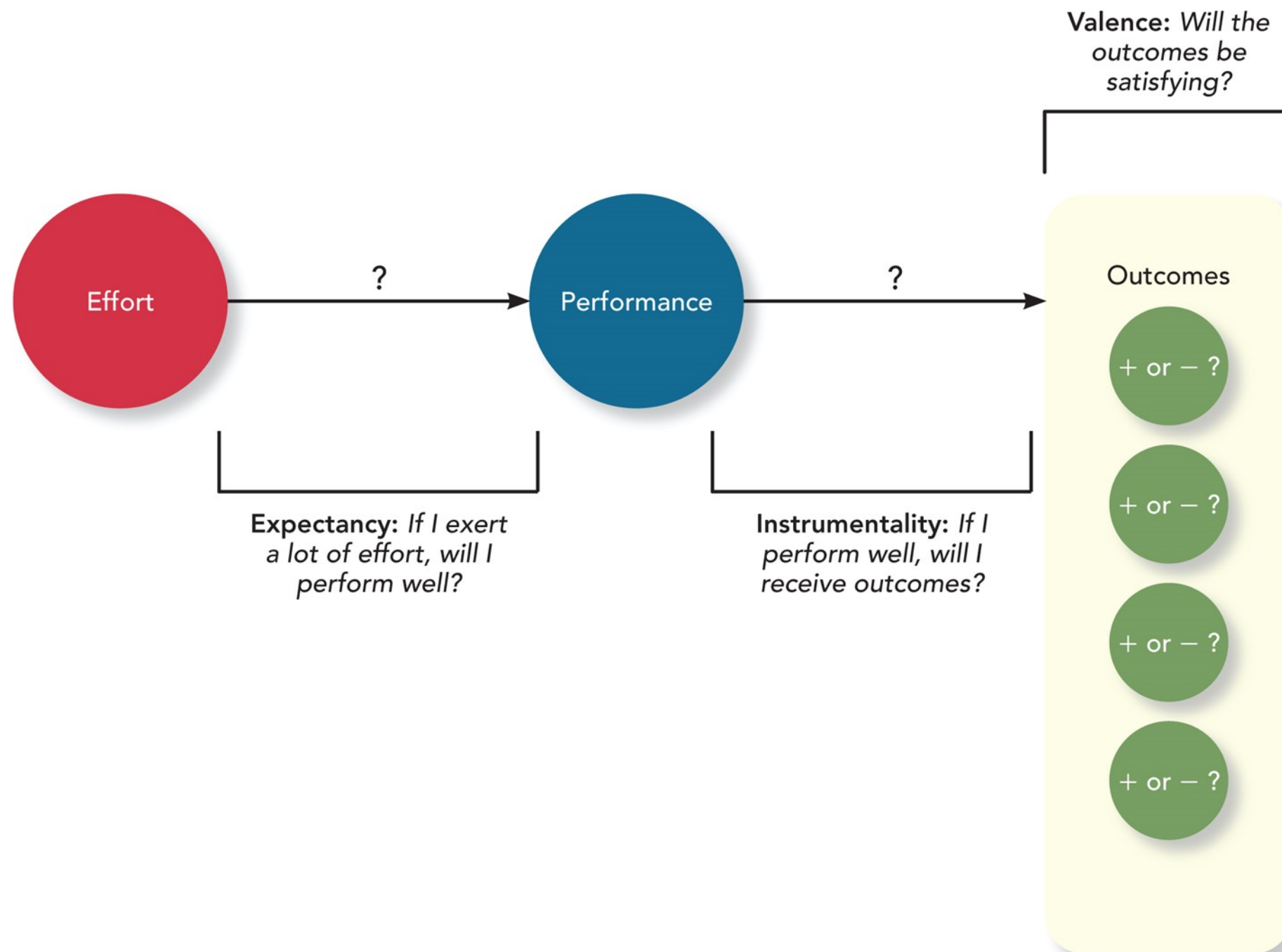
Expectancy Theory نظرية التوقع

1 of 3

Motivation is fostered when the employee believes three things: يتم تعزيز الدافع عندما يؤمن الموظف بثلاثة أشياء:

- That effort will result in performance هذا الجهد سيؤدي إلى الأداء
- That performance will result in outcomes هذا الأداء سيؤدي إلى نتائج
- That those outcomes will be valuable أن تلك النتائج ستكون ذات قيمة

Figure 6-2 Expectancy Theory



Expectancy Theory

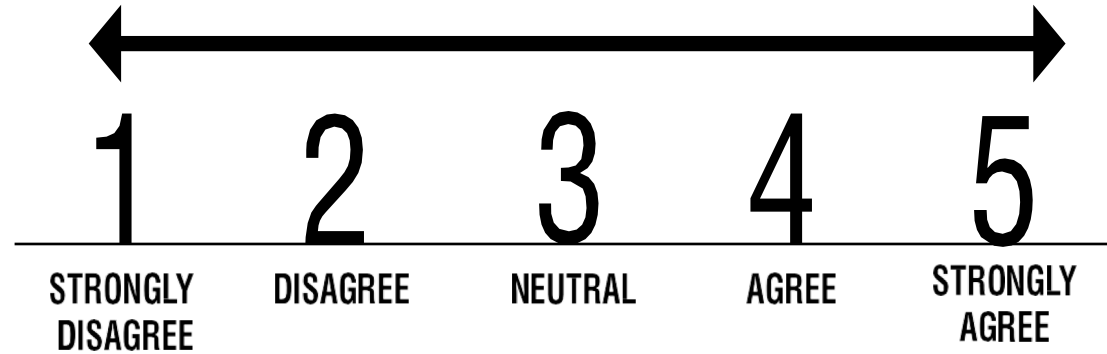
2 of 3

Effort → Performance Can be hindered by: يمكن

إعاقة الجهد ← الأداء من خلال:

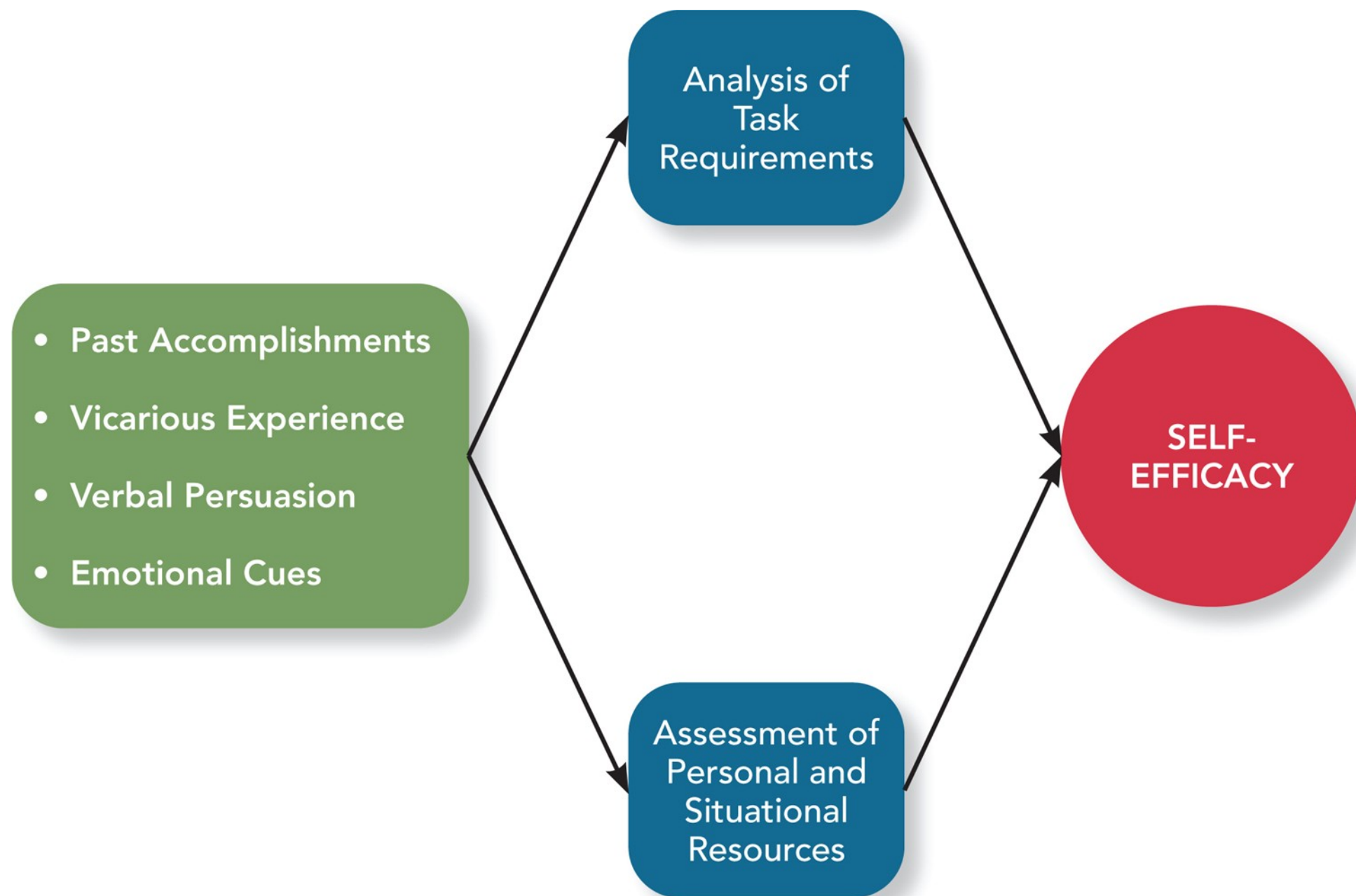
- Lack of necessary resources نقص الموارد اللازمة
- Lack of supportive leadership عدم وجود قيادة داعمة
- Low self-efficacy انخفاض الكفاءة الذاتية

Self-Efficacy الكفاءة الذاتية



1. I can succeed, even when the going gets tough. يمكنني أن أنجح ، حتى عندما تصبح الأمور صعبة.
2. I do most things well, relative to my peers. أقوم بمعظم الأشياء بشكل جيد ، مقارنة بزملائي.
3. I have a sense of confidence on a lot of different tasks. لدي شعور بالثقة في الكثير من المهام المختلفة.
4. I know that I can overcome challenges when I encounter them. أعلم أنه يمكنني التغلب على التحديات عندما أواجهها.
5. If I set my mind to certain goals, I'm confident I can achieve them. إذا ركزت على أهداف معينة ، فأنا واثق من أنني قادر على تحقيقها.
6. I am able to succeed at the things I want to be good at. أنا قادر على النجاح في الأشياء التي أريد أن أكون جيدًا فيها.
7. I'm confident in my ability, even when I face difficult tasks. أنا واثق من قدرتي ، حتى عندما أواجه مهام صعبة.
8. When I set a goal for myself, I believe I can meet it. عندما أضع هدفًا لنفسي ، أعتقد أنني أستطيع تحقيقه.

Figure 6-3 Sources of Self-Efficacy



الوسيلة Instrumentality

Performance → Outcomes Can be

hindered by: الأداء → النتائج يمكن أن يعيقها:

- Poor methods for measuring performance, as Instrumentality could actually be rewritten to be Performance → Evaluation → Outcomes طرق ضعيفة لقياس الأداء ، حيث يمكن في الواقع إعادة كتابة الأداة لتكون الأداء - التقييم - النتائج
- Inadequate budget to provide outcomes, even when performance is high ميزانية غير كافية لتوفير النتائج ، حتى عندما يكون الأداء مرتفعاً high
- Use of policies that reward things besides performance, such as attendance or seniority استخدام السياسات التي تكافئ الأشياء إلى جانب الأداء ، مثل الحضور أو الأقدمية
- Time delays in doling out rewards تأخير الوقت في توزيع المكافآت

التكافؤ Valence

1 of 2

Anticipated value of outcomes القيمة المتوقعة للنتائج

- Extrinsic خارجي
- Intrinsic حقيقي

النتائج Table 6-2 Extrinsic and Intrinsic Outcomes

الخارجية والجوهرية

النتائج الخارجية EXTRINSIC OUTCOMES	النتائج الداخلية INTRINSIC OUTCOMES
دفع Pay	التمتع Enjoyment
المكافآت Bonuses	تشويق Interestingness
الترقيات Promotions	إنجاز Accomplishment
الفوائد Benefits and perks والامتيازات	اكتساب المعرفة Knowledge gain
جوائز سبوت Spot awards	تطوير المهارة Skill development
مديح Praise	التعبير Personal expression الشخصي
الأمن الوظيفي Job security	(قلة) الملل (Lack of) Boredom
الدعم Support	(قلة) القلق (Lack of) Anxiety
وقت فراغ Free time	(قلة) الإحباط (Lack of) Frustration
(Lack of) Disciplinary actions (عدم وجود) إجراءات تأديبية	
(Lack of) Demotions (عدم وجود) تخفيضات	
(Lack of) Terminations (عدم وجود) الإنهاءات	

التكافؤ Valence

2 of 2

Why does pay have such a high valence? The meaning of

لماذا دفع مثل هذا التكافؤ العالي؟ معنى المال money

- إنجاز Achievement
- احترام Respect
- حرية Freedom

Meaning of Money معنى المال

	1 STRONGLY DISAGREE	2 DISAGREE	3 SLIGHTLY DISAGREE	4 NEUTRAL	5 SLIGHTLY AGREE	6 AGREE	7 STRONGLY AGREE
Average Score: 13							1. Having money means that I've achieved something. _____ 2. Having money shows that I've succeeded. _____ 3. Having money is a symbol of accomplishment. _____ 4. Having money signifies that I've performed well. _____
Average Score: 15							5. Having money brings respect from others. _____ 6. Having money can make others admire you. _____ 7. Having money is worthy of others' esteem. _____ 8. Having money can make you more well-regarded. _____
Average Score: 20							9. Having money brings more freedom. _____ 10. Having money can create opportunities. _____ 11. Having money provides more autonomy. _____ 12. Having money brings independence. _____

Expectancy Theory نظرية التوقع

3 of 3

$$\text{Motivation} = (E \rightarrow P) \times \left[(P \rightarrow O) \times V \right]$$

Key aspect: multiplicative effects الجانب الرئيسي: التأثيرات المضاعفة

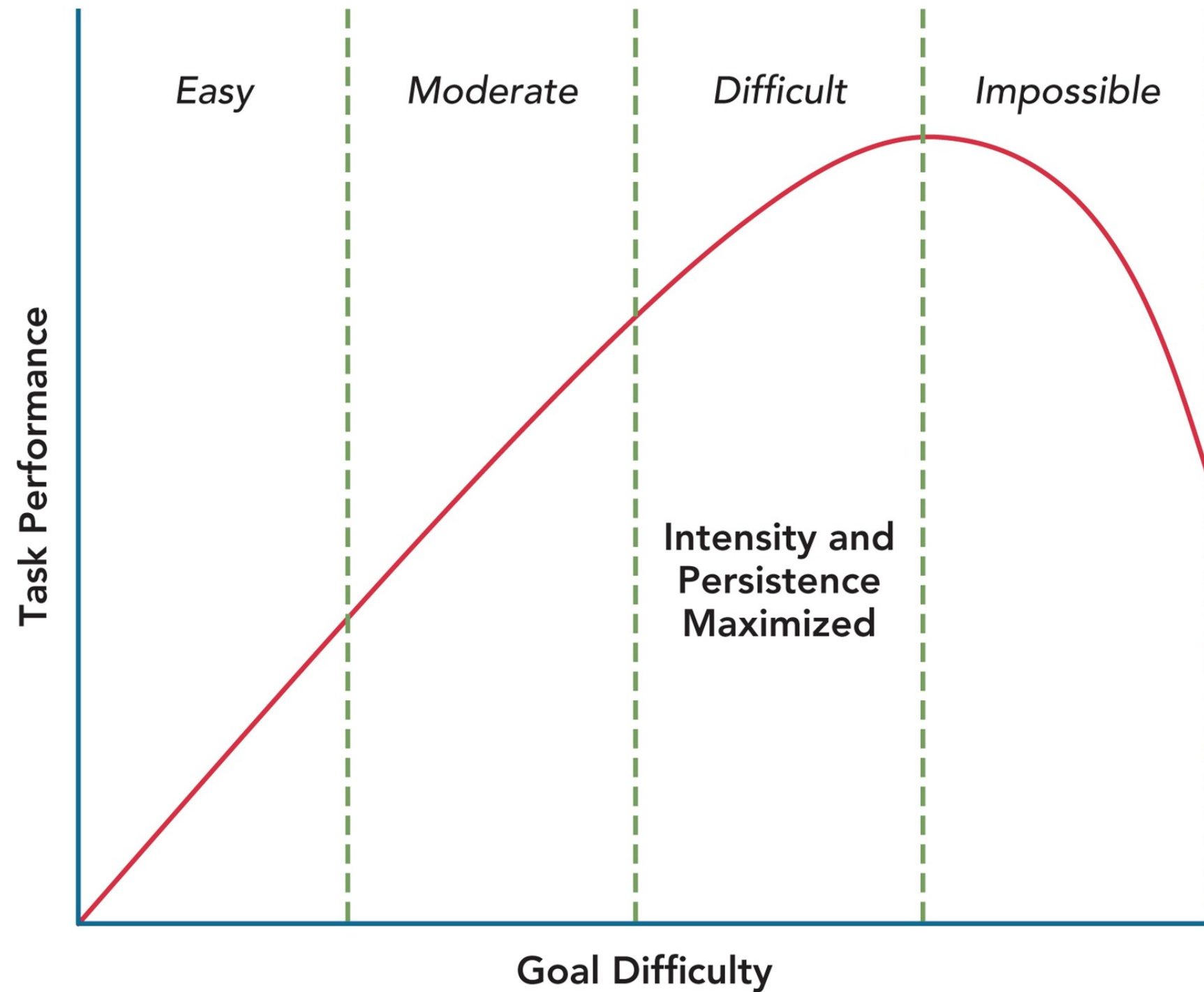
- Motivation is zero if either expectancy, instrumentality, or valence is zero الدافع هو صفر إذا كان التوقع أو الوسيلة أو الدافع هو صفرًا التكافؤ صفرًا

نظرية تحديد الهدف Goal Setting Theory

Motivation is fostered when employees are given *specific* and *difficult* goals rather than no goals, easy goals, or “do your best” goals. يتم تعزيز الحافز عندما يتم إعطاء الموظفين أهدافاً محددة وصعبة بدلاً من عدم وجود أهداف أو أهداف سهلة أو أهداف "بذل قصارى جهدك".

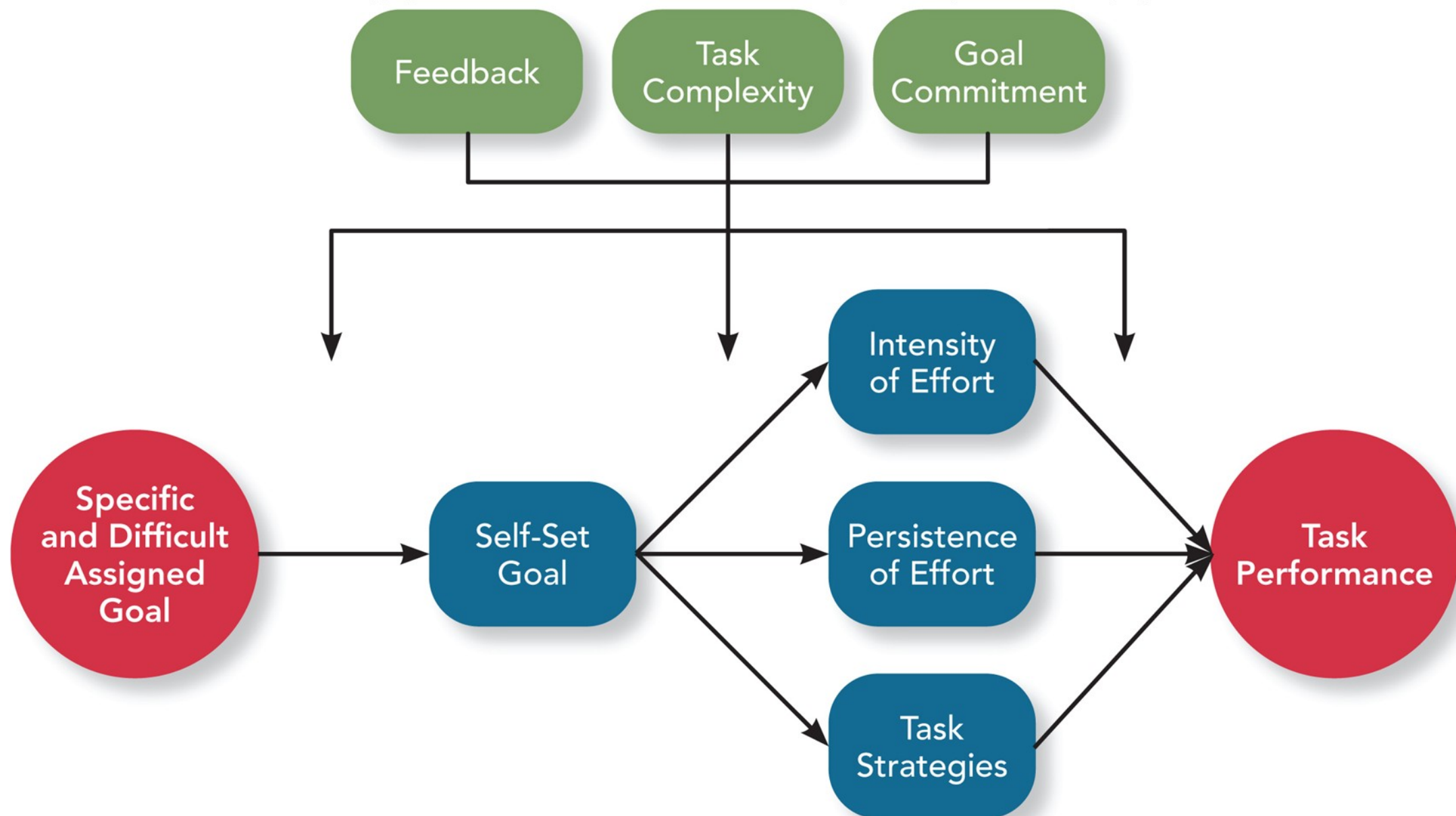
Figure 6-4

Goal Difficulty and Task Performance صعوبة الهدف وأداء المهمة



[Jump to Appendix 4 long image description](#)

Figure 6-5 Goal Setting Theory



[Jump to Appendix 5 long image description](#)

نظرية العدالة Equity Theory

Motivation is maximized when an employee's ratio of “outcomes” to “inputs” matches those of some

“comparison other.” يتم تعظيم الحافز عندما تتطابق نسبة الموظف من "النتائج" إلى "المدخلات" مع تلك الخاصة ببعض "المقارنة الأخرى".

Thus motivation also depends on the outcomes received by *other employees*. وبالتالي يعتمد الدافع أيضًا على النتائج التي يتلقاها الموظفون الآخرون.

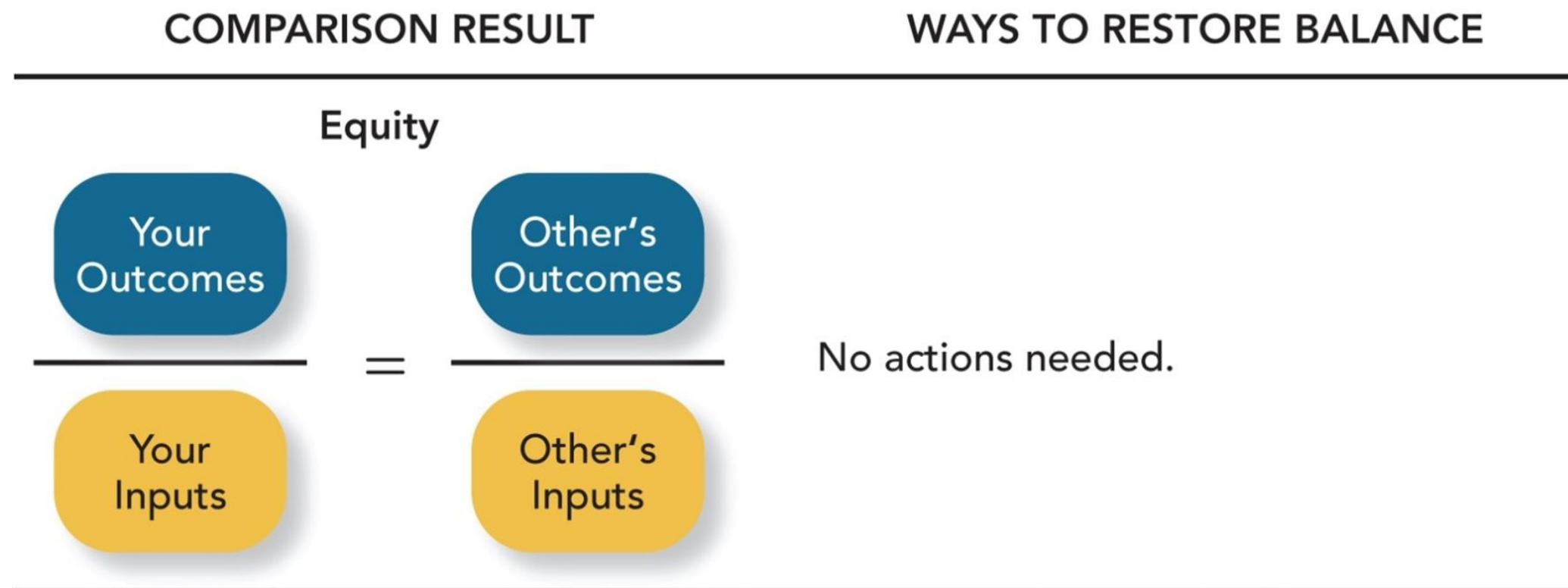
Figure 6-6 Equity Theory Comparisons

مقارنات نظرية الإنصاف

1 of 3

Are these really equal?

هل هذه متساوية حقا؟



Source: Adapted from J.S. Adams, "Inequity in Social Exchange," in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1965), pp. 267–99

Figure 6-6 Equity Theory Comparisons

2 of 3

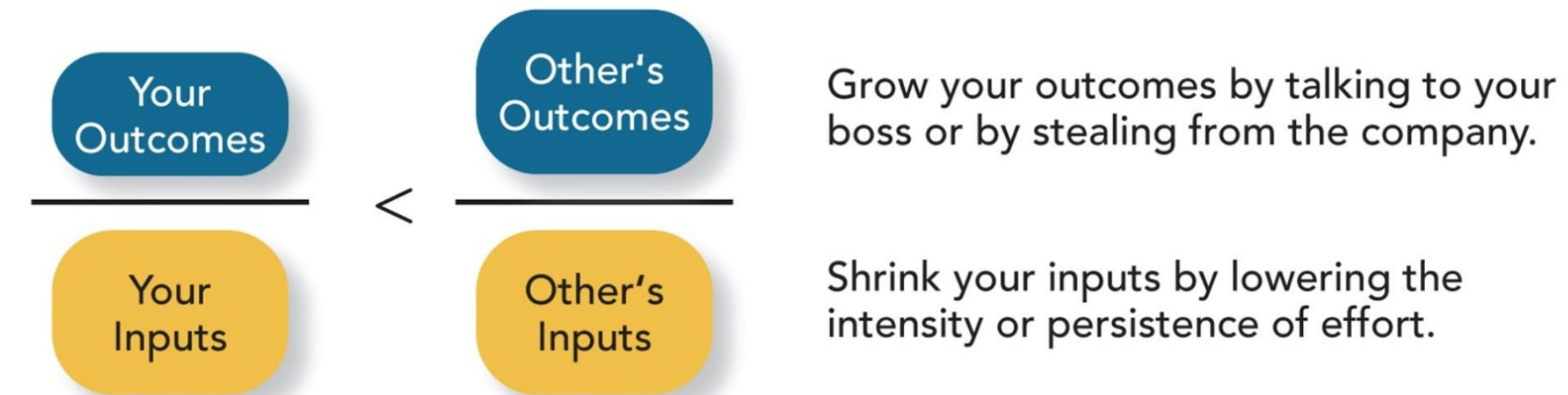
What emotion do you feel in this case? ما هي

المشاعر التي تشعر بها في هذه الحالة؟

What methods can be used to restore equity?

ما هي الأساليب التي يمكن استخدامها لاستعادة العدالة؟

Underreward Inequity



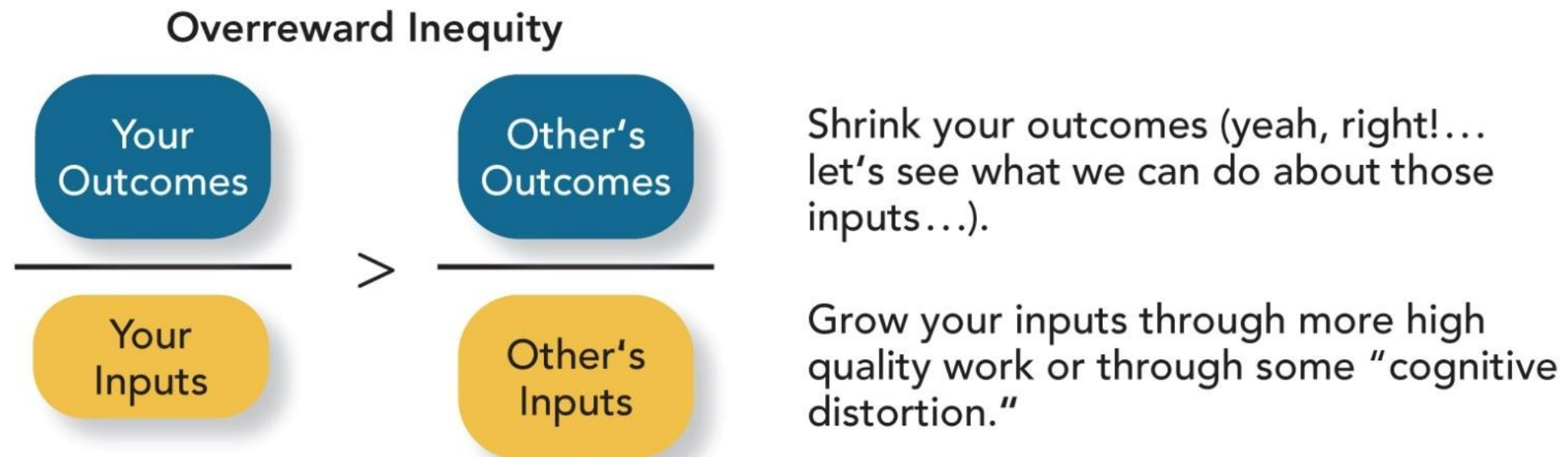
Adapted from J.S. Adams, "Inequity in Social Exchange," in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1965), pp. 267–99

Figure 6-6 Equity Theory Comparisons

3 of 3

ما هي المشاعر التي تشعر بها في هذه الحالة؟
What emotion do you feel in this case?

ما هي الأساليب التي يمكن استخدامها لاستعادة العدالة؟
What methods can be used to restore equity?



Adapted from J.S. Adams, "Inequity in Social Exchange," in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, ed. L. Berkowitz (New York: Academic Press, 1965), pp. 267–99

التمكين النفسي Psychological Empowerment

An intrinsic form of motivation derived from the belief that one's work tasks are contributing to some larger purpose
شكل جوهري من التحفيز مشتق من الاعتقاد بأن مهام عمل الفرد تساهم في تحقيق غرض أكبر

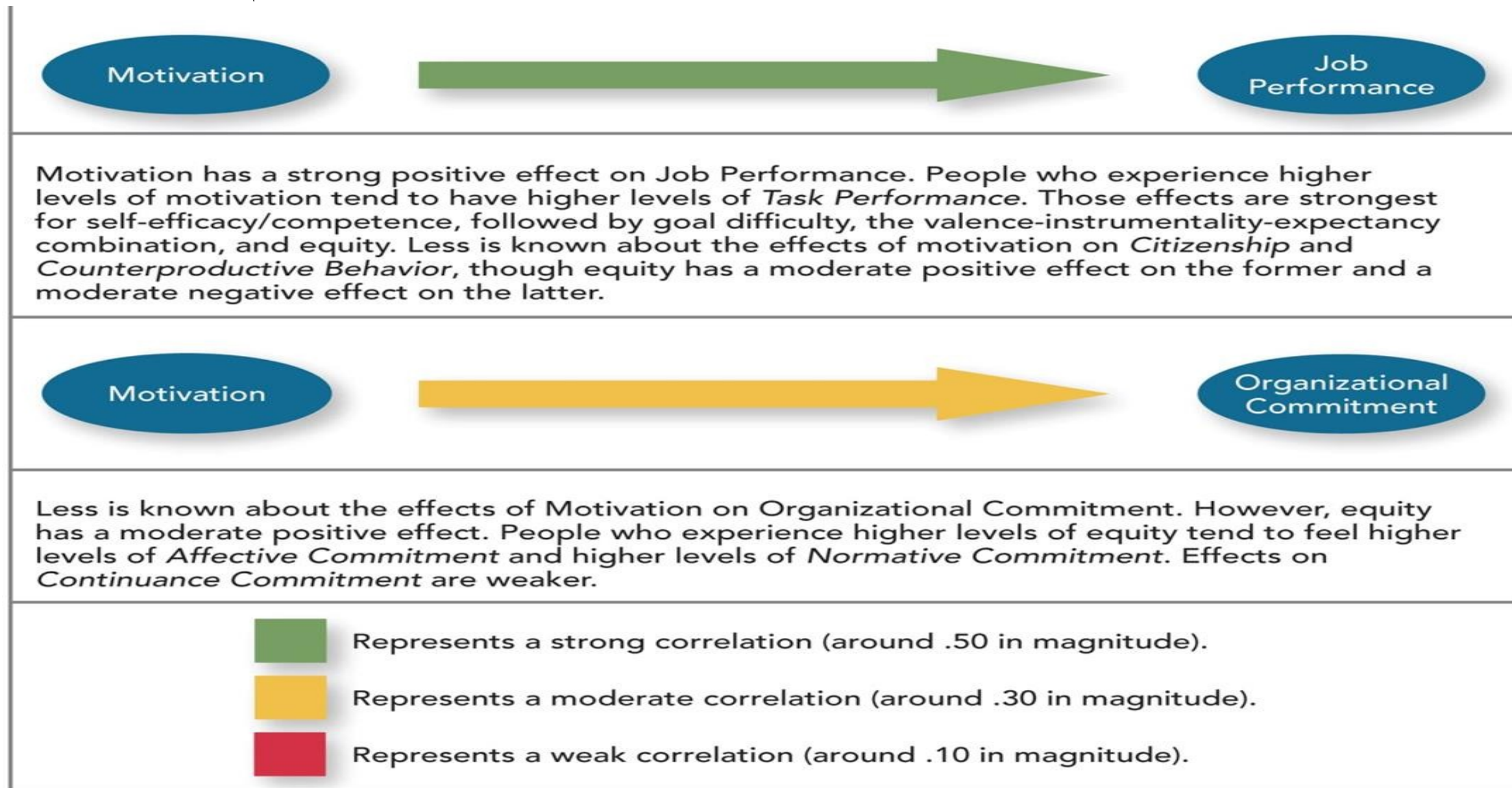
Fostered by four beliefs: تعززها أربع معتقدات

- Meaningfulness المغزى
- Self-Determination تقرير المصير
- Competence مهارة
- Impact تأثير

Star Trek Beyond

Figure 6-8 Effects of Motivation on Performance and Commitment

آثار التحفيز على الأداء والالتزام



Y. Cohen-Charash and P.E. Spector, "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86 (2001), pp. 287–321; J.A. Colquitt, D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter, and K.Y. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology* 86 (2001), pp. 425–45; J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior* 61 (2002), pp. 20–52; A.D. Stajkovic and F. Luthans, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin* 124 (1998), pp. 240–61; W. Van Eerde and H. Thierry, "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 81 (1996), pp. 575–86; and R.E. Wood, A.J. Mento, and E.A. Locke, "Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 72 (1987), pp. 416–25.

Table 6-7 Compensation Plan Elements

عناصر خطة التعويض

Individual-Focused التركيز على الفرد	Description وصف
Piece-rate معدل القطعة	A specified rate is paid for each unit produced, each unit sold, or each service provided. يتم دفع سعر محدد لكل وحدة منتجة ، أو كل وحدة مبيعة ، أو كل خدمة مقدمة.
Merit pay أجر الجدارة	An increase to base salary is made in accordance with performance evaluation ratings. تتم زيادة الراتب الأساسي وفقًا لتصنيفات تقييم الأداء.
Lump-sum bonuses مكافآت المبلغ المقطوع	A bonus is received for meeting individual goals but no change is made to base salary. The potential bonus represents “at risk” pay that must be re-earned each year. Base salary may be lower in cases in which potential bonuses may be large. يتم استلام مكافأة لتحقيق الأهداف الفردية ولكن لا يتم إجراء أي تغيير على الراتب الأساسي. تمثل المكافأة المحتملة الأجر "المعرض للخطر" الذي يجب استرداده كل عام. قد يكون الراتب الأساسي أقل في الحالات التي قد تكون فيها المكافآت المحتملة كبيرة.
Recognition awards جوائز التقدير	Tangible awards (gift cards, merchandise, trips, special events, time off, plaques) or intangible awards (praise) are given on an impromptu basis to recognize achievement. تُمنح الجوائز الملموسة (بطاقات الهدايا ، والبضائع ، والرحلات ، والمناسبات الخاصة ، والإجازات ، واللوحات) أو الجوائز غير الملموسة (الثناء) على أساس مرتجل لتقدير الإنجاز.

Table 6-7 Compensation Plan Elements

عناصر خطة التعويض

Unit-Focused التركيز على الوحدة	Description وصف
Gainsharing تقاسم المنافع	A bonus is received for meeting unit goals (department goals, plant goals, business unit goals) for criteria controllable by employees (labor costs, use of materials, quality). No change is made to base salary. The potential bonus represents “at risk” pay that must be re-earned each year. Base salary may be lower in cases in which potential bonuses may be large. يتم استلام مكافأة لتحقيق أهداف الوحدة (أهداف القسم ، وأهداف المصنع ، وأهداف وحدة العمل) للمعايير التي يمكن للموظفين التحكم فيها (تكاليف العمالة ، استخدام المواد ، الجودة). لم يطرأ أي تغيير على الراتب الأساسي. تمثل المكافأة المحتملة الأجر "المعرض للخطر" الذي يجب استرداده كل عام. قد يكون الراتب الأساسي أقل في الحالات التي قد تكون فيها المكافآت المحتملة كبيرة.
Organization-Focused منظمة تركز	Description وصف
Profit Sharing مشاركة الأرباح	A bonus is received when the publically reported earnings of a company exceed some minimum level, with the magnitude of the bonus contingent on the magnitude of the profits. No change is made to base salary. The potential bonus represents “at risk” pay that must be re-earned each year. Base salary may be lower in cases in which potential bonuses may be large. يتم استلام المكافأة عندما تتجاوز أرباح الشركة المعلنة علنًا حدًا أدنى معينًا ، ويتوقف حجم المكافأة على حجم الأرباح. لم يطرأ أي تغيير على الراتب الأساسي. تمثل المكافأة المحتملة الأجر "المعرض للخطر" الذي يجب استرداده كل عام. قد يكون الراتب الأساسي أقل في الحالات التي قد تكون فيها المكافآت المحتملة كبيرة.

Chapter 7

Trust, Justice, and Ethics

الثقة والعدالة والأخلاق

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Improving Performance and
Commitment in the Workplace

Colquitt
LePine
Wesson

SIXTH EDITION



Class Agenda

Trust defined

Types of trust

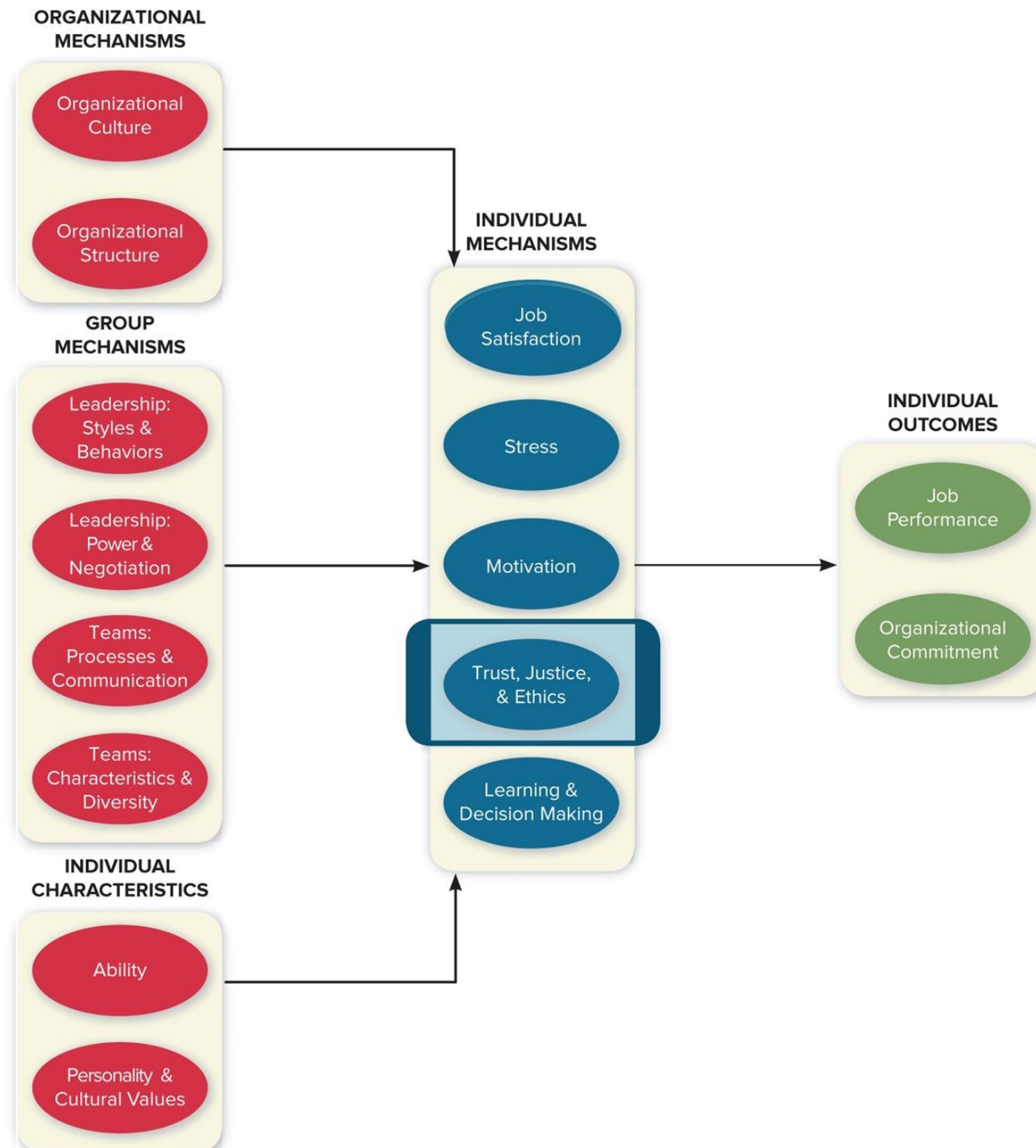
Using justice to gauge trust

Using ethics to gauge trust

How important is trust?

Application

An Integrative Roadmap



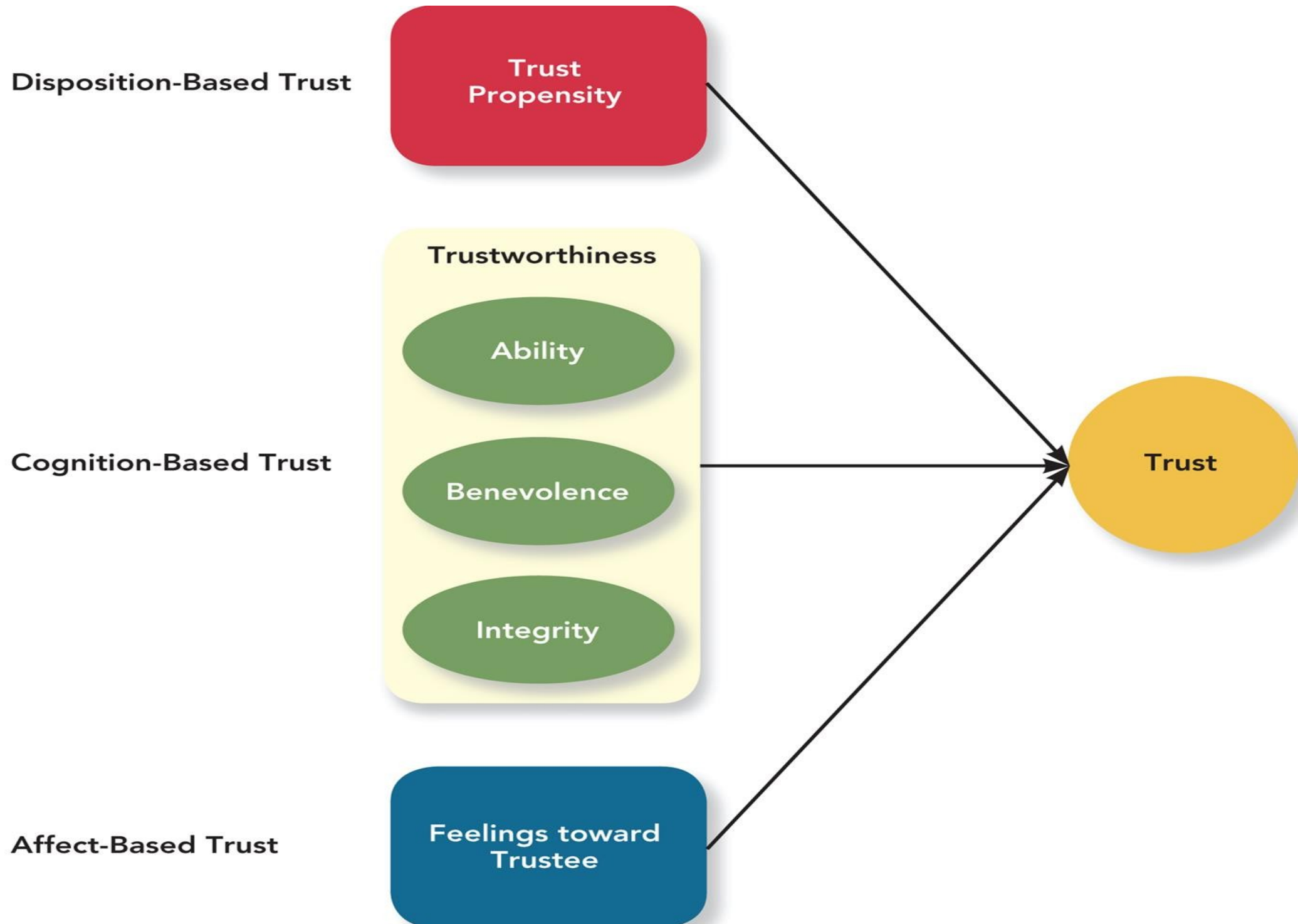
ثقة محددة Trust Defined

The willingness to be vulnerable to an authority based on positive expectations about the authority's actions and intentions

الرغبة في أن تكون ضعيفاً أمام سلطة بناءً على توقعات إيجابية حول تصرفات السلطة ونواياها

- الثقة = الرغبة في أن تكون *willing to be vulnerable* عرضة للخطر
- المخاطرة = تصبح في *actually becoming vulnerable* الواقع عرضة للخطر

Figure 7-1 Factors That Influence Trust Levels العوامل التي تؤثر على مستويات الثقة



Adapted from R.C. Mayer, J.H. Davis, and F.D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* 20 (1995), pp. 709–34; and D.J. McAllister, "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal* 38 (1995), pp. 24–59

[Jump to Appendix 1 long image description](#)

الثقة القائمة على Disposition-Based Trust

التصرف

نزعة الثقة Trust Propensity

- A general expectation that the words, promises, and statements of individuals and groups can be relied upon
توقع عام بأنه يمكن الاعتماد على كلمات ووعود وبيانات الأفراد والجماعات
- Which is more damaging in organizational life: being too trusting or being too suspicious?
أيهما أكثر ضررًا في الحياة التنظيمية: الثقة الزائدة أم الشك الشديد؟

Trust Propensity نزعۃ الثقة

1 STRONGLY DISAGREE	2 DISAGREE	3 NEUTRAL	4 AGREE	5 STRONGLY AGREE
1. One should be very cautious with strangers.				_____
2. Most experts tell the truth about the limits of their knowledge.				_____
3. Most people can be counted on to do what they say they will do.				_____
4. These days, you must be alert or someone is likely to take advantage of you.				_____
5. Most salespeople are honest in describing their products.				_____
6. Most repair people will not overcharge people who are ignorant of their specialty.				_____
7. Most people answer public opinion polls honestly.				_____
8. Most adults are competent at their jobs.				_____

Average
Score: 21

[Jump to Appendix 2 for long
description.](#)

Sources: R.C. Mayer and J.H. Davis, "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment," *Journal of Applied Psychology* 84 (1999), pp. 123–36.

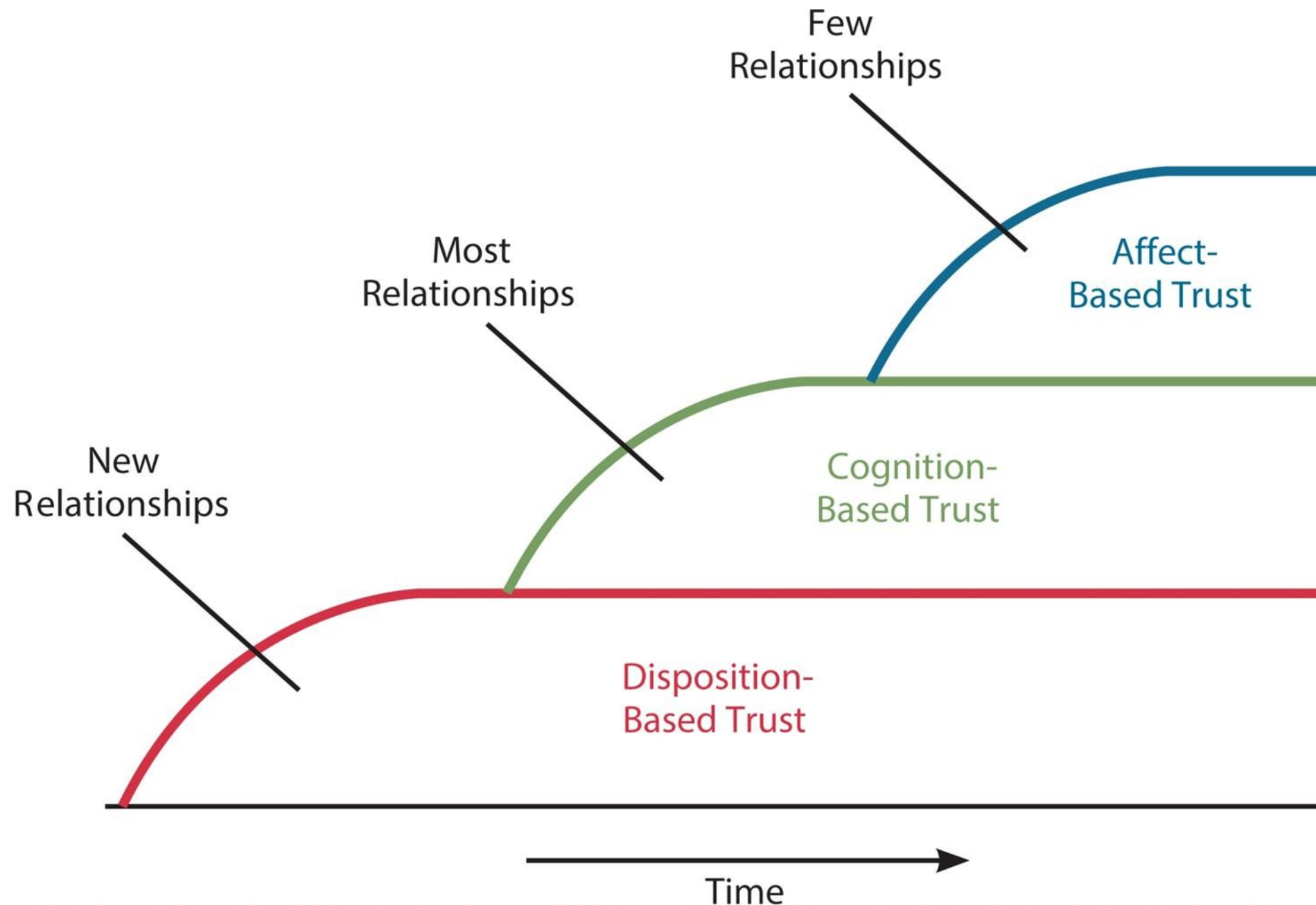
الثقة القائمة على Cognition-Based Trust المعرفة

Trustworthiness الجدارة بالثقة

The characteristics of a trustee that inspire trust are: خصائص الوصي التي تلهم الثقة هي

- Ability القدرة
- Benevolence الإحسان
- Integrity النزاهة

Figure 7-3 Types of Trust Over Time أنواع الثقة بمرور الوقت



Adapted from R.J. Lewicki and B.B. Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships," in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ed. R.M. Kramer and T.R. Tyler (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996), pp. 114–39; and R.C. Mayer, J.H. Davis, and F.D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* 20 (1995), pp. 709–34

عدالة Justice

Trustworthiness can sometimes be difficult to judge, especially early in work relationships. قد يكون الحكم على الجدارة بالثقة أمرًا صعبًا في بعض الأحيان ، خاصة في علاقات العمل في وقت مبكر.

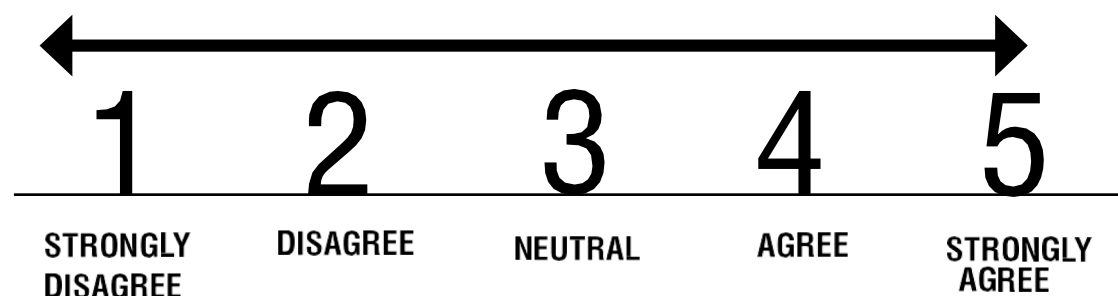
Justice-relevant acts can serve as behavioral evidence of trustworthiness. يمكن أن تكون الأعمال المتعلقة بالعدالة بمثابة دليل سلوكي على الجدارة بالثقة.

- عدالة التوزيع Distributive justice
- العدالة الإجرائية Procedural justice
- العدالة الشخصية Interpersonal justice
- العدالة المعلوماتية Informational justice

Table 7-2 Distributive and Procedural Justice العدالة التوزيعية والإجرائية

Distributive Justice Rules قواعد العدالة التوزيعية	Description وصف
Equity vs. equality vs. Need العدالة مقابل المساواة مقابل الحاجة	Are rewards allocated according to the proper norm? هل المكافآت موزعة حسب القاعدة الصحيحة؟
Procedural Justice Rules قواعد العدالة الإجرائية	Description وصف
Voice صوت	Do employees get to provide input into procedures? هل يتعين على الموظفين تقديم مدخلات في الإجراءات؟
Correctability القابلية للتصحيح	Do procedures build in mechanisms for appeals? هل تبني الإجراءات آليات للاستئناف؟
Consistency التناسق	Are procedures consistent across people and time? هل الإجراءات متسقة عبر الناس والوقت؟
Bias Suppression قمع التحيز	Are procedures neutral and unbiased? هل الإجراءات محايدة وغير متحيزة؟
Representativeness التمثيلية	Do procedures consider the needs of all groups? هل تراعي الإجراءات احتياجات جميع الفئات؟
Accuracy صحة	Are procedures based on accurate information? هل الإجراءات مبنية على معلومات دقيقة؟

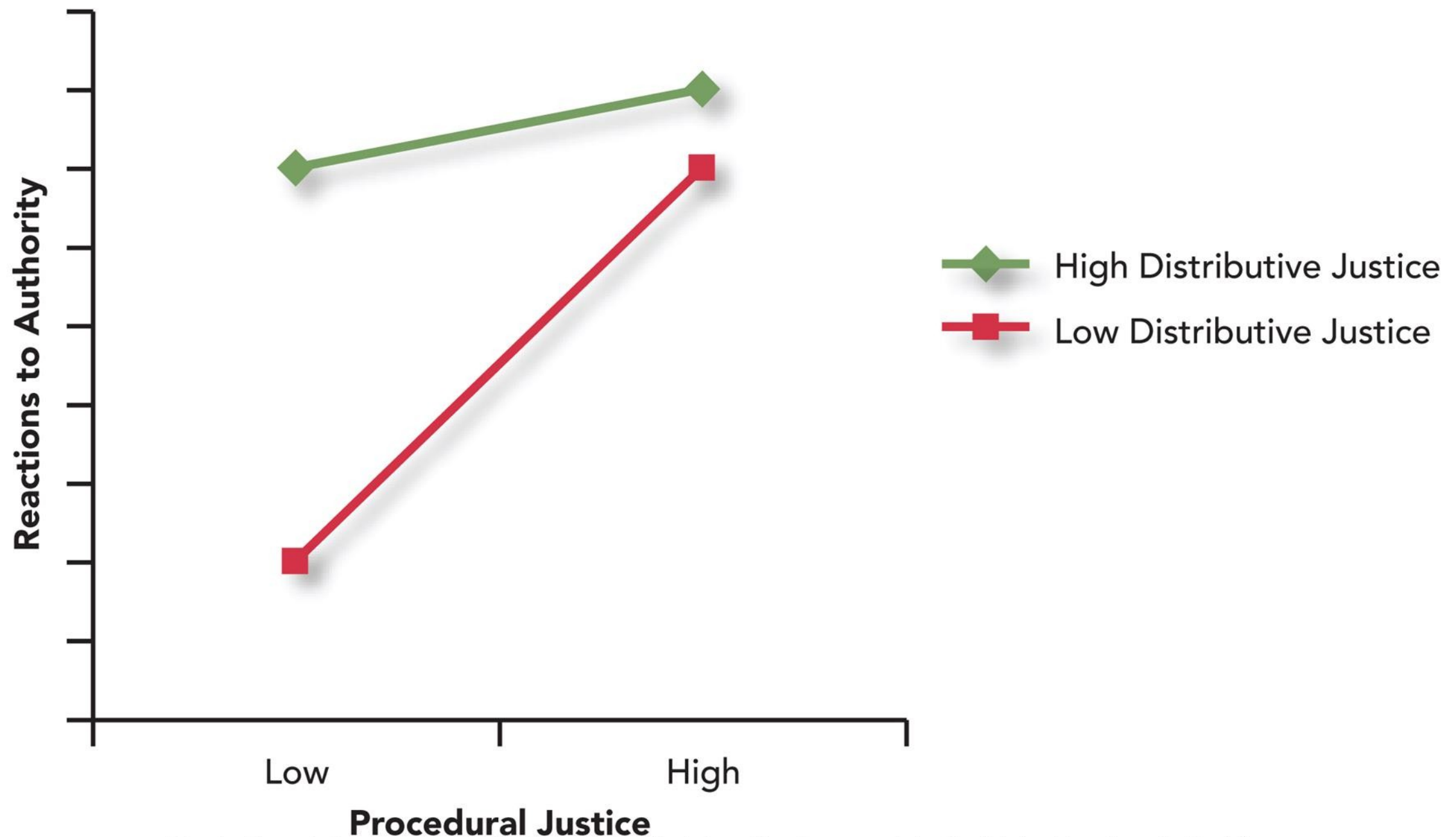
العدالة الإجرائية Procedural Justice



تشير العناصر The items below reference the procedures instructors use for grading at your school. الواردة أدناه إلى الإجراءات التي يستخدمها المعلمون للتصنيف في مدرستك.

1. Those procedures are moral and ethical. هذه الإجراءات معنوية وأخلاقية.
2. I can appeal the grades that result from those procedures, if I need to. يمكنني الطعن في الدرجات الناتجة عن تلك الإجراءات ، إذا كنت بحاجة إلى ذلك.
3. Those procedures are based on accurate information. تستند هذه الإجراءات على معلومات دقيقة.
4. Those procedures are unbiased and balanced. هذه الإجراءات غير متحيزة ومتوازنة.
5. Those procedures are consistent across students. هذه الإجراءات متسقة عبر الطلاب.
6. I can influence the grades that result from those procedures, if I try to. يمكنني التأثير على الدرجات الناتجة عن تلك الإجراءات ، إذا حاولت ذلك.
7. I can express my voice regarding those procedures, if I want to. يمكنني التعبير عن صوتي فيما يتعلق بهذه الإجراءات ، إذا أردت ذلك.

Figure 7-4 Combined Effects of Distributive and Procedural Justice الآثار المشتركة للعدالة التوزيعية والإجرائية



Adapted from J. Brockner and B.M. Wiesenfeld, "An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures," *Psychological Bulletin* 120 (1996), pp. 189–208.

[Jump to Appendix 4 long image description](#)

Table 7-2

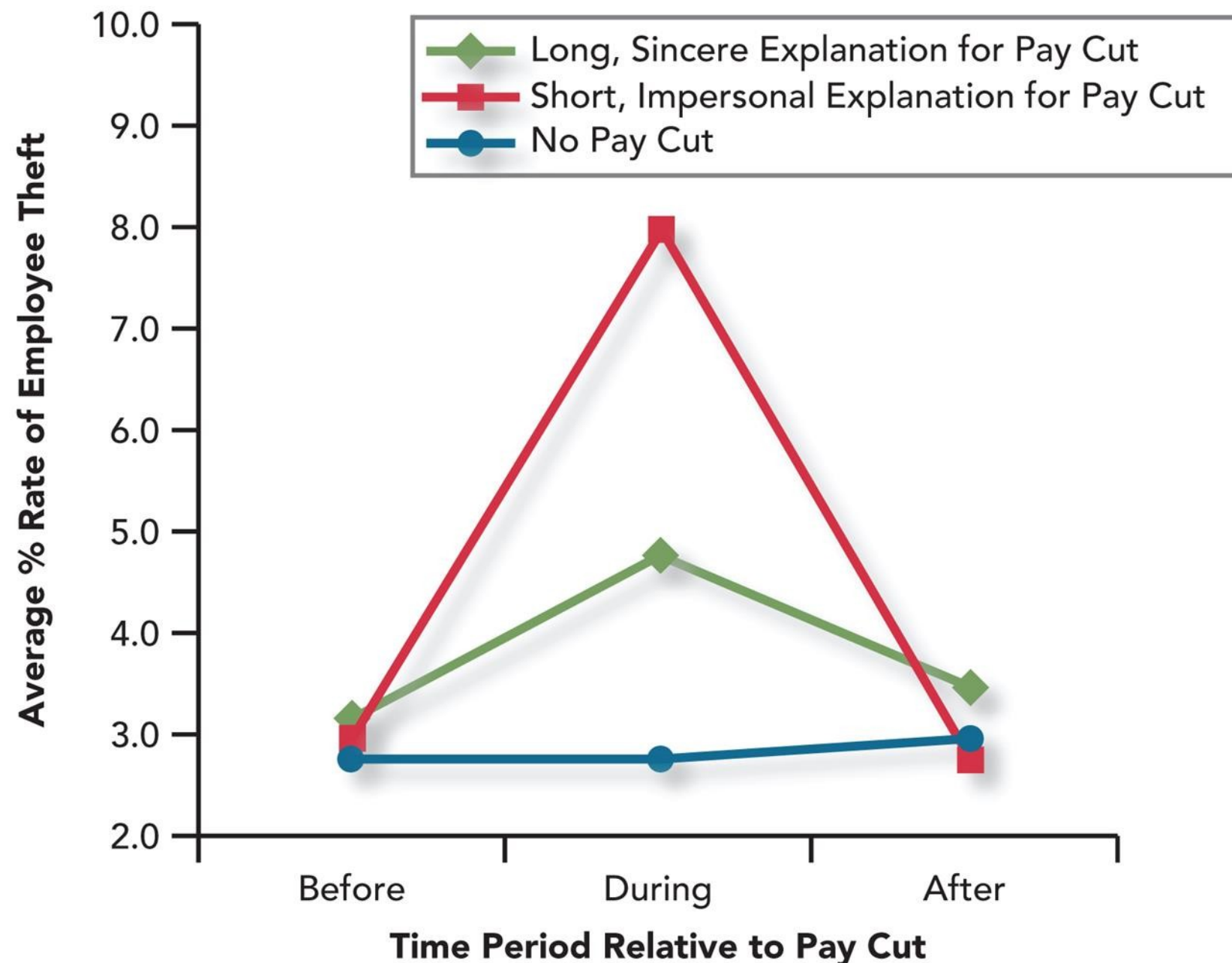
العدالة الشخصية و المعلوماتية Interpersonal and Informational Justice

قواعد Interpersonal Justice Rules العدالة الشخصية	وصف Description
احترام Respect	هل Do authorities treat employees with sincerity? تعامل السلطات الموظفين بصدق؟
استقامة Propriety	هل Do authorities refrain from improper remarks? تمتنع السلطات عن التصريحات غير اللائقة؟

قواعد Informational Justice Rules العدالة المعلوماتية	وصف Description
التبرير Justification	هل Do authorities explain procedures thoroughly? تشرح السلطات الإجراءات بدقة؟
الصدق Truthfulness	هل هذه التفسيرات Are those explanations honest? صادقة؟

Figure 7-5 The Effects of Justice on Theft During a Pay Cut

آثار العدالة على السرقة أثناء خفض الأجور



Adapted from J. Greenberg, "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Paycuts," *Journal of Applied Psychology* 75 (1990), pp. 561–68

[Jump to Appendix 5 long image description](#)

أخلاق Ethics

1 of 7

The degree to which the behaviors of an authority are in accordance with generally accepted moral norms. الدرجة التي تتوافق بها سلوكيات السلطة مع المعايير الأخلاقية المقبولة عمومًا.

- سلوك غير أخلاقي Unethical behavior
- سلوك "مجرد أخلاقي" behavior "Merely ethical"
- السلوك "الأخلاقي بشكل خاص" behavior "Especially ethical"

Ethics

2 of 7

تدريب Exercise

اقرأ السيناريو في. Read the scenario on the next four slides.
الشرائح الأربع التالية.

Come up with three ideas for reducing theft in this grocery store.
ابتكر ثلاث أفكار لتقليل السرقة في متجر البقالة هذا.

Ethics

3 of 7

Alex Grant recently graduated from college and is excited to be starting his first job as a store manager for The Grocery Cart, a large supermarket chain. The company has a very good management training program, and it is one of the fastest growing chains in the nation. تخرج

Alex Grant وهي ، The Grocery Cart مؤخرًا من الكلية وهو متحمس لبدء وظيفته الأولى كمدير متجر لـ Alex Grant سلسلة سوبر ماركت كبيرة. تمتلك الشركة برنامجًا تدريبيًا إداريًا جيدًا للغاية ، وهي واحدة من أسرع السلاسل نموًا في الدولة.

If Alex does well managing his first store, there are a number of promising advancement opportunities in the company. After completing the store management training program, Alex met with Regina Hill, his area supervisor. She informed Alex that he would be taking charge of a medium-volume store (\$250,000 in sales/week) in an upper-class neighborhood.

This store had been operating without a store manager for the past six months. The store had also not made a profit in any of the monthly

financial reports for the last year. إذا كان أليكس يدير متجره الأول بشكل جيد ، فهناك عدد من فرص التقدم الواعدة في الشركة. بعد الانتهاء من برنامج التدريب على إدارة المتجر ، التقى أليكس مع ريجينا هيل ، مشرف منطقته. أخبرت أليكس أنه سيتولى مسؤولية متجر متوسط الحجم (250 ألف دولار في المبيعات أسبوعياً) في حي من الطبقة العليا. كان هذا المتجر يعمل بدون مدير متجر خلال الأشهر الستة الماضية. كما أن المتجر لم يحقق ربحاً في أي من التقارير المالية الشهرية للعام الماضي.

Ethics

4 of 7

Hill also shared the following information with Alex: Because the store has been without a store manager for the last six months, the assistant manager (Drew Smith) has been in charge. Drew is known for being highly competent and a solid performer. However, there have been complaints that he is frequently rude to employees and insults and ridicules them whenever they make mistakes. Turnover among sales clerks and cashiers at this store has been somewhat higher than in other stores in the area. The average pay of clerks and cashiers is

\$7.25/hour. The last two semiannual inventories at this store showed significant losses. There has been a large amount of theft from the store stockroom (an area where only employees are allowed).

نظرًا لأن المتجر كان بدون Alex: أيضًا المعلومات التالية مع Hill شارك هو المسؤول. يشتهر درو بكفاءته العالية وأدائه (Drew Smith) مدير متجر على مدار الأشهر الستة الماضية ، فقد كان المدير المساعد (القوي. ومع ذلك ، كانت هناك شكاوى من أنه كثيرًا ما يكون وقحًا مع الموظفين ويهينهم ويسخر منهم كلما ارتكبوا أخطاء. كان معدل الدوران بين كتبة المبيعات والصرافين في هذا المتجر أعلى إلى حد ما منه في المتاجر الأخرى في المنطقة. متوسط أجر الكتبة والصرافين هو 7.25 دولار في الساعة. أظهر آخر مخزون نصف سنوي في هذا المتجر خسائر كبيرة. كان هناك قدر كبير من السرقة من مخزن المخزن (منطقة يُسمح فيها فقط للموظفين).

Given that the store has generally done well in sales (compared with others in the area) and that most expenses seem well under control, Hill believes that the profitability problem for this store is primarily due to theft. Therefore, she suggested that Alex's plans for the store should focus on this priority over any others.

بالنظر إلى أن المتجر حقق أداءً جيدًا بشكل عام في المبيعات (مقارنةً بالآخرين في المنطقة) وأن معظم النفقات تبدو تحت السيطرة ، يعتقد هيل أن مشكلة الربحية لهذا المتجر ترجع أساسًا إلى السرقة. لذلك ، اقترحت أن تركز خطط أليكس للمتجر على هذه الأولوية على أي خطط أخرى.

Ethics

5 of 7

When Alex arrived for his first day of work in his new store, he saw that Drew was in the process of terminating an employee (Rudy Johnson) who had been caught stealing. Alex immediately went to the break room of the store where the termination interview was being conducted to learn more about the situation. عندما وصل أليكس في أول يوم عمل له في متجره الجديد ، رأى أن درو كان بصدد إنهاء خدمة موظف (رودي جونسون) تم ضبطه وهو يسرق. ذهب أليكس على الفور إلى غرفة الاستراحة في المتجر حيث كانت تجري مقابلة إنهاء الخدمة لمعرفة المزيد عن الموقف.

Drew informed Alex that Rudy had been a grocery clerk for the past six weeks and that he had apparently figured out how to tell if the alarms to the stockroom doors were off. Rudy would then open the back stockroom doors and stack cases of beer outside the store to pick up after his shift. After Drew caught Rudy doing this, Drew had a conversation with one of his friends who works as a restaurant manager down the street. Drew's friend noted that he had hired Rudy a few months ago and that he'd been caught stealing there too.

أخبر درو أليكس أن رودي كان كاتب بقالة على مدار الأسابيع الستة الماضية وأنه على ما يبدو اكتشف كيفية معرفة ما إذا كانت أجهزة الإنذار في أبواب المخزن قد توقفت. بعد ذلك ، يفتح رودي أبواب المخزن الخلفية ويكدس علب البيرة خارج المتجر لالتقاطها بعد نوبته. بعد أن ضبط درو رودي وهو يفعل ذلك ، أجرى درو محادثة مع أحد أصدقائه الذي يعمل كمدير مطعم في الشارع. لاحظ صديق درو أنه وظف رودي قبل بضعة أشهر وأنه تم القبض عليه

Ethics

6 of 7

Turning to Rudy, Drew asked, “So, Rudy, what do you have to say for yourself?” Rudy quickly replied: “Look here, [expletive], you don’t pay me enough to work here and put up with this garbage. In fact, you’re always riding everyone like they’re your personal servant or something. So I was trying to get some beer. I’ve seen you let stockers take home damaged merchandise a dozen times. So just because they cut open a box of cookies, which we all know they do on purpose, they get to take stuff home for free. For that matter, we’ve all seen you do the same thing! I’ve never seen you make a big deal about this stuff before. Why can’t I get a few cases of beer? What’s the big deal?”

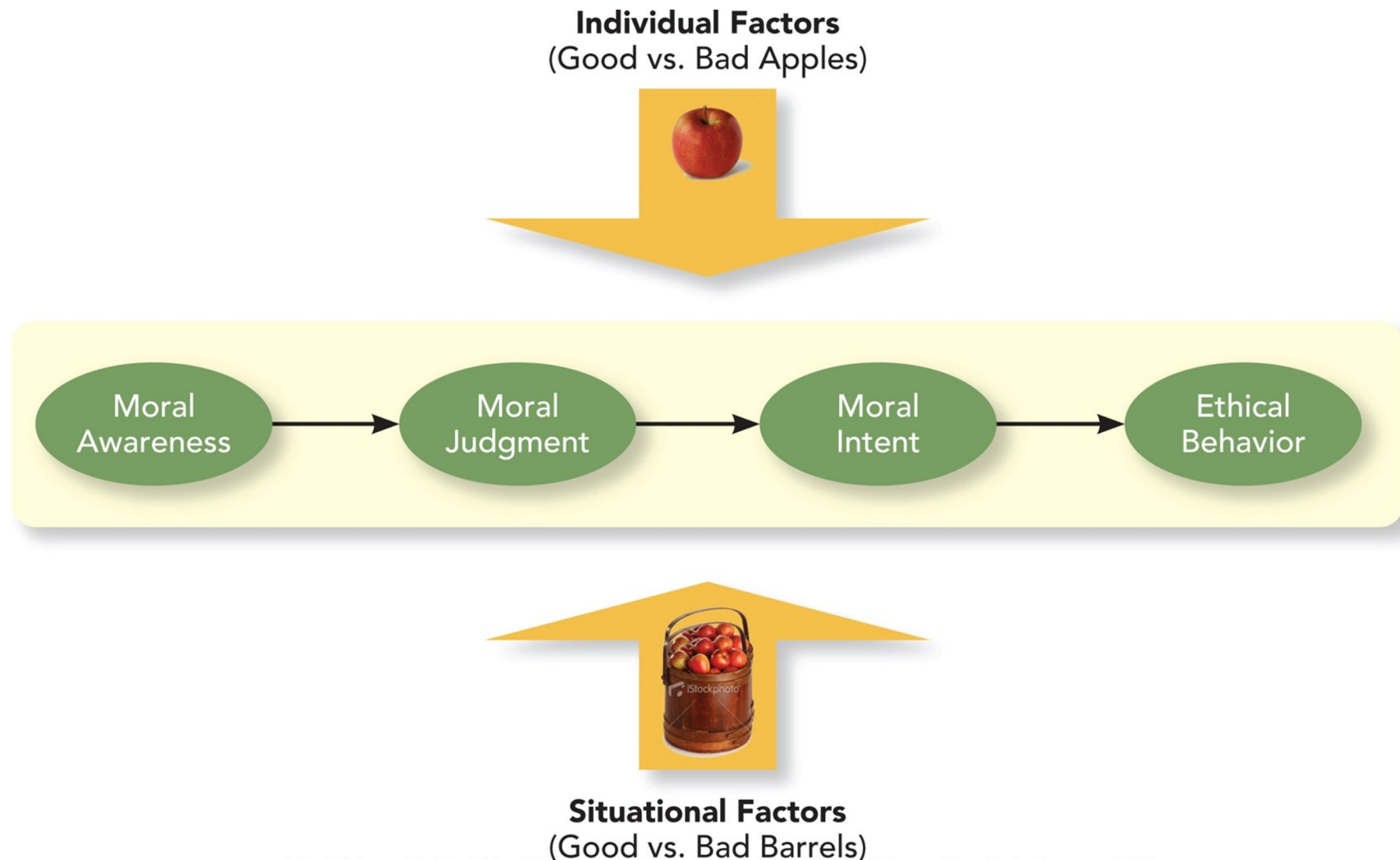
بالانتقال إلى رودي ، سأل درو ، "إذن ، رودي ، ماذا لديك لتقول لنفسك؟" أجاب رودي بسرعة: "انظر هنا ، [كلمة بذيئة] ، أنت لا تدفع لي ما يكفي للعمل هنا وتحمل هذه القمامة. في الواقع ، إنك دائمًا ما تقود الجميع كما لو كانوا خادملك الشخصي أو شيء من هذا القبيل. لذلك كنت أحاول الحصول على بعض البيرة. لقد رأيت أنك سمحت للمخزون بأخذ البضائع التالفة إلى المنزل عشرات المرات. لذلك فقط لأنهم قاموا بفتح صندوق من ملفات تعريف الارتباط ، والذي نعلم جميعًا أنهم يفعلونه عن قصد ، يمكنهم أخذ الأشياء إلى المنزل مجانًا. في هذا الصدد ، رأينا جميعًا أنك تفعل الشيء نفسه! لم يسبق لي أن رأيتك تقوم بعمل كبير حول هذه الأشياء من قبل. لماذا لا يمكنني الحصول على بضع علب من البيرة؟ ما هي الصفقة الكبيرة؟"

OB on Screen

The Founder

Figure 7-6 The Four-Component Model of Ethical Decision Making

النموذج المكون من أربعة مكونات لاتخاذ القرار الأخلاقي

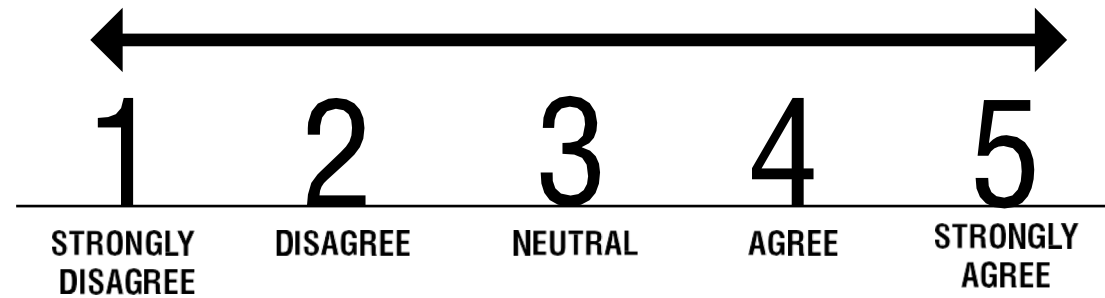


Adapted from J.R. Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory* (New York: Praeger, 1986).

[Jump to Appendix 6 long image description](#)

Photos: (top): ©Siede Preis/Getty Images; (bottom): ©C Squared Studios/Getty Images.

الانتباه الأخلاقي Moral Attentiveness



1. I enjoy pondering ethical matters. أنا أستمتع بالتفكير في الأمور الأخلاقية.
2. I often think about the ethical implications of my actions. غالبًا ما أفكر في الآثار الأخلاقية لأفعالي.
3. I reflect on moral issues rather frequently. أنا أفكر في القضايا الأخلاقية بشكل متكرر.
4. I encounter morally charged situations rather often. أواجه مواقف مشحونة أخلاقيا في كثير من الأحيان.
5. Moral dilemmas are a frequent part of my week. المعضلات الأخلاقية جزء متكرر من أسبوعي.
6. I think about how ethical I'm being almost every day. أفكر في مدى أخلاقي كل يوم تقريبًا.
7. I carefully consider the morality of my decision making. أنا أفكر بعناية في أخلاقيات اتخاذ قراري.
8. Many of the actions I take have some moral quality to them. العديد من الإجراءات التي أقوم بها لها بعض الصفة الأخلاقية بالنسبة لهم.
9. I have experienced several ethical predicaments in my life. لقد واجهت العديد من المآزق الأخلاقية في حياتي.
10. I often face situations that have some moral implication. غالبًا ما أواجه مواقف لها بعض الآثار الأخلاقية.

11. I feel like I have to choose between moral and immoral fairly frequently. أشعر أنني يجب أن أختار بين الأخلاق وغير الأخلاق بشكل متكرر.

Average

Score: 19 12. Day in and day out, ethical dilemmas are something I have to consider. المعضلات الأخلاقية يوميًا بعد يوم شيء. يجب أن أفكر فيه.

أبعاد الشدة الأخلاقية

Table 7-3 The Dimensions of Moral Intensity

البعد العام: احتمالية حدوث ضرر General Dimension: Potential for Harm

تأثير محدد Specific Effect	وصف Description
Magnitude of Consequences حجم العواقب	How much harm would be done to other people? ما مقدار الضرر الذي يمكن أن يلحق بالآخرين؟
Probability effect تأثير الاحتمالية	How likely is it that the act will actually occur and that the assumed consequences will match predictions? ما مدى احتمالية أن يحدث الفعل بالفعل وأن النتائج المفترضة ستطابق التوقعات؟
Temporal immediacy الآنية الزمنية	How much time will pass between the act and the onset of its consequences? كم من الوقت سيمر بين الفعل وبدء نتائجه؟
Concentration of effect تركيز التأثير	Will the consequences be concentrated on a limited set of people, or will they be more far-reaching? هل ستركز العواقب على مجموعة محدودة من الناس أم ستكون بعيدة المدى؟

البعد العام: الضغط الاجتماعي General Dimension: Social Pressure

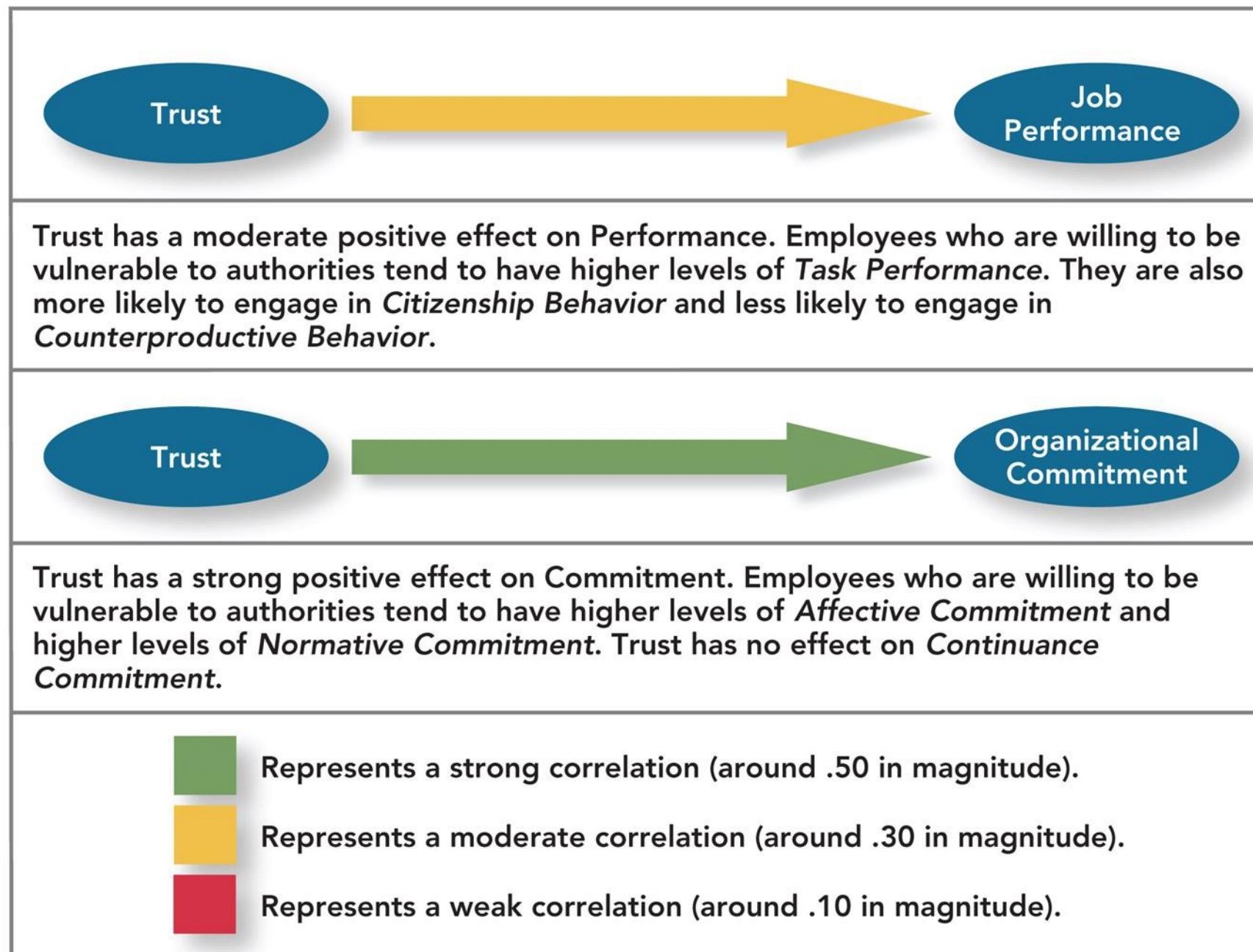
تأثير محدد Specific Effect	وصف Description
Social consensus الإجماع الاجتماعي	How much agreement is there that the proposed act would be unethical? ما مقدار الاتفاق على أن القانون المقترح سيكون غير أخلاقي؟
Proximity القرب	How near (in a psychological or physical sense) is the authority to those who will be affected? ما مدى قرب السلطة (بالمعنى النفسي أو الجسدي) لأولئك الذين سيتأثرون؟

Ethics

7 of 7

Can companies benefit from having better moral awareness and moral judgment, even if their costs rise as a result? How? هل يمكن للشركات الاستفادة من وجود وعي أخلاقي أفضل وحكم أخلاقي أفضل ، حتى لو ارتفعت تكاليفها نتيجة لذلك؟ كيف؟

Figure 7-8 Effects of Trust on Performance and Commitment



Sources: K.T. Dirks and D.L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology* 87 (2002), pp. 611–28; and J.A. Colquitt, B.A. Scott, and J.A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 92 (2007), pp. 909–27.

تطبيق Application

المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate social responsibility

- Legal component المكون القانوني
- Ethical component المكون الأخلاقي
- Social component المكون الاجتماعي

Chapter 8

Learning and Decision Making

التعلم واتخاذ القرار

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Improving Performance and
Commitment in the Workplace

Colquitt
LePine
Wesson



SIXTH EDITION

Class Agenda

Learning defined

Methods of learning

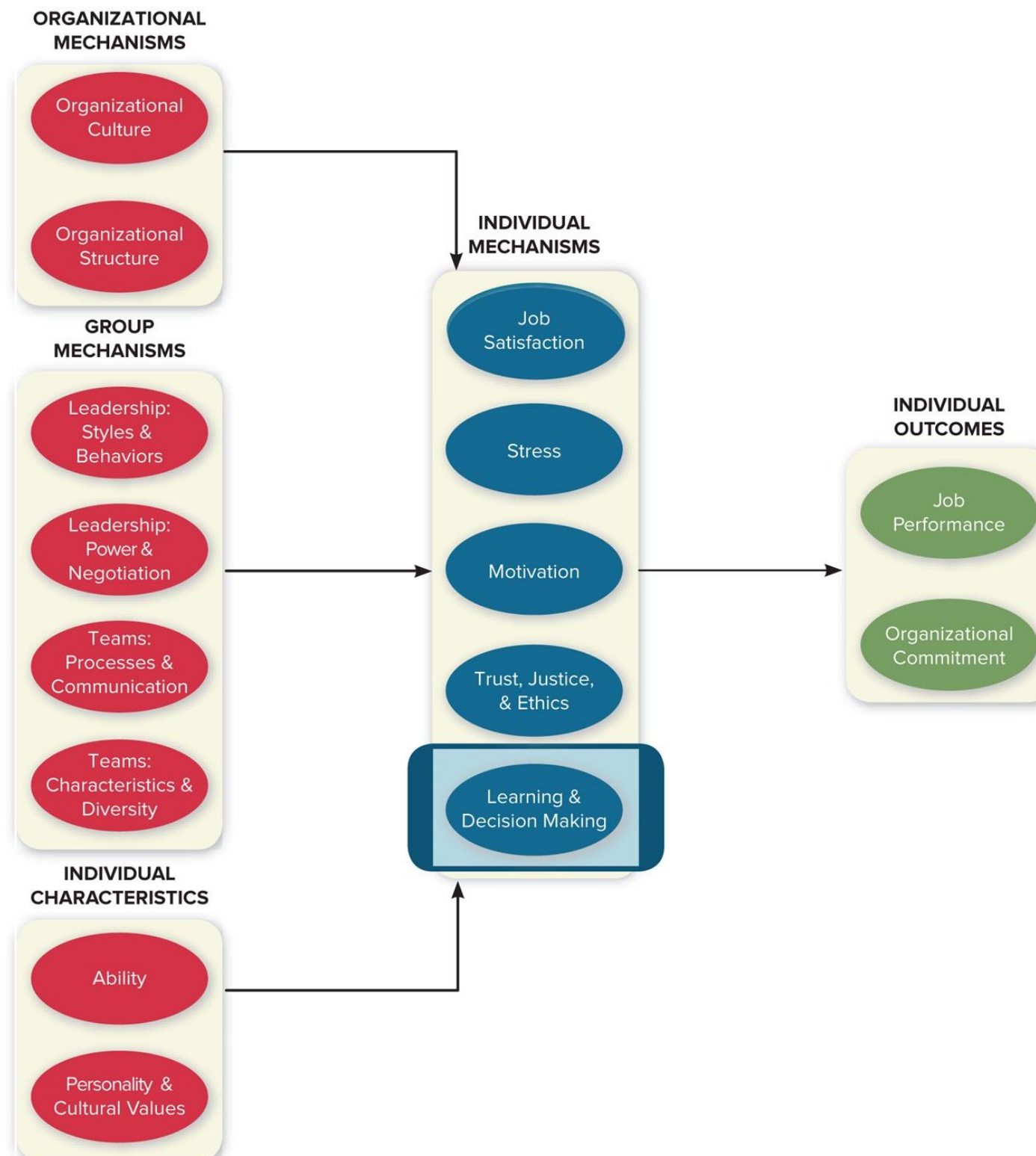
Decision making defined

Decision-making problems

How important is learning?

Application

An Integrative Roadmap



تعريف التعلم Learning Defined

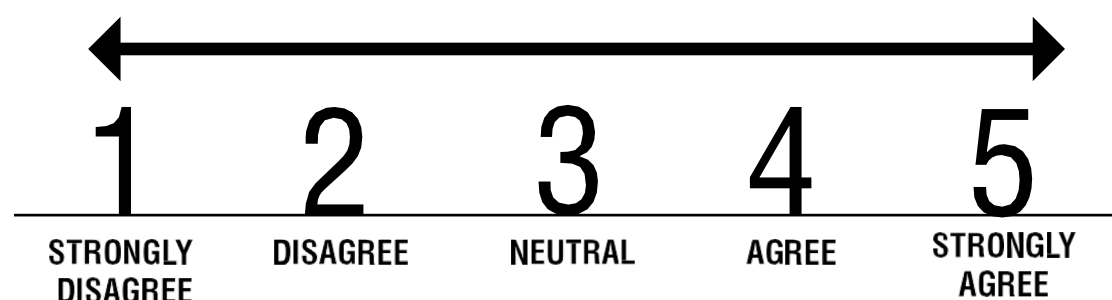
Permanent changes in an employee's knowledge or skill that result from experience
تغييرات دائمة في معرفة الموظف أو مهارته الناتجة عن الخبرة

Employees learn two types of knowledge: يتعلم الموظفون نوعين من المعرفة:

- Explicit - easy to communicate and teach
الصريح - سهل التواصل والتعليم
- Tacit - more difficult to communicate; gained with experience
ضمني - أكثر صعوبة في التواصل ؛ اكتسبت من خلال الخبرة

إمكانات التعلم Workplace Learning Potential

في مكان العمل



1. At work, I get enough time to find my own solutions to task-related issues. في العمل ، أحصل على وقت كافٍ لإيجاد حلول خاصة بي للمشكلات المتعلقة بالمهام.
2. At work, I have the freedom to explore new ways to be more effective. At work, I have the freedom to explore new ways to be more effective.
3. At work, I can experiment with different methods even if it might slow me down. في العمل ، لدي الحرية في استكشاف طرق جديدة لأكون أكثر فعالية.
4. At work, I get the opportunity to learn how to cope with difficulties my way. في العمل ، أحظى بفرصة تعلم كيفية التعامل مع الصعوبات في طريقي.
5. At work, I get the chance to reflect on how to do my job better. في العمل ، أحظى بفرصة التفكير في كيفية القيام بعملتي بشكل أفضل.
6. At work, I have the freedom to compare different approaches to my work. في العمل ، لدي الحرية لمقارنة الأساليب المختلفة لعملتي.

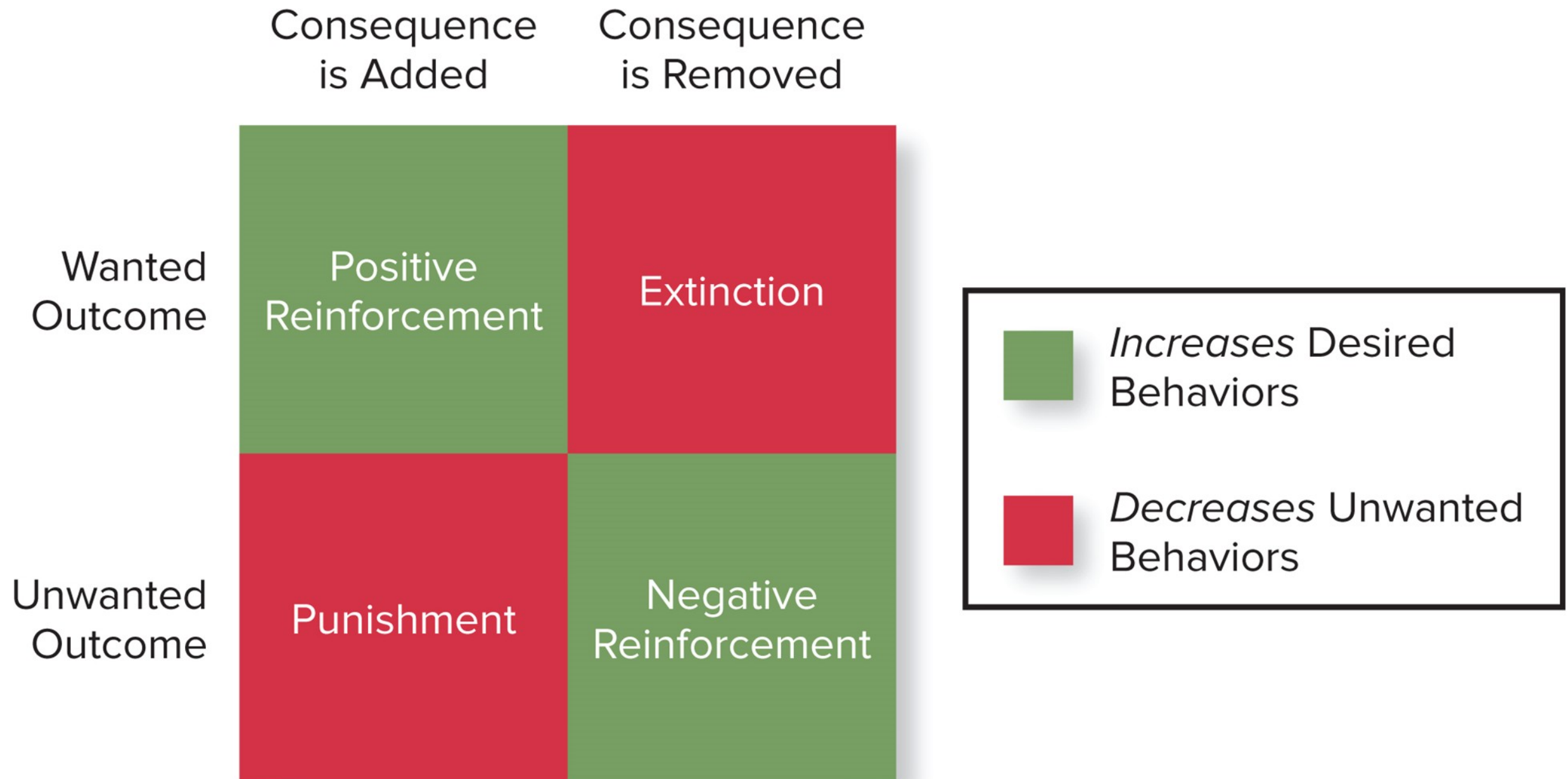
Methods of Learning طرق التعلم

1 of 3

كيف يتعلم الموظفون؟ How do employees learn?

- Reinforcement تعزيز

Figure 8-2 Contingencies of Reinforcement حالات الطوارئ للتعزيز



جدول Schedules of Reinforcement

التعزيز

Reinforcement Schedule جدول التعزيز	Reward Given Following المكافأة المقدمة التالية	Potential Level of Performance مستوى الأداء المحتمل	Example مثال
Continuous مستمر	Every desired Behavior كل سلوك مطلوب	High, but difficult to Maintain مرتفع ، ولكن يصعب الحفاظ عليه	Praise مدح
Fixed interval فترات زمنية ثابتة	Fixed time periods زمنية ثابتة	Average معدل	Paycheck الراتب
Variable interval الفاصل المتغير	Variable time periods فترات زمنية متغيرة	Moderately high مرتفعة بشكل معتدل	Supervisor walk-by مرور المشرف
Fixed ratio نسبة ثابتة	Fixed number of desired behaviors عدد ثابت من السلوكيات المرغوبة	High عالي	Piece-rate pay دفع سعر القطعة
Variable ratio نسبة متغيرة	Variable number of desired behaviors عدد متغير من السلوكيات المرغوبة	Very high عالي جدا	Commission pay دفع العمولة

Methods of Learning

2 of 3

كيف يتعلم الموظفون؟ How do employees learn?

- Reinforcement تعزيز
- Observation الملاحظة

Figure 8-1 Operant Conditioning Components مكونات التكيف الفعالة



Methods of Learning

3 of 3

Some people learn differently, as a function of the goals and activities that they prioritize. يتعلم بعض الناس بشكل مختلف ، كدالة للأهداف والأنشطة التي يعطونها الأولوية.

توجيه الهدف Goal orientation

- تعلم Learning
- إثبات الأداء Performance-prove
- تجنب الأداء Performance-avoid

Goal Orientation توجيہ الهدف

Average
Score: 16

Average
Score: 11

Average
Score: 11

1 STRONGLY DISAGREE	2 DISAGREE	3 NEUTRAL	4 AGREE	5 STRONGLY AGREE	
					1. I would rather do something difficult where I learn a lot than something easy. _____
					2. I am constantly seeking out moments that allow me to better myself. _____
					3. I relish the opportunity to learn new things by doing something I've never done before. _____
					4. Taking a chance on something is worth it if I grow from it as a result. _____
					5. I enjoy proving that I can perform better than others at work. _____
					6. Working hard to show others how well I can do is important. _____
					7. I like it when others know how well I can do things at work. _____
					8. I generally won't try things if others might see me fail. _____
					9. I avoid tasks that might show others that I have a low ability to be successful. _____
					10. Even though I might learn from it, I won't try something new in front of others if it might show my low ability. _____

Source: Adapted from J.F. Brett and D. VandeWalle, "Goal Orientation and Goal Content Performance in a Training Program," *Journal of Applied Psychology* 84 (1999), pp. 863–73. Copyright (c) 1999 by the American Psychological Association.

[Jump to Appendix 3 long image description](#)

Decision Making اتخاذ قرار

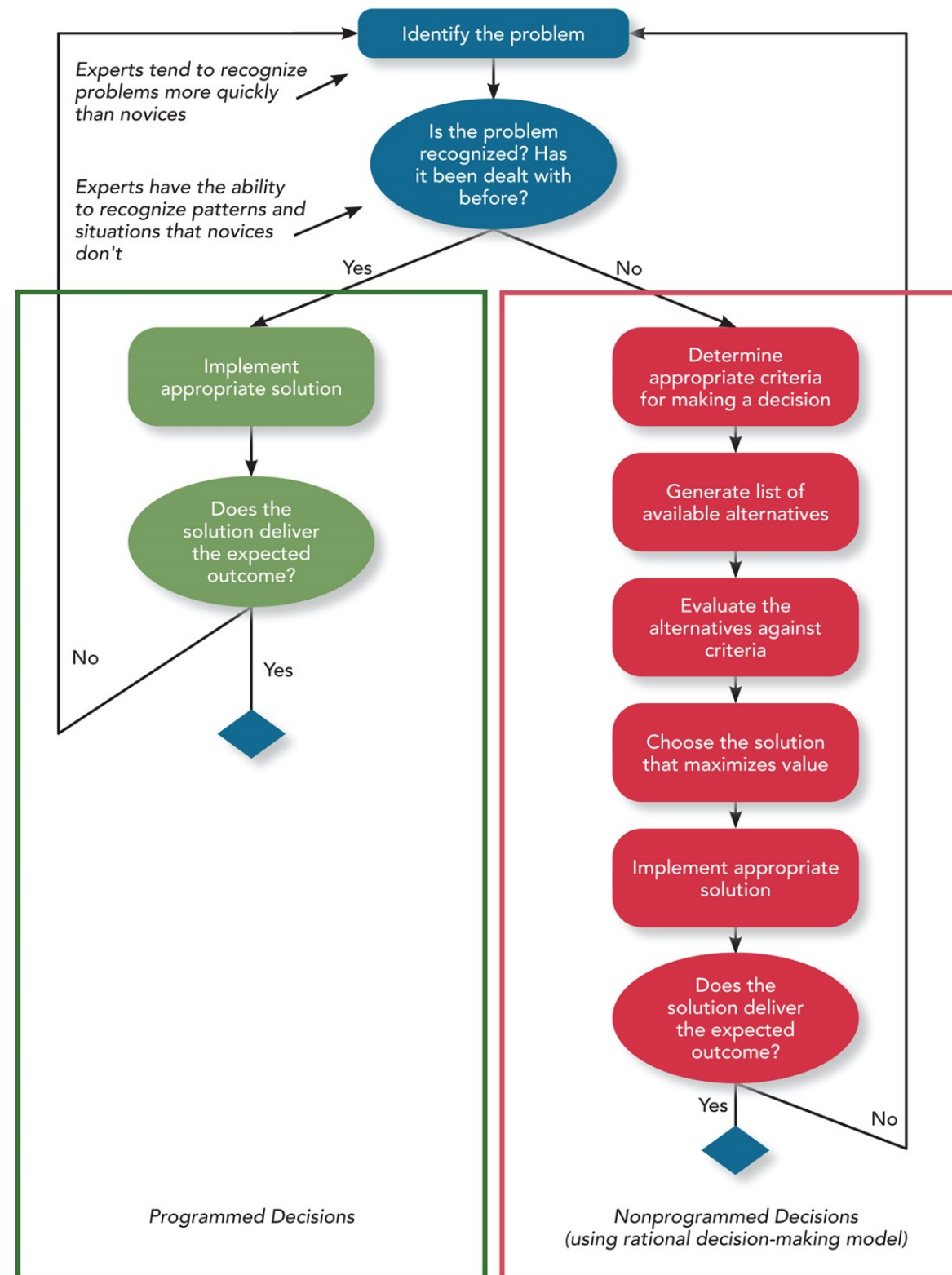
The process of generating and choosing from a set of alternatives to solve a problem
عملية التوليد والاختيار من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة ما

Learning has a significant impact on decision making.
التعلم له تأثير كبير على اتخاذ القرار.

Figure 8-4

Programmed and Nonprogrammed Decisions

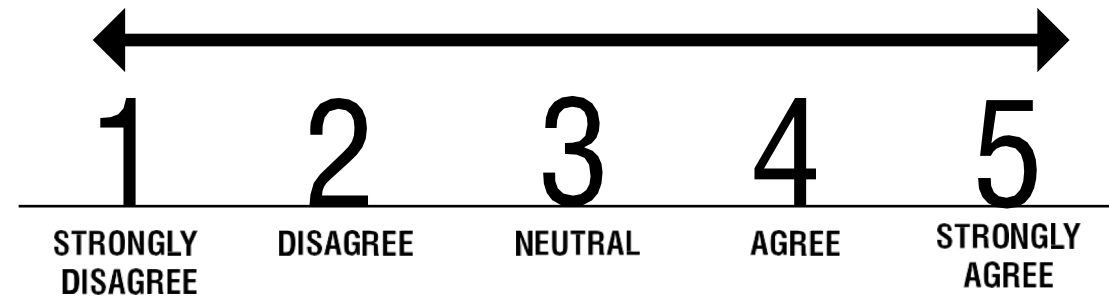
قرارات مبرمجة وغير مبرمجة



[Jump to Appendix 4 long image description](#)

صنع القرار Rational Decision Making

العقلاني



1. أنا أتصرف بناءً على قلبي وليس رأسي. I act based on my heart, not my head.
2. أعتقد أن المشاعر يجب أن تكون المرشد في معظم القرارات. I think feelings should be the guide in most decisions.
3. أستمع إلى المنطق عند التمثيل وليس مشاعري. I listen to logic when acting, not my emotions.
4. تخضع معظم قرارات حياتي لما أشعر به. Most of my life decisions are governed by how I feel.
5. أفعل ما يلهمني. الآن هذا منطقي. I do what inspires me. Now that's logical.
6. عندما يتعلق الأمر بالقرارات ، أفعل ما هو منطقي. When it comes to decisions, I do what is logical.
7. مشاعري هي بوصلتي عندما تكون هناك خيارات يتعين القيام بها. My feelings are my compass when there are choices to be made.
8. أعتقد أن القرارات الرئيسية يجب أن تكون منطقية وعقلانية. I believe key decisions should be reasoned carefully and rationally.
9. يجب أن تستند القرارات المهمة إلى الحقائق وليس على العواطف. Important decisions should be based on the facts, not on emotions.

OB on Screen

The Big Short

مشاكل اتخاذ القرار Decision-Making Problems

Common reasons for making bad decisions: الأسباب الشائعة لاتخاذ قرارات سيئة:

- Limited information معلومات محدودة
- Faulty perceptions تصورات خاطئة
- Faulty attributions الصفات الخاطئة
- Escalation of commitment تصعيد الالتزام

Table 8-3 Rational Decision Making vs. Bounded Rationality

اتخاذ القرار العقلاني مقابل العقلانية المحدودة

To be rational decision makers, we should... لكي نكون صناع قرار عقلانيين ، يجب علينا ...	Bounded rationality says we are likely to... تقول العقلانية المقيدة أننا على الأرجح ...
Identify the problem by thoroughly examining the situation and considering all interested parties. تحديد المشكلة من خلال دراسة الموقف بدقة والنظر في جميع الأطراف المعنية.	Boil down the problem to something that is easily understood. اختصر المشكلة في شيء سهل فهمه.
Develop an exhaustive list of alternatives to consider as solutions. ضع قائمة شاملة بالبدائل للنظر فيها كحلول.	Come up with a few solutions that tend to be straightforward, familiar, and similar to what is currently being done. ابتكر بعض الحلول التي تميل إلى أن تكون مباشرة ومألوفة ومماثلة لما يتم القيام به حاليًا.
Evaluate all the alternatives simultaneously. التقييم جميع البدائل في وقت واحد.	Evaluate each alternative as soon as we think of it. بتقييم كل بديل بمجرد أن نفكر فيه.
Use accurate information to evaluate alternatives. استخدم معلومات دقيقة لتقييم البدائل.	Use distorted and inaccurate information during the evaluation process. أثناء عملية التقييم.
Pick the alternative that maximizes value. اختر البديل الذي يزيد القيمة.	Pick the first acceptable alternative (sacrifice). البديل الأول المقبول (التضحية).

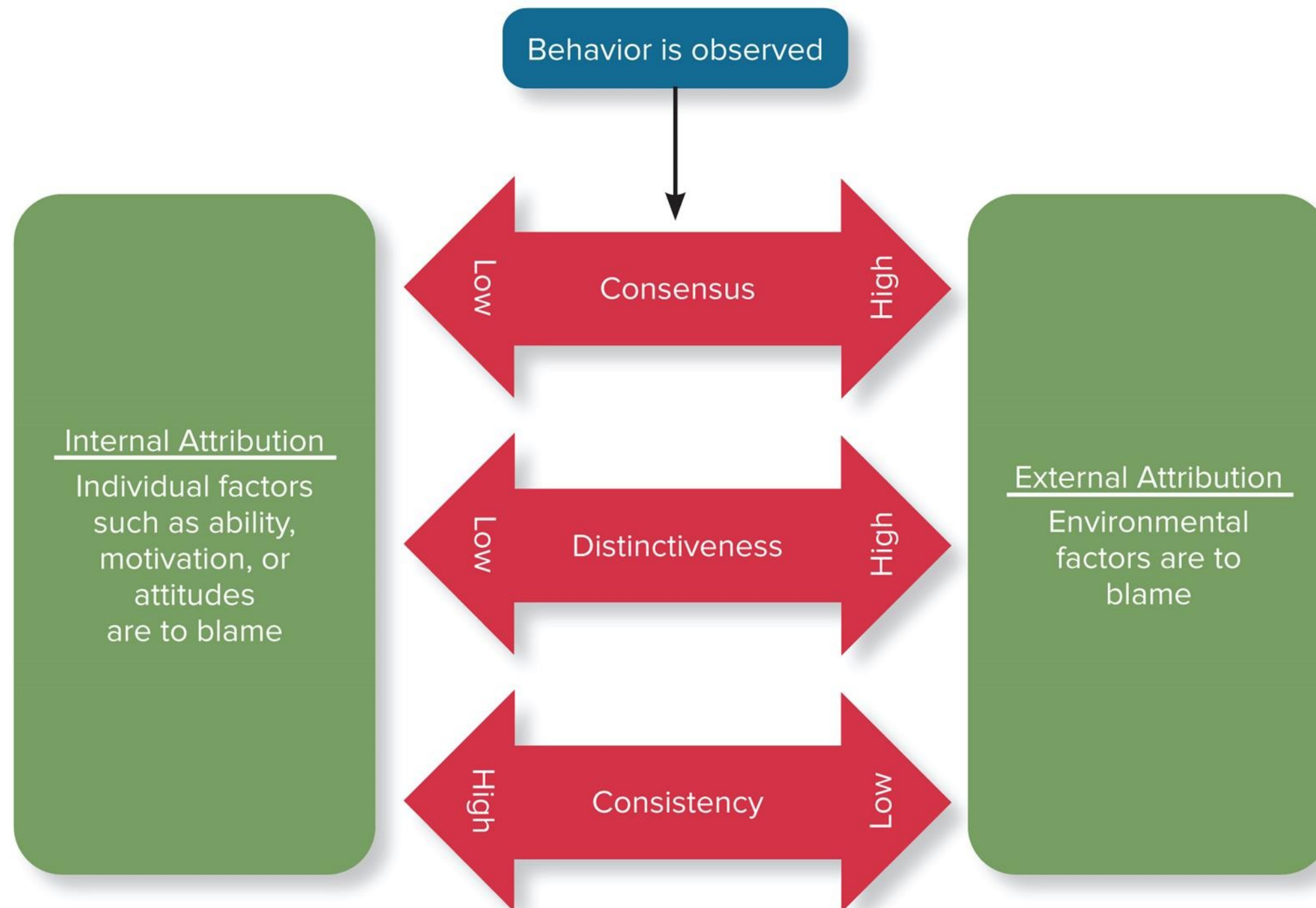
تصورات خاطئة Faulty Perceptions

الاستدلال والتحيزات Heuristics and biases

- التوفر Availability
- حصره Anchoring
- تأطير (صياغه – اطار) Framing
- التمثيلية Representativeness
- عقد Contract
- حداثة Recency
- تحيز النسبة Ratio bias

Figure 8-5 Consensus, Distinctiveness, and Consistency

الإجماع والتميز والاتساق



[Jump to Appendix 5 long image description](#)

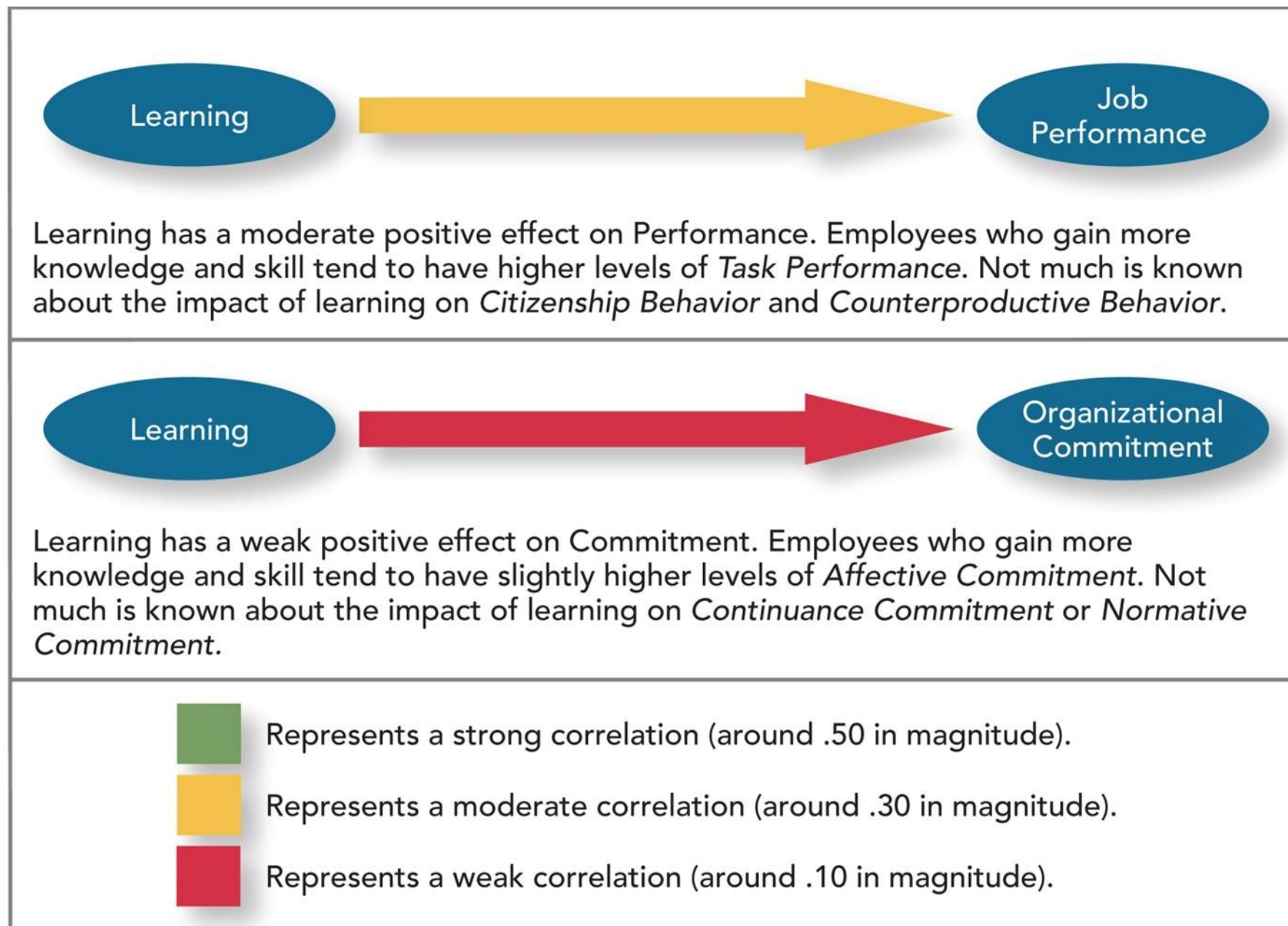
Escalation of Commitment تصعيد الالتزام

The decision to continue to follow a failing course of action
قرار الاستمرار في اتباع مسار عمل فاشل

Throwing good money after bad رمي المال الجيد بعد السيئ

Figure 8-7 Effects of Learning on Performance and Commitment

آثار التعلم على الأداء والالتزام



تطبيق Application

تدريب Training

- Behavior modeling نمذجة السلوك
- Communities of practice مجتمعات التدريب

نقل التدريب Transfer of training

- Climate for transfer المناخ للنقل