



جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
Princess Nourah Bint Abdulrahman University

## Chapter 1

# Welcome to the World of OB



## Index

Chapter objectives: .....	2
Management and Organizational Behavior .....	3
Organizational Behavior (OB) Defined.....	3
Effective versus Successful Managerial Activities .....	4
Complementing Intuition with Systematic Study.....	5
Big Data.....	6
Disciplines That Contribute to the OB Field .....	7
Psychology .....	7
Social Psychology .....	8
Sociology.....	8
Anthropology.....	8
Continuing Globalization .....	9
Working with People from Different Cultures .....	10
Workforce Demographics .....	11
Workforce Diversity.....	12
Social Media.....	13
Employee Well-Being at Work .....	14
Positive Work Environment .....	14
Developing an OB Model: Coming Attractions .....	15
Overview .....	15
Inputs .....	16
Processes .....	17
Outcome .....	17
References .....	18

## Chapter objectives: أهداف الفصل:

**By the end of this chapter the student is expected to be able to:**

1. Define organizational behavior.
2. Show the value of systematic study to OB.
3. Identify the major behavioral science disciplines that contribute to OB.
4. Identify managers' challenges and opportunities in applying OB concepts.
5. Compare the three levels of analysis in this text's OB model.

من المتوقع في نهاية هذا الفصل أن يكون الطالب قادرًا على:

1. تعريف السلوك التنظيمي.
2. أظهر قيمة الدراسة المنهجية لـ OB.
3. تحديد التخصصات الرئيسية في العلوم السلوكية التي تساهم في علم السلوك التوليدي.
4. تحديد التحديات والفرص التي يواجهها المدبرون في تطبيق مفاهيم الإدارة التنظيمية.
5. قارن بين مستويات التحليل الثلاثة في نموذج OB لهذا النص.

إن أدوار المدير والمهارات اللازمة لأداء دوره تتطور باستمرار. وأكثر من أي وقت مضى، يتم وضع الأفراد في مناصب إدارية دون تدريب إداري أو خبرة مستتيرة. ووفقًا لمسح واسع النطاق، أفاد أكثر من 58 في المائة من المديرين أنهم لم يتلقوا أي تدريب واعترف 25 في المائة بأنهم لم يكونوا مستعدين لقيادة الآخرين عندما تم منحهم الدور. بالإضافة إلى هذا التحدي، زادت متطلبات الوظيفة: لدى المدير المتوسط سبعة تقارير مباشرة (كان خمسة في السابق هو القاعدة)، ولديه وقت إدارة أقل ليقتضيه معهم مقارنة بالماضي. بالنظر إلى أن استطلاع رأي غالوب وجد أن المنظمات تختار المرشح الخاطئ للمناصب الإدارية بنسبة 82 في المائة من الوقت، فإننا نستنتج أنه كلما زادت معرفتك بالأشخاص وكيفية إدارتهم، كلما كنت مستعدًا بشكل أفضل لتكون المرشح المناسب. سيساعدك OB على الوصول إلى هناك.

## Management and Organizational Behavior الإدارة والسلوك التنظيمي

The roles of a manager—and the necessary skills needed to perform as one—are constantly evolving. More than ever, individuals are placed into management positions without management training or informed experience. According to a large-scale survey, more than 58 percent of managers reported they had not received any training and 25 percent admitted they were not ready to lead others when they were given the role.<sup>8</sup> Added to that challenge, the demands of the job have increased: the average manager has seven direct reports (five was once the norm), and has less management time to spend with them than before.<sup>9</sup> Considering that a Gallup poll found organizations chose the wrong candidate for management positions 82 percent of the time,<sup>10</sup> we conclude that the more you can learn about people and how to manage them, the better prepared you will be to *be* that right candidate. OB will help you get there.

## Organizational Behavior (OB) Defined تعريف السلوك التنظيمي (OB)

**Organizational behavior (OB)** is a field of study that investigates the impact individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness. That's a mouthful, so let's

break it down. السلوك التنظيمي (OB) هو مجال دراسة يبحث في تأثير الأفراد والمجموعات والبنية التنظيمية على السلوك داخل المنظمات، بهدف تطبيق هذه المعرفة نحو تحسين فعالية المنظمة. هذا شرح طويل، لذا دعنا نتناوله بتفصيل.

OB is a field of study, meaning that it is a distinct area of expertise with a common body of knowledge. What does it study? It studies three determinants of behavior within organizations: individuals, groups, and structure. In addition, OB applies the knowledge gained about

إن علم السلوك التنظيمي هو مجال دراسة، أي أنه مجال متميز من الخبرة مع مجموعة مشتركة من المعرفة. ما الذي يدرسه؟ إنه يدرس ثلاثة عوامل تحدد السلوك داخل المنظمات: الأفراد والمجموعات والبنية. بالإضافة إلى ذلك، يطبق علم السلوك التنظيمي المعرفة المكتسبة حول

الأفراد والجماعات وتأثير الهيكل على السلوك من أجل جعل المنظمات تعمل بشكل أكثر فعالية.

individuals, groups, and the effect of structure on behavior in order to make organizations work more effectively.

To sum up our definition, OB is the study of what people do in an organization and the way their behavior affects the organization's performance. Because OB is concerned specifically with employment-related situations, it examines behavior in the context of job satisfaction, absenteeism, employment turnover, productivity, human performance, and management. Although debate exists about the relative importance of

each, OB includes these core topics:<sup>11</sup> لتلخيص تعريفنا، فإن السلوك التنظيمي هو دراسة ما يفعله الأفراد في منظمة ما والطريقة التي يؤثر بها سلوكهم على أداء المنظمة. ولأن السلوك التنظيمي يهتم بشكل خاص بالمواقف المرتبطة بالتوظيف، فإنه يدرس السلوك في سياق الرضا الوظيفي، والتغيب عن العمل، وتقلب الوظائف، والإنتاجية، والأداء البشري، والإدارة. وعلى الرغم من وجود جدال حول الأهمية النسبية لكل منها، فإن السلوك التنظيمي يشمل هذه الموضوعات الأساسية:

- Motivation
- Leader behavior and power
- Interpersonal communication
- Group structure and processes
- Attitude development and perception
- Change processes
- Conflict and negotiation
- Work design

- تحفيز
- سلوك القائد وقوته
- التواصل بين الأشخاص
- هيكل المجموعة والعمليات
- تطوير الموقف والإدراك
- عمليات التغيير
- الصراع والتفاوض
- تصميم العمل

## Effective versus Successful Managerial Activities الأنشطة الإدارية الفعالة والناجحة

Now that we understand what OB is, we may begin to apply some concepts. Consider the important issue of effective management. What makes one manager more effective than another? To answer the question, Fred Luthans, a prominent OB researcher, and his associates looked at what managers do from a unique perspective.<sup>12</sup> They asked, "Do managers who move up most quickly in an organization do the same activities and with the same emphasis as managers who do the best job?"

You might think the answer is yes, but that's not always the case.

الآن بعد أن فهمنا ما هو السلوك التنظيمي، يمكننا أن نبدأ في تطبيق بعض المفاهيم. لتأمل القضية المهمة المتمثلة في الإدارة الفعالة. ما الذي يجعل أحد المديرين أكثر فعالية من غيره؟ للإجابة على هذا السؤال، نظر فريد لوثانز، وهو باحث بارز في السلوك التنظيمي، وزملاؤه إلى ما يفعله المديرون من منظور فريد. 12 وسألوا، "هل يقوم المديرون الذين يترقون بسرعة أكبر في المنظمة بنفس الأنشطة وب نفس التركيز الذي يقوم به المديرون الذين يؤدون أفضل عمل؟" ربما تظن أن الإجابة هي نعم، لكن هذا ليس هو الحال دائماً

قام لوثانز وزملاؤه بدراسة أكثر من 450 مديراً. وكان جميعهم منخرطين في أربعة أنشطة إدارية:

Luthans and his associates studied more than 450 managers. All engaged in four managerial activities:

- **Traditional management. Decision making, planning, and controlling.** • الإدارة التقليدية: اتخاذ القرار والتخطيط والرقابة.
- **Communication. Exchanging routine information and processing paperwork.** • التواصل وتبادل المعلومات الروتينية ومعالجة المستندات.

**3. Human resources (HR) management.** Motivating, disciplining, managing conflict, staffing, and training.

3. إدارة الموارد البشرية (HR): التحفيز، والانضباط، وإدارة الصراعات، وتوظيف الموظفين، والتدريب.

**4. Networking.** Socializing, politicking, and interacting with outsiders.

4. التواصل الاجتماعي: التفاعل الاجتماعي، والسياسة، والتفاعل مع الغرباء.

**Complementing Intuition with Systematic Study** استكمال الحدس بالدراسة المنهجية

Whether you've explicitly thought about it before or not, you've been "reading" people almost all your life by watching their actions and interpreting what you see, or by trying to predict what people might do under different conditions. The casual approach to reading others can often lead to erroneous predictions, but using a systematic approach can improve your accuracy.

سواء كنت قد فكرت في الأمر صراحةً من قبل أم لا، فإنك كنت "تقرأ" الناس طوال حياتك تقريباً من خلال مراقبة أفعالهم وتفسير ما تراه، أو من خلال محاولة التنبؤ بما قد يفعله الناس في ظل ظروف مختلفة. إن النهج غير الرسمي لقراءة الآخرين قد يؤدي غالباً إلى تنبؤات خاطئة، ولكن استخدام نهج منهجي يمكن أن يحسن من دقة توقعاتك.

Underlying the systematic approach is the belief that behavior is not random. Rather, we can identify fundamental consistencies underlying the behavior of all individuals and modify them to reflect individual differences. These fundamental consistencies are very important. Why? Because they allow for predictability. Behavior is generally predictable, and the *systematic study* of behavior is a means to making reasonably accurate predictions. When we use the term **systematic study**, we mean looking at relationships, attempting to attribute causes and effects, and basing our conclusions on scientific evidence—that is, on data gathered under controlled conditions and measured, and interpreted, in a rigorous manner.

إن الأساس الذي يقوم عليه النهج المنهجي هو الاعتقاد بأن السلوك ليس عشوائياً. بل إننا نستطيع أن نحدد الاتساقات الأساسية التي تحكم سلوك كل الأفراد ونعدلها بحيث تعكس الفروق الفردية. وهذه الاتساقات الأساسية مهمة للغاية. لماذا؟ لأنها تسمح بالقدرة على التنبؤ. فالسلوك قابل للتنبؤ عموماً، والدراسة المنهجية للسلوك هي وسيلة للوصول إلى تنبؤات دقيقة إلى حد معقول. وعندما نستخدم مصطلح الدراسة المنهجية فإننا نعني النظر إلى العلاقات، ومحاولة إسناد الأسباب والنتائج، وبناء استنتاجاتنا على الأدلة العلمية، أي على البيانات التي تم جمعها في ظل ظروف خاضعة للرقابة وقياسها وتفسيرها بطريقة صارمة.

## Evidence-based management (EBM) الإدارة القائمة على الأدلة

complements systematic study by basing managerial decisions on the best available scientific evidence. For example, we want doctors to make decisions about patient care based on the latest available evidence, and EBM argues that managers should do the same, thinking more scientifically about management problems. A manager might pose a question, search for the best available evidence, and apply the relevant information to the question or case at hand. You might wonder what manager would not base decisions on evidence, but the vast majority of management decisions are still made “on the fly,” with little to no

systematic study of available evidence.<sup>15</sup>

إن الطب القائم على الأدلة يكمل الدراسة المنهجية من خلال اتخاذ القرارات الإدارية على أساس أفضل الأدلة العلمية المتاحة. على سبيل المثال، نريد من الأطباء اتخاذ القرارات بشأن رعاية المرضى على أساس أحدث الأدلة المتاحة، وتزعم نظرية الطب القائم على الأدلة أن المديرين يجب أن يفعلوا الشيء نفسه، وأن يفكروا بشكل أكثر علمية في مشاكل الإدارة. قد يطرح المدير سؤالاً، ويبحث عن أفضل الأدلة المتاحة، ويطبق المعلومات ذات الصلة على السؤال أو الحالة المطروحة. قد تتساءل أي مدير لن يبنى قراراته على الأدلة، لكن الغالبية العظمى من قرارات الإدارة لا تزال تُتخذ “على الطاير”، مع القليل من الدراسة المنهجية للأدلة المتاحة.

Systematic study and EBM add to **intuition**, or those “gut feelings” about what makes others (and ourselves) “tick.” Of course, the things you have come to believe in an unsystematic way are not necessarily incorrect.

Jack Welch (former CEO of General

إن الدراسة المنهجية والطب القائم على الأدلة يضيفان إلى **الحس**، أو تلك “الاحاسيس الداخلية” حول ما يجعل الآخرين (ونفسنا) “يتحركون”. بطبيعة الحال، فإن الأشياء التي توصلت إلى الاعتقاد بها بطريقة غير منهجية ليست بالضرورة غير صحيحة. جاك ويلش (الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك)

Electric) noted, “The trick, of course, is to know when to go with your

gut.”<sup>16</sup> But if we make *all* decisions with intuition or gut instinct, we’re likely working with incomplete information—like making an investment decision with only half the data about the potential for risk and reward.

إن الحيلة بالطبع تكمن في معرفة متى يجب أن تتبع حدسك. ولكن إذا اتخذنا جميع القرارات بالاعتماد على الحدس أو الغريزة، فمن المرجح أن نعمل على أساس معلومات غير كاملة – مثل اتخاذ قرار استثماري في ظل وجود نصف البيانات فقط حول إمكانية المخاطرة والمكافأة.

## Big Data البيانات الضخمة

Data, the foundation of EBM, have been used to evaluate behavior since at least 1749, when the word “statistic” was coined to mean a “description of the state.”<sup>17</sup> Statistics back then were used for purposes of governance, but since the data collection methods were clumsy and simplistic, so were the conclusions. “Big data”—the extensive use of statistical compilation and analysis—didn’t become possible until

كانت البيانات، التي تشكل الأساس للطب القائم على الأدلة، تستخدم لتقييم السلوك منذ عام 1749 على الأقل، عندما صيغت كلمة “إحصاء” لتعني “وصف الدولة”.<sup>17</sup> وكانت الإحصاءات تستخدم آنذاك لأغراض الحكم، ولكن بما أن أساليب جمع البيانات كانت خرقاء وبسيطة، فقد كانت الاستنتاجات كذلك. ولم يصبح “البيانات الضخمة” - الاستخدام المكثف للتجميع والتحليل الإحصائي - ممكناً حتى

كانت أجهزة الكمبيوتر متطورة بما يكفي لتخزين ومعالجة كميات كبيرة من المعلومات. بدأ استخدام البيانات الضخمة مع تجار التجزئة عبر الإنترنت، لكنه منذ ذلك الحين اخترق كل الأعمال تقريبًا.

computers were sophisticated enough to both store and manipulate large amounts of information. The use of big data began with online retailers but has since permeated virtually every business.

## التخصصات التي تساهم في مجال السلوك التنظيمي Disciplines That Contribute to the OB Field

OB is an applied behavioral science built on contributions from a number of behavioral disciplines, mainly psychology and social psychology, sociology, and anthropology. Psychology's contributions have been principally at the individual or micro-level of analysis, while the other disciplines have contributed to our understanding of macro concepts such as group processes and organization. Exhibit 1-1 is an overview of the major contributions to the study of OB.

السلوك التنظيمي هو أحد العلوم السلوكية التطبيقية التي بنيت على مساهمات من عدد من التخصصات السلوكية، وخاصة علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وعلم الإنسان. كانت مساهمات علم النفس في المقام الأول على المستوى الفردي أو الجزئي للتحليل، في حين ساهمت التخصصات الأخرى في فهمنا للمفاهيم الكلية مثل العمليات الجماعية والتنظيم. يقدم الملحق 1-1 نظرة عامة على المساهمات الرئيسية في دراسة السلوك التنظيمي.

### علم النفس Psychology

**Psychology** seeks to measure, explain, and sometimes change the behavior of humans and other animals. Contributors to the knowledge of OB are learning theorists, personality theorists, counseling psychologists, and most important, industrial and organizational psychologists.

علم النفس يسعى إلى قياس وتفسير وتغيير سلوك البشر والحيوانات الأخرى في بعض الأحيان. ويساهم في معرفة السلوك التنظيمي علماء نظرية التعلم، ونظرية الشخصية، وعلماء النفس الاستشاريون، والأهم من ذلك، علماء النفس الصناعي والتنظيمي.

Early industrial and organizational psychologists studied the problems of fatigue, boredom, and other working conditions that could impede efficient work performance. More recently, their contributions have expanded to include learning, perception, personality, emotions, training, leadership effectiveness, needs and motivational forces, job satisfaction, decision-making processes, performance appraisals, attitude measurement, employee-selection techniques, work design, and job

stress. لقد درس علماء النفس الصناعيون والتنظيميون الأوائل مشاكل التعب والملل وظروف العمل الأخرى التي قد تعوق الأداء الفعال للعمل. وفي الأونة الأخيرة، توسعت مساهماتهم لتشمل التعلم والإدراك والشخصية والعواطف والتدريب وفعالية القيادة والاحتياجات والقوى التحفيزية والرضا الوظيفي وعمليات صنع القرار وتقييم الأداء وقياس الموقف وتقنيات اختيار الموظفين وتصميم العمل والضغط الوظيفية.

## Social Psychology علم النفس الاجتماعي

**Social psychology**, generally considered a branch of psychology, blends concepts from both psychology and sociology to focus on people's influence on one another. One major study area is *change*—how to implement it and how to reduce barriers to its acceptance. Social psychologists also contribute to measuring, understanding, and changing attitudes; identifying communication patterns; and building trust. Finally, they have made important contributions to our study of group behavior, power, and conflict.

علم النفس الاجتماعي يعتبر عمومًا فرعًا من فروع علم النفس، وهو يمزج بين مفاهيم من علم النفس وعلم الاجتماع للتركيز على تأثير الناس على بعضهم البعض. ومن مجالات الدراسة الرئيسية التغيير - كيفية تنفيذه وكيفية تقليل الحواجز التي تحول دون قبوله. يساهم علماء النفس الاجتماعي أيضًا في قياس وفهم وتغيير المواقف؛ وتحديد أنماط الاتصال؛ وبناء الثقة. أخيرًا، قدموا مساهمات مهمة في دراستنا لسلوك المجموعة والسلطة والصراع.

## Sociology علم الاجتماع

While psychology focuses on the individual, **sociology** studies people in relation to their social environment or culture. Sociologists have contributed to OB through their study of group behaviors in organizations, particularly formal and complex organizations. Perhaps most importantly, sociologists have studied organizational culture, formal organization theory and structure, organizational technology, communications, power, and conflict.

في حين يركز علم النفس على الفرد، يدرس علم الاجتماع الأشخاص في علاقاتهم ببيئتهم الاجتماعية أو ثقافتهم. وقد ساهم علماء الاجتماع في السلوك التنظيمي من خلال دراستهم لسلوكيات المجموعات في المنظمات، وخاصة المنظمات الرسمية والمعقدة. ولعل الأهم من ذلك هو أن علماء الاجتماع درسوا الثقافة التنظيمية ونظرية التنظيم الرسمي وبنيتهم والتكنولوجيا التنظيمية والاتصالات والسلطة والصراع.

## Anthropology الأنثروبولوجيا

**Anthropology** is the study of societies in order to learn about human beings and their activities. Anthropologists' work on cultures and environments has helped us understand differences in fundamental values, attitudes, and behavior among people in different countries and within different organizations. Much of our current understanding of organizational culture, organizational climate, and differences among national cultures is a result of the work of anthropologists or those using their methods.

علم الأنثروبولوجيا هو دراسة المجتمعات بهدف التعرف على البشر وأنشطتهم. وقد ساعدنا عمل علماء الأنثروبولوجيا في مجال الثقافات والبيئات على فهم الاختلافات في القيم الأساسية والمواقف والسلوك بين الناس في بلدان مختلفة وداخل منظمات مختلفة. والواقع أن قدرًا كبيرًا من فهمنا الحالي لثقافة المنظمة ومناخها والاختلافات بين الثقافات الوطنية هو نتيجة لعمل علماء الأنثروبولوجيا أو أولئك الذين يستخدمون أساليبهم.

## التحديات والفرص للسلوك التنظيمي Challenges and Opportunities for OB

Understanding organizational behavior has never been more important for managers. Take a quick look at the dramatic changes in organizations.

The typical employee is getting older; the workforce is becoming increasingly diverse; and global competition requires employees to become more flexible and cope with rapid change.

لم يكن فهم السلوك التنظيمي أكثر أهمية بالنسبة للمديرين من أي وقت مضى. ألقي نظرة سريعة على التغييرات الجذرية في المنظمات. الموظف النموذجي يتقدم في السن؛ والقوة العاملة أصبحت أكثر تنوعاً؛ والمنافسة العالمية تتطلب من الموظفين أن يصبحوا أكثر مرونة والقدرة على التكيف مع التغيير السريع.

As a result of these changes and others, employment options have adapted to include new opportunities for workers. Exhibit 1-2 details some of the types of options individuals may find offered to them by organizations or for which they would like to negotiate. Under each heading in the exhibit, you will find a grouping of options from which to choose—or combine. For instance, at one point in your career you may find yourself employed full time in an office in a localized, nonunion setting with a salary and bonus compensation package, while at another point you may wish to negotiate for a flextime, virtual position and choose to work from overseas for a combination of salary and extra paid time off.

ونتيجة لهذه التغييرات وغيرها، تكيفت خيارات التوظيف لتشمل فرصاً جديدة للعمال. ويوضح الملحق 1-2 بالتفصيل بعض أنواع الخيارات التي قد يجدها الأفراد متاحة لهم من قبل المنظمات أو التي يرغبون في التفاوض بشأنها. وتحت كل عنوان في الملحق، ستجد مجموعة من الخيارات للاختيار من بينها أو الجمع بينها. على سبيل المثال، في مرحلة ما من حياتك المهنية، قد تجد نفسك موظفاً بدوام كامل في مكتب في بيئة محلية غير نقابية مع حزمة تعويضات راتب ومكافأة، بينما قد ترغب في مرحلة أخرى في التفاوض بشأن وظيفة مرنة عبر الإنترنت واختيار العمل من الخارج مقابل مزيج من الراتب والوقت الإضافي المدفوع الأجر.

In short, today's challenges bring opportunities for managers to use OB concepts. In this section, we review some—but not nearly all—of the critical developing issues confronting managers for which OB offers solutions or, at least, meaningful insights toward solutions.

باختصار، توفر تحديات اليوم فرصاً للمديرين لاستخدام مفاهيم السلوك التنظيمي. في هذا القسم، نستعرض بعضاً من القضايا الحرجة التي تواجه المديرين والتي يقدم السلوك التنظيمي حلولاً لها، أو على الأقل رؤى مفيدة نحو الحلول.

## استمرار العولمة Continuing Globalization

Organizations are no longer constrained by national borders. Samsung, the largest South Korean business conglomerate, sells most of its

لم تعد المنظمات مقيدة بالحدود الوطنية. تبيع شركة سامسونج، أكبر كتل تجاري في كوريا الجنوبية، معظم منتجاتها

products to organizations in other countries; Burger King is owned by a Brazilian firm; and McDonald's sells hamburgers in 118 countries on 6 continents. Even Apple—arguably the U.S. company with the strongest U.S. identity—employs twice as many workers outside the United States as it does inside the country. And all major automobile makers now manufacture cars outside their borders; Honda builds cars in Ohio, Ford in Brazil, Volkswagen in Mexico, and both Mercedes and BMW in the United States and South Africa. The world has become a global village. In the process, the manager's job has changed. Effective managers anticipate and adapt their approaches to the global issues we discuss next.

## Working with People from Different Cultures العمل مع أشخاص من ثقافات مختلفة

In your own country or on foreign assignment, you'll find yourself working with bosses, peers, and other employees born and raised in different cultures. What motivates you may not motivate them. Or your communication style may be straightforward and open, which others may find uncomfortable and threatening. To work effectively with people from different cultures, you need to understand how their culture and background have shaped them and how to adapt your management style

to fit any differences. في بلدك أو في مهمة أجنبية، ستجد نفسك تعمل مع رؤساء وزملاء وموظفين آخرين ولدوا ونشأوا في ثقافات مختلفة. ما يحفزك قد لا يحفزهم. أو قد يكون أسلوب التواصل الخاص بك مباشراً ومنفتحاً، وهو ما قد يجده الآخرون غير مريح ومهدداً. للعمل بشكل فعال مع أشخاص من ثقافات مختلفة، تحتاج إلى فهم كيف شكلتهم ثقافتهم وخلفيتهم وكيفية تكييف أسلوب إدارتك ليناسب أي اختلافات.

## Adapting to Differing Cultural and Regulatory التكييف مع الاختلافات الثقافية والتنظيمية

**NORMS** To be effective, managers need to know the cultural norms of the workforce in each country where they do business. For instance, in some countries a large percentage of the workforce enjoys long holidays. There are national and local regulations to consider, too. Managers of subsidiaries abroad need to be aware of the unique financial and legal regulations applying to “guest companies” or else risk violating them.

ولكي تكون هذه الممارسات فعالة، يتعين على المديرين أن يتعرفوا على المعايير الثقافية للقوى العاملة في كل دولة يمارسون فيها أعمالهم. على سبيل المثال، في بعض الدول، تتمتع نسبة كبيرة من القوى العاملة بعطلات طويلة. وهناك لوائح وطنية ومحلية ينبغي أخذها في الاعتبار أيضاً. ويتعين على مديري الشركات التابعة في الخارج أن يكونوا على دراية باللوائح المالية والقانونية الفريدة التي تنطبق على "الشركات الضيفة" وإلا فإنهم يخطرون بانتهاكها.

Violations can have implications for their operations in that country and also for political relations between countries. Managers also need to be cognizant of differences in regulations for competitors in that country; many times, understanding the laws can lead to success or failure. For example, knowing local banking laws allowed one multinational firm—the Bank of China—to seize control of a storied (and very valuable)

London building, Grosvenor House, from under the nose

of the owner, the Indian hotel group Sahara. Management at Sahara contended that the loan default that led to the seizure was a misunderstanding regarding one of their other properties in New York.<sup>26</sup>

Globalization can get complicated.

وقد زعمت إدارة مجموعة صحارى الفندقية الهندية أن التخلف عن سداد القرض الذي أدى إلى مصادرة العقار كان نتيجة سوء فهم فيما يتصل بأحد ممتلكاتها الأخرى في نيويورك. 26 وقد تصبح العملة معقدة.

## Workforce Demographics التركيبة السكانية للقوى العاملة

The workforce has always adapted to variations in the economy, longevity, birth rates, socioeconomic conditions, and other changes that have a widespread impact. People adapt to survive, and OB studies the way those adaptations affect individuals' behavior. For instance, even though the 2008 global recession ended years ago, some trends from those years are continuing: many people who have been long unemployed have left the workforce,<sup>27</sup> while others have cobbled together several part-time jobs<sup>28</sup> or settled for on- demand work.<sup>29</sup> Further options that have been particularly popular for younger educated workers have included obtaining specialized industry training after college,<sup>30</sup> accepting full-time jobs that are lower-level,<sup>31</sup> and starting their own companies.<sup>32</sup> As students of OB, we can investigate what factors lead employees to make various choices and how their experiences affect their perceptions of their workplaces. In turn, this can help us predict organizational outcomes.

لقد تكيفت القوى العاملة دائماً مع الاختلافات في الاقتصاد وطول العمر ومعدلات المواليد والظروف الاجتماعية والاقتصادية والتغيرات الأخرى التي لها تأثير واسع النطاق. يتكيف الناس من أجل البقاء، وتدرس OB الطريقة التي تؤثر بها هذه التكيفات على سلوك الأفراد. على سبيل المثال، على الرغم من انتهاء الركود العالمي في عام 2008 منذ سنوات، إلا أن بعض الاتجاهات من تلك السنوات مستمرة: فقد ترك العديد من الأشخاص الذين كانوا عاطلين عن العمل لفترة طويلة القوى العاملة، بينما قام آخرون بتجميع العديد من الوظائف بدوام جزئي<sup>28</sup> أو استقروا على العمل عند الطلب. 29 تضمنت الخيارات الأخرى التي كانت شائعة بشكل خاص للعاملين المتعلمين الأصغر سناً الحصول على تدريب صناعي متخصص بعد الكلية<sup>30</sup>، وقبول وظائف بدوام كامل من المستوى الأدنى،<sup>31</sup> وبدء شركاتهم الخاصة<sup>32</sup>. كطلاب OB، يمكننا التحقيق في العوامل التي تدفع الموظفين إلى اتخاذ خيارات مختلفة وكيف تؤثر تجاربهم على تصوراتهم لأماكن عملهم. بدوره، يمكن أن يساعدنا هذا في التنبؤ بالنتائج التنظيمية.

Longevity and birth rates have also changed the dynamics in organizations. Global longevity rates have increased by six years in a very short time (since 1990),<sup>33</sup> while birth rates are decreasing for many developed countries; trends that together indicate a lasting shift toward an older workforce. OB research can help explain what this means for employee attitudes, organizational culture, leadership, structure, and communication. Finally, socioeconomic shifts have a profound effect on workforce demographics. For example, the days when women stayed home because it was expected are just a memory in some cultures, while in others, women face significant barriers to entry into the work- force. We are interested in how these women fare in the workplace, and how their conditions can be improved. This is just one illustration of how cultural and socioeconomic changes affect the workplace, but it is one of many. We discuss how OB can provide understanding and insight on workforce issues throughout this text.

لقد غيرت معدلات طول العمر والولادة أيضًا ديناميكيات المنظمات. فقد زادت معدلات طول العمر العالمية بمقدار ست سنوات في وقت قصير جدًا (منذ عام 1990)،<sup>33</sup> بينما تنخفض معدلات المواليد في العديد من البلدان المتقدمة؛ وهي اتجاهات تشير مجتمعة إلى تحول دائم نحو قوة عاملة أكبر سنًا. يمكن أن تساعد أبحاث السلوك التنظيمي في تفسير ما يعنيه هذا بالنسبة لمواقف الموظفين وثقافة المنظمة والقيادة والبيئة والتواصل. أخيرًا، تؤثر التحولات الاجتماعية والاقتصادية بشكل عميق على التركيبة السكانية للقوى العاملة. على سبيل المثال، الأيام التي بقيت فيها النساء في المنزل لأن ذلك كان متوقعًا هي مجرد ذكرى في بعض الثقافات، بينما في ثقافات أخرى، تواجه النساء حواجز كبيرة للدخول إلى قوة العمل. نحن مهتمون بكيفية أداء هؤلاء النساء في مكان العمل، وكيف يمكن تحسين ظروفهن. هذا مجرد مثال واحد لكيفية تأثير التغييرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية على مكان العمل، ولكنه واحد من العديد. نناقش كيف يمكن للسلوك التنظيمي أن يوفر فهمًا ورؤية ثاقبة لقضايا القوى العاملة في جميع أنحاء هذا النص.

## Workforce Diversity تنوع القوى العاملة

One of the most important challenges for organizations is **workforce diversity**, a trend by which organizations are becoming more heterogeneous in terms of employees' gender, age, race, ethnicity, sexual orientation, and other characteristics. Managing this diversity is a global concern. Though we have more to say about it in the next chapter, suffice it to say here that diversity presents great opportunities and poses challenging questions for managers and employees. How can we leverage differences within groups for competitive advantage? Should we treat all employees alike? Should we recognize individual and cultural differences? What are the legal requirements in each country? Does increasing diversity even matter? It is important to address the spoken and unspoken concerns of organizations today.

إن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات هو تنوع القوى العاملة، وهو الاتجاه الذي يجعل المنظمات أكثر تنوعًا من حيث جنس الموظفين وأعمارهم وعرقهم وانتماءاتهم العرقية وتوجهاتهم الجنسية وغير ذلك من الخصائص. إن إدارة هذا التنوع تشكل مصدر قلق عالمي. ورغم أن لدينا المزيد لنقول عن هذا الموضوع في الفصل التالي، يكفي أن نقول هنا إن التنوع يقدم فرصًا عظيمة وي طرح أسئلة صعبة على المديرين والموظفين. كيف يمكننا الاستفادة من الاختلافات داخل المجموعات لتحقيق ميزة تنافسية؟ هل يجب أن نعامل جميع الموظفين على قدم المساواة؟ هل يجب أن نعترف بالاختلافات الفردية والثقافية؟ ما هي المتطلبات القانونية في كل بلد؟ هل يهم حقًا زيادة التنوع؟ من المهم معالجة المخاوف المعلنة وغير المعلنة للمنظمات اليوم.

## Social Media وسائل التواصل الاجتماعي

As we discuss in Chapter 9, social media in the business world is here to stay. Despite its pervasiveness, many organizations continue to struggle with employees' use of social media in the workplace. For instance, in February 2015, a Texas pizzeria fired an employee

كما ناقشنا في الفصل التاسع، فإن وسائل التواصل الاجتماعي في عالم الأعمال موجودة لتبقى. وعلى الرغم من انتشارها، لا تزال العديد من المنظمات تكافح مع استخدام الموظفين لوسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل. على سبيل المثال، في فبراير 2015، طردت إحدى مطاعم البيتزا في تكساس موظفًا

before her first day of work because she tweeted unflattering comments about her future job. In December 2014, Nordstrom fired an Oregon employee who had posted a personal Facebook comment seeming to advocate violence against white police officers.<sup>34</sup> These examples show that social media is a difficult issue for today's managers, presenting both a challenge and an opportunity for OB. For instance, how much should HR look into a candidate's social media presence? Should a hiring manager read the candidate's Twitter feeds, or just do a quick perusal of his or her Facebook profile? Managers need to adopt policies designed to protect employees and their organizations with balance and understanding.

قبل يوم عملها الأول لأنها غردت بتعليقات غير مبهجة حول وظيفتها المستقبلية. في ديسمبر 2014، طردت شركة نوردرستروم موظفًا من ولاية أوريغون نشر تعليقًا شخصيًا على فيسبوك يبدو أنه يدعو إلى العنف ضد ضباط الشرطة البيض.<sup>34</sup> تُظهر هذه الأمثلة أن وسائل التواصل الاجتماعي قضية صعبة بالنسبة للمديرين اليوم، حيث تقدم تحديًا وفرصة لـ OB على سبيل المثال، إلى أي مدى يجب على الموارد البشرية النظر في وجود المرشح على وسائل التواصل الاجتماعي؟ هل يجب على مدير التوظيف قراءة موجزات تويتر للمرشح، أو مجرد إلقاء نظرة سريعة على ملفه الشخصي على فيسبوك؟ يحتاج المديرون إلى تبني سياسات مصممة لحماية الموظفين ومنظمتهم بالتوازن والتفاهم.

Once employees are on the job, many organizations have policies about accessing social media at work—when, where, and for what purposes.

But what about the impact of social media on employee well-being? One recent study found that subjects who woke up in a positive mood and then accessed Facebook frequently found their mood worsened during the day. Moreover, subjects who checked Facebook frequently over a two-week period reported a decreased level of satisfaction with their lives.<sup>35</sup>

Managers—and OB—are trying to increase employee satisfaction, and therefore improve and enhance positive organizational outcomes. We discuss these issues further in Chapters 2 and 3.

بمجرد أن يلتحق الموظفون بالعمل، تضع العديد من المنظمات سياسات حول الوصول إلى وسائل التواصل الاجتماعي في العمل - متى وأين ولأي غرض. ولكن ماذا عن تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على رفاهية الموظفين؟ وجدت إحدى الدراسات الحديثة أن الأشخاص الذين استيقظوا في مزاج إيجابي ثم دخلوا إلى Facebook بشكل متكرر وجدوا أن مزاجهم ساء أثناء النهار. وعلاوة على ذلك، أفاد الأشخاص الذين راجعوا Facebook بشكل متكرر على مدى فترة أسبوعين بانخفاض مستوى الرضا عن حياتهم. يحاول المديرون والمديرون التنفيذيون زيادة رضا الموظفين، وبالتالي تحسين وتعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية. نناقش هذه القضايا بمزيد من التفصيل في الفصلين 2 و 3.

## Employee Well-Being at Work رفاهية الموظفين في العمل

One of the biggest challenges to maintaining employee well-being is the reality that many workers never get away from the virtual workplace. While communication technology allows many technical and professional employees to do their work at home, in their cars, or on the beach in Tahiti, it also means many feel like they're not part of a team. "The sense of belonging is very challenging for virtual workers, who seem to be all alone out in cyberland," said Ellen Raineri of Kaplan University, and many can relate to this feeling.<sup>36</sup> Another challenge is that organizations are asking employees to put in longer hours. According to one recent study, one in four employees shows signs of burnout, and two in three report high stress levels and fatigue.<sup>37</sup> This may actually be an underestimate because workers report maintaining "always on" access for their managers through e-mail and texting. Finally, employee well-being is challenged by heavy outside commitments. Millions of single-parent employees and employees with dependent parents face significant challenges in balancing work and family responsibilities, for instance.

As you'll see in later chapters, the field of OB offers a number of suggestions to guide managers in designing workplaces and jobs that can help employees deal with work-life conflicts.

كما سترى في الفصول اللاحقة، يقدم مجال السلوك التنظيمي عدداً من الاقتراحات لتوجيه المديرين في تصميم أماكن العمل والوظائف التي يمكن أن تساعد الموظفين على التعامل مع الصراعات بين العمل والحياة.

## Positive Work Environment بيئة عمل إيجابية

A growing area in OB research is **positive organizational scholarship** (POS; also called *positive organizational behavior*), which studies how organizations develop human strengths, foster vitality and resilience, and unlock potential. Researchers in this area say too much of OB research and management practice has been targeted toward identifying what's

إن أحد المجالات المتنامية في أبحاث السلوك التنظيمي الإيجابي هو **المنح الدراسية التنظيمية الإيجابية** (POS)؛ والتي تسمى أيضاً **السلوك التنظيمي الإيجابي**، والتي تدرس كيف تعمل المنظمات على تطوير نقاط القوة البشرية، وتعزيز الحيوية والمرونة، وإطلاق العنان للإمكانات. يقول الباحثون في هذا المجال إن الكثير من أبحاث السلوك التنظيمي وممارسات الإدارة كانت تستهدف تحديد ما هو

wrong with organizations and their employees. In response, they try to study what's *good* about them.<sup>38</sup> Some key subjects in positive OB research are engagement, hope, optimism, and resilience in the face of strain. Researchers hope to help practitioners create positive work environments for employees.

الخطأ في المنظمات وموظفيها. في المقابل، يحاولون دراسة ما هو جيد فيهم. ومن بين الموضوعات الرئيسية في أبحاث السلوك الإيجابي المشاركة والأمل والتفاؤل والمرونة في مواجهة الضغوط. ويأمل الباحثون في مساعدة الممارسين على خلق بيئات عمل إيجابية للموظفين.

## تطوير نموذج OB : عوامل الجذب القادمة Developing an OB Model: Coming Attractions

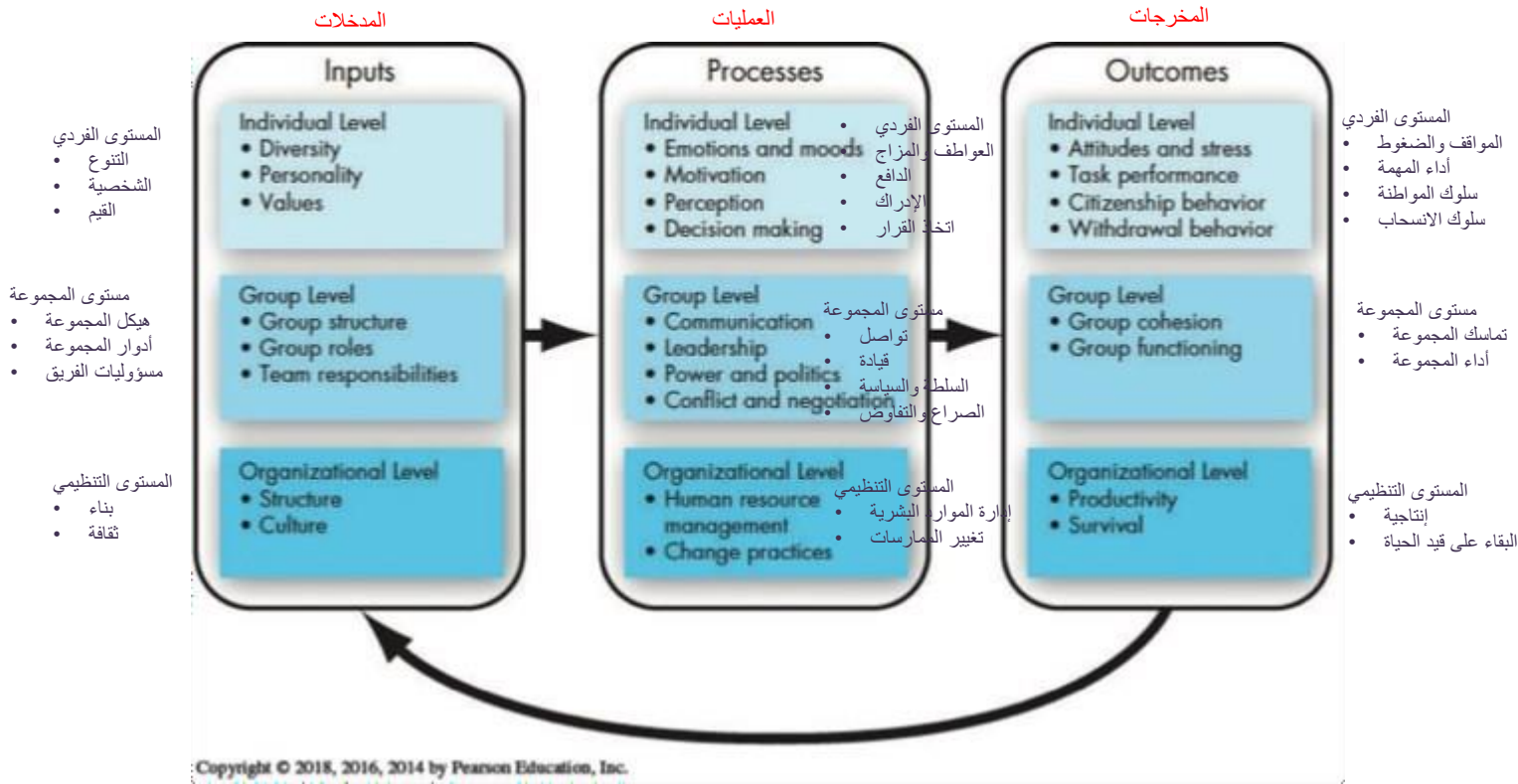
We conclude this chapter by presenting a general model that defines the field of OB and stakes out its parameters, concepts, and relationships. By studying the model, you will have a good picture of how the topics in this text can inform your approach to management issues and opportunities.

نختتم هذا الفصل بتقديم نموذج عام يحدد مجال لسلوك التنظيمي ويحدد معالمه ومفاهيمه وعلاقاته. ومن خلال دراسة النموذج، سوف تكون صورة جيدة عن كيفية تأثير الموضوعات الواردة في هذا النص على نهجك في التعامل مع قضايا الإدارة والفرص المتاحة.

### ملخص Overview

A **model** is an abstraction of reality, a simplified representation of some real-world phenomenon. Figure 1 presents the skeleton of our OB model. It proposes three types of variables (inputs, processes, and outcomes) at three levels of analysis (individual, group, and organizational). In the chapters to follow, we proceed from the individual level

النموذج هو تجريد للواقع، وهو تمثيل مبسط لبعض الظواهر في العالم الحقيقي. يوضح الشكل 1 الهيكل العظمي لنموذجنا OB. وهو يقترح ثلاثة أنواع من المتغيرات (المدخلات والعمليات والنتائج) على ثلاثة مستويات من التحليل (الفردية والجماعية والتنظيمية). في الفصول التالية، ننتقل من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي.



الشكل 1 الهيكل العظمي لنموذج OB الخاص بنا

Figure. 1 The Skeleton of Our OB Model

## Inputs المدخلات

**Inputs** are the variables like personality, group structure, and organizational culture that lead to processes. These variables set the stage for what will occur in an organization later. Many are determined in advance of the employment relationship. For example, individual diversity characteristics, personality, and values are shaped by a combination of an individual's genetic inheritance and childhood environment. Group structure, roles, and team responsibilities are typically assigned immediately before or after a group is formed. Finally, organizational structure and culture are usually the result of years of development and change as the organization adapts to its environment and builds up customs and norms.

إن المدخلات هي المتغيرات مثل الشخصية وبنية المجموعة وثقافة المنظمة التي تؤدي إلى العمليات. وهذه المتغيرات تمهد الطريق لما سيحدث في المنظمة لاحقاً. ويتم تحديد العديد منها قبل علاقة العمل. على سبيل المثال، تتشكل خصائص التنوع الفردي والشخصية والقيم من خلال مزيج من الميراث الجيني للفرد وبيئة الطفولة. وعادة ما يتم تعيين بنية المجموعة والأدوار ومسؤوليات الفريق مباشرة قبل أو بعد تشكيل المجموعة. وأخيراً، عادة ما يكون الهيكل والثقافة التنظيميان نتيجة لسنوات من التطوير والتغيير مع تكيف المنظمة مع بيئتها وبناء العادات والأعراف.

## Processes العمليات

If inputs are like the nouns in OB, processes are like verbs. **Processes** are actions that individuals, groups, and organizations engage in as a result of inputs and that lead to certain outcomes. At the individual level, processes include emotions and moods, motivation, perception, and decision making. At the group level, they include communication, leadership, power and politics, and conflict and negotiation. Finally, at the organizational level, processes include HR management and change

practice إذا كانت المدخلات تشبه الأسماء في OB ، فإن العمليات تشبه الأفعال. العمليات هي أفعال ينخرط فيها الأفراد والمجموعات والمنظمات نتيجة للمدخلات والتي تؤدي إلى نتائج معينة. على المستوى الفردي، تشمل العمليات العواطف والمزاجات والدافع والإدراك واتخاذ القرار. على مستوى المجموعة، تشمل الاتصال والقيادة والسلطة والسياسة والصراع والتفاوض. أخيرًا، على المستوى التنظيمي، تشمل العمليات إدارة الموارد البشرية وممارسة التغيير.

## Outcome المخرجات

**Outcomes** are the key variables that you want to explain or predict, and that are affected by some other variables. What are the primary outcomes in OB? Scholars have emphasized individual-level outcomes, such as attitudes and stress, task performance, citizenship behavior, and withdrawal. At the group level, cohesion and functioning are the dependent variables. Finally, at the organizational level, we look at overall productivity and survival. Because these outcomes are covered in all the chapters, we briefly discuss each so you can understand the goal of

OB. **النتائج** هي المتغيرات الرئيسية التي تريد تفسيرها أو التنبؤ بها، والتي تتأثر ببعض المتغيرات الأخرى. ما هي النتائج الأساسية في السلوك التنظيمي؟ أكد العلماء على النتائج على مستوى الفرد، مثل المواقف والإجهاد، وأداء المهام، وسلوك المواطنة، والانسحاب. على مستوى المجموعة، يعد التماسك والأداء متغيرين تابعين. أخيرًا، على مستوى المنظمة، ننظر إلى الإنتاجية الإجمالية والبقاء. نظرًا لأن هذه النتائج مذكورة في جميع الفصول، فإننا نناقش كل منها بإيجاز حتى تتمكن من فهم هدف السلوك التنظيمي.

## References

- Robins, S.P and Judge, T.A..2018, Essentials of Organizational
- Behavior,14th Edition. Global Edition, Prentice hall, US