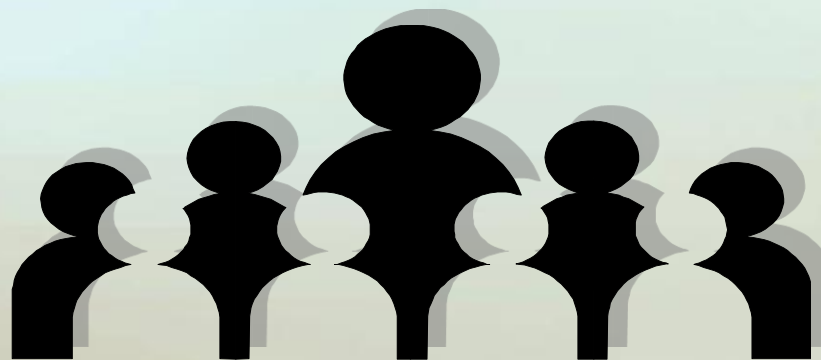


مدیریت رفتار سازمانی

Organizational Behavior (O B)

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

مقدمه ای بر رفتار سازمانی



یادگیری
انگیزش
شخصیت
ادراک
آموزش
تصمیم گیری فردی
سنجش نگرش

روانشناسی

پویایی گروه
تیم های کاری
ارتباطات
قدرت
تعارض
بورکراسی
نظریه سازمان
تحول سازمانی
فرهنگ سازمانی

جامعه شناسی

تغییر رفتاری
ارتباطات
تصمیم گیری گروهی

روانشناسی اجتماعی

تجزیه و تحلیل فرهنگی
فرهنگ سازمانی
محیط سازمانی

مردم شناسی

تعارض
قدرت
سیاستهای درون سازمانی
رهبری

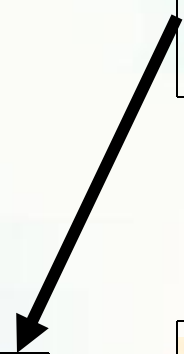
علوم سیاسی

فرد

گروه

سیستم سازمان

مطالعه رفتار
سازمانی



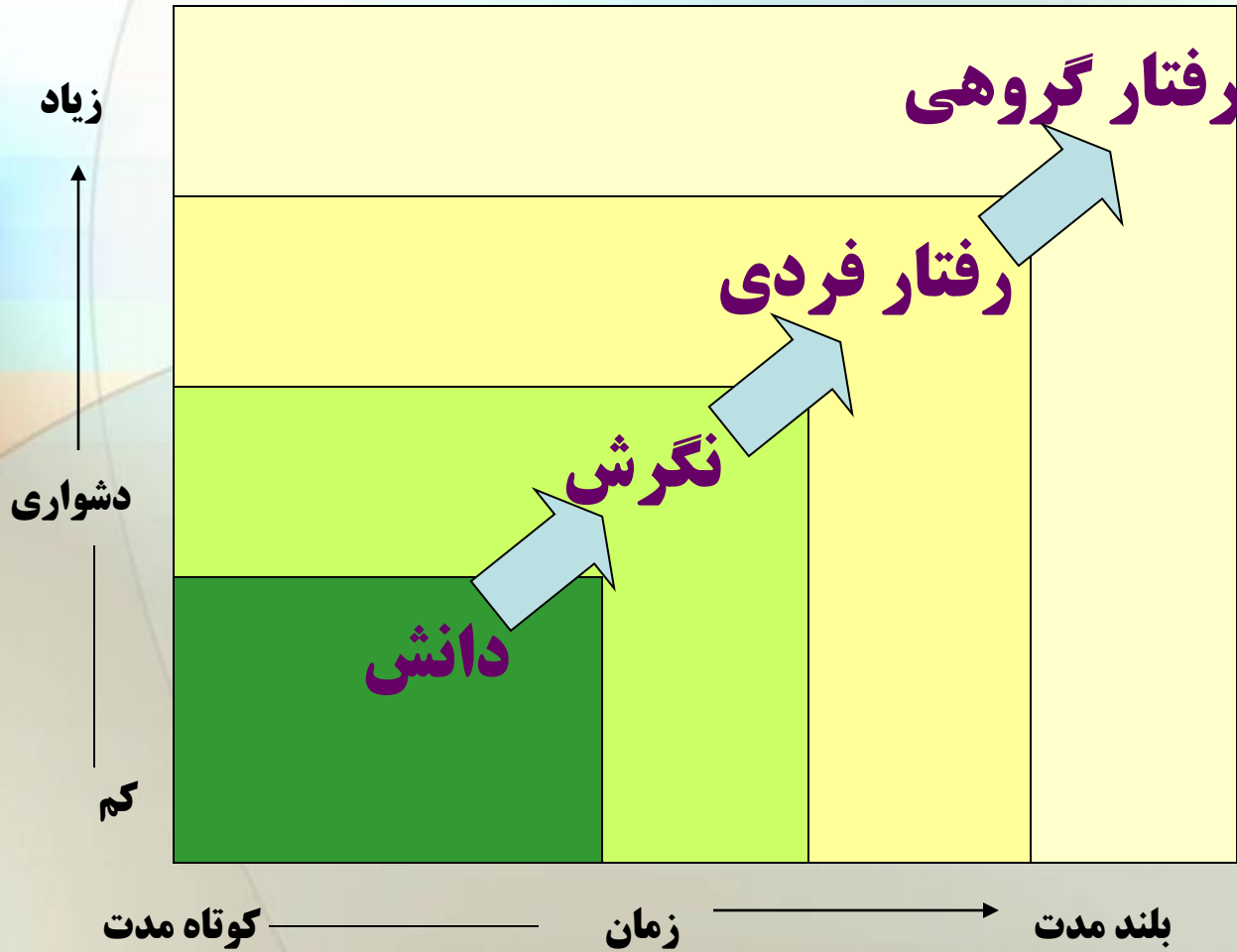
سطوح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی

سطح سازمانی

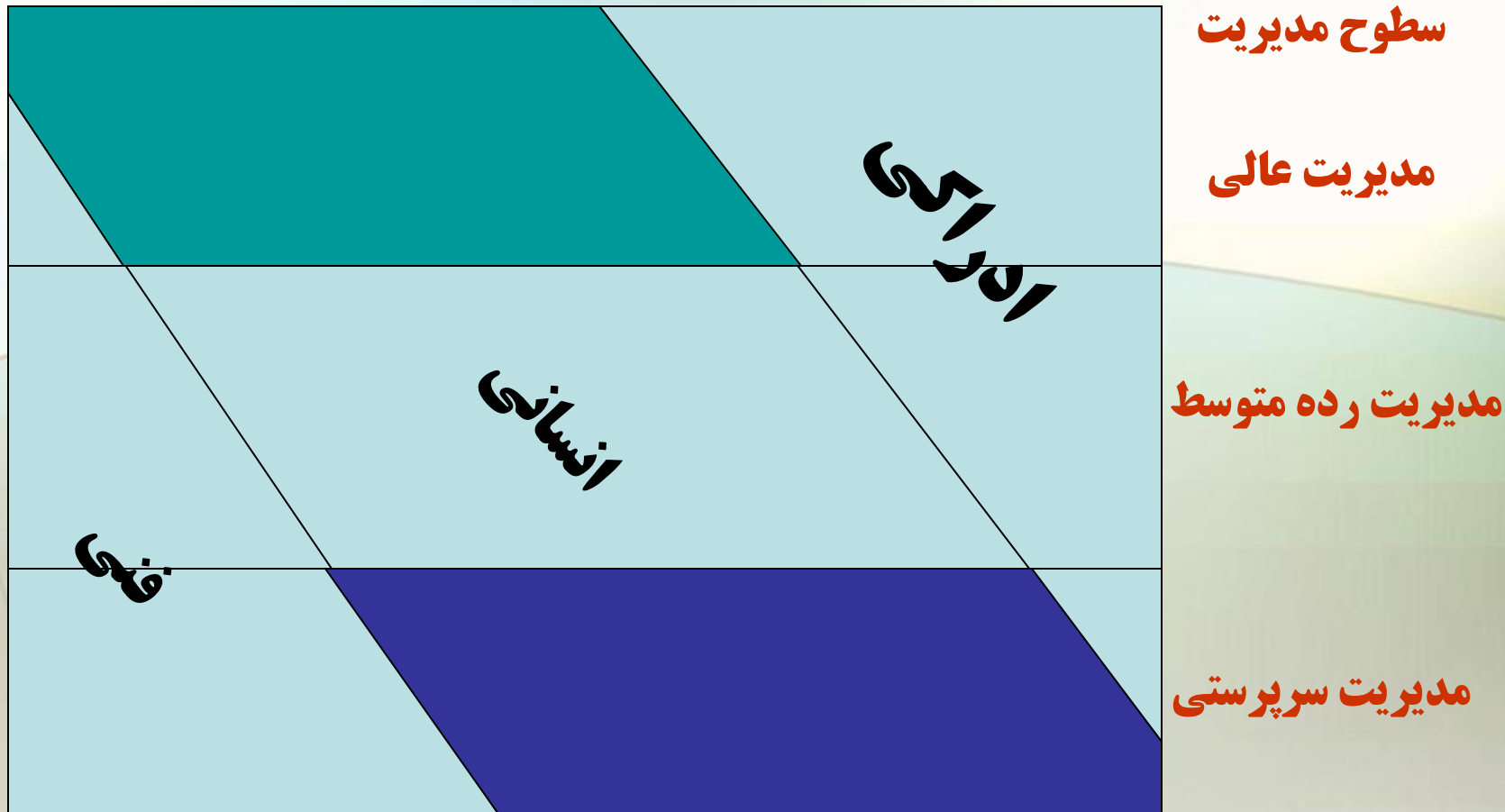
سطح گروهی

سطح فردی

تغییر



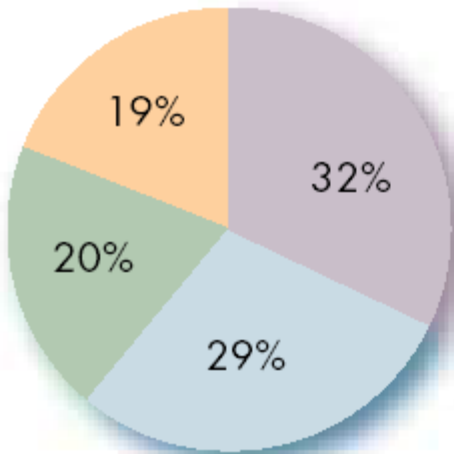
مهارت‌های مورد نیاز در سطوح مختلف یک سازمان



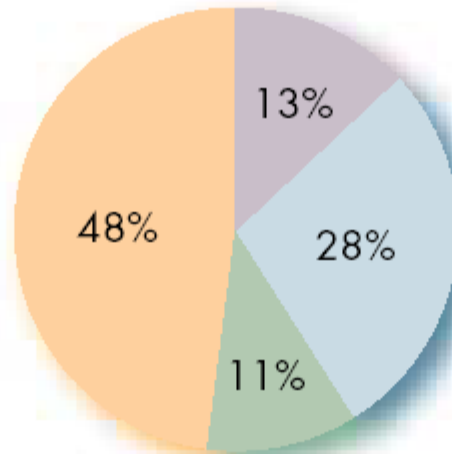
مهارت مورد نیاز در سطوح مختلف یک سازمان

تخصیص فعالیتها بر اساس زمان

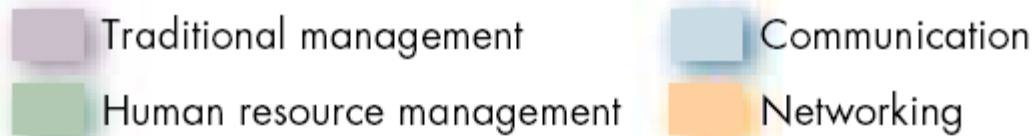
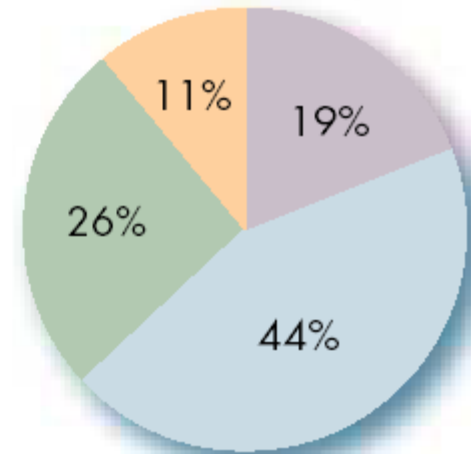
Average managers



Successful managers



Effective managers



نگرش



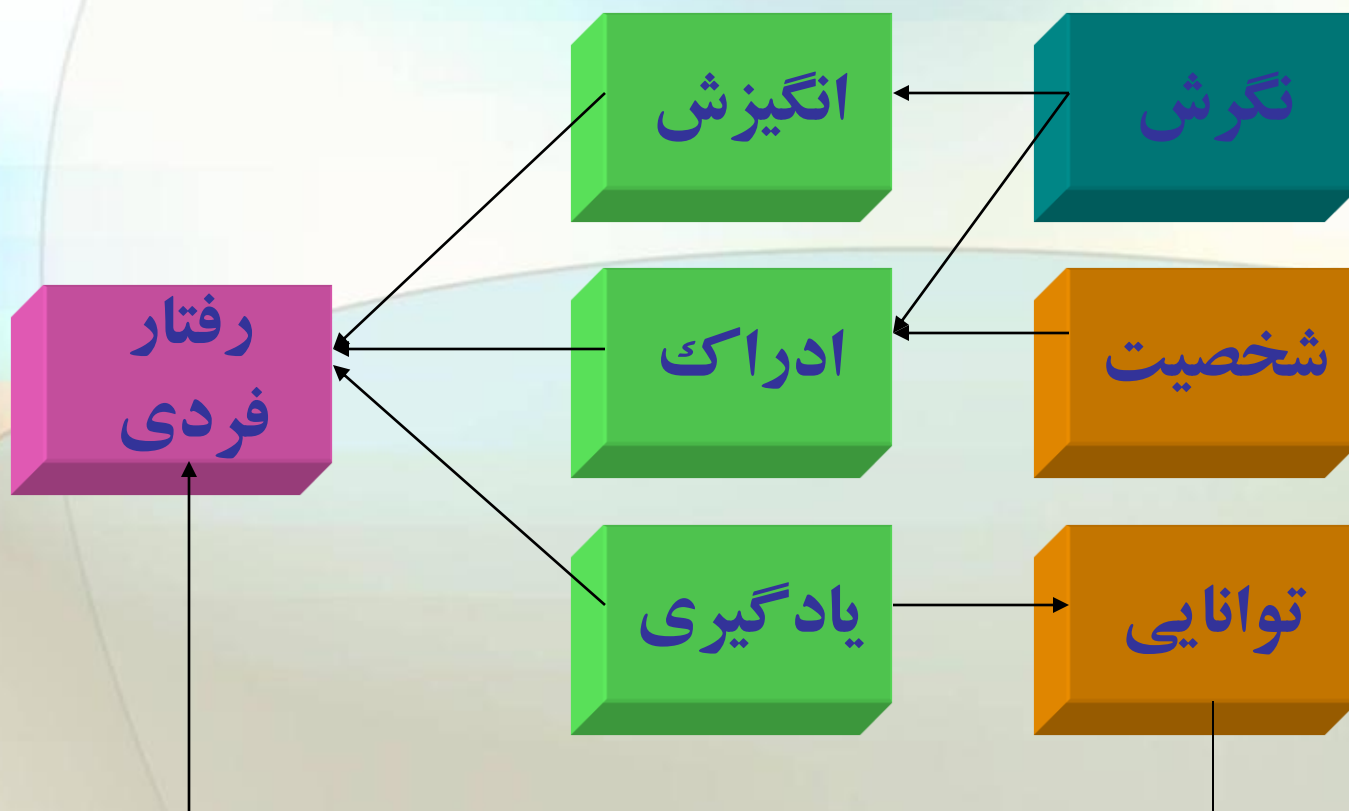
نگرش

• تعریف نگرش :

• ارزیابی یا برآوردی به صورت مطلوب یا نا مطلوب در باره شی، فرد یا رویدادها است

• نگرش بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک چیز یا موضوع است. هنگامی که من می گویم کارم را دوست دارم نگرش من را درباره کار بیان می کنم.

متغیرهای اصلی موثر بر رفتار



نگرش فرد تعیین کننده رفتار فرد است

انواع نگرش هایی که به شغل افراد مربوط می گردد

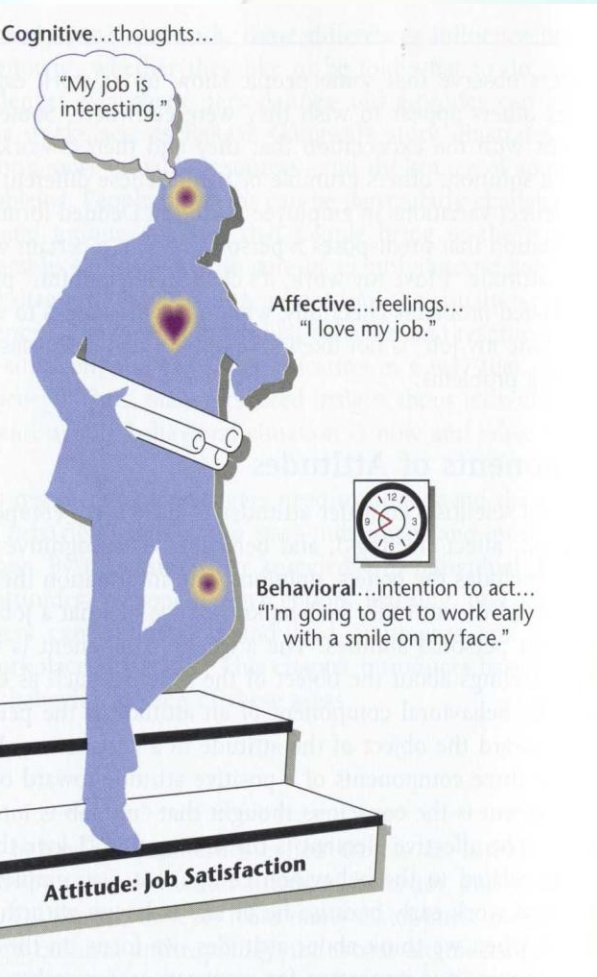


- رضایت شغلی
- کسی که رضایت شغلی اش در سطح بالا باشد به کارش نگرش مثبت دارد

- وابستگی شغلی
- درجه یا میزانی که فرد شغلش را معرف خود و موجب سر بلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می داند

- تعهد سازمانی
- حالتی که فرد سازمان به خصوص را معرف خود بداند و آرزو کند که در عضویت آن سازمان بماند

چگونگی شکل گیری نگرشها



- دیدگاه حالات و مشرب شخصی
حالات پایدار رفتار فرد با دیگران به
گونه ای خاص که حاصل تجربه های
اوست

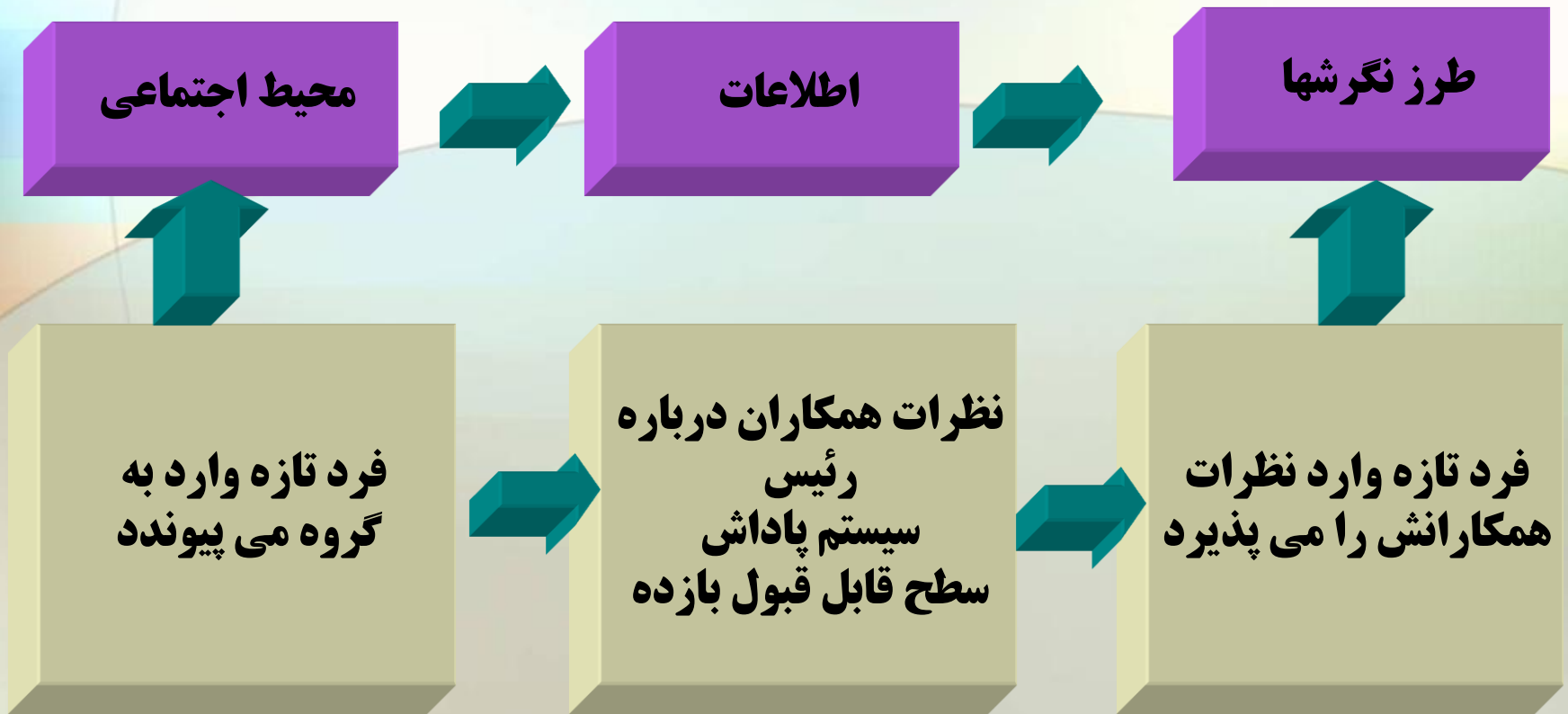
- دیدگاه موقعیتی
طرز تلقیها حاصل واقعیتهای ساخته و
پرداخته جامعه هستند

دیدگاه حالات و مشرب شخصی

نگرش



دیدگاه موقعیتی



ادراک



ادراک

- فرایند دریافت، تعبیر و تفسیر محرکهای محیطی را ادراک می گویند
- رفتار آدمی بر اساس تعبیر و تفسیر او از واقعیتی است که مشاهده می کند
- در حقیقت ادراک به فعالیتی گفته می شود که شامل احساس واقعیت و سازماندهی کردن آن به یک نگرش معنی دار است.

اجزاء فرایند ادراک

الف) احساس

محرکهای محیطی تنها در صورتی که بدن ابزار حواس را برای دریافت آنها آماده کرده باشد بر بدن آدمی تاثیر حسی می گذارند

ب) توجه

- اصل شدت
- اصل اندازه
- اصل تضاد
- اصل تکرار
- اصل حرکت
- اصل تازگی و آشنایی

ج) ادراک

خطاهای اسنادی

- خطاهای اساسی و اسناد
- تعصب خود خدمتی
- وضعیت های سببی
- اوضاع بحرانی
- حفظ تصویر مثبت

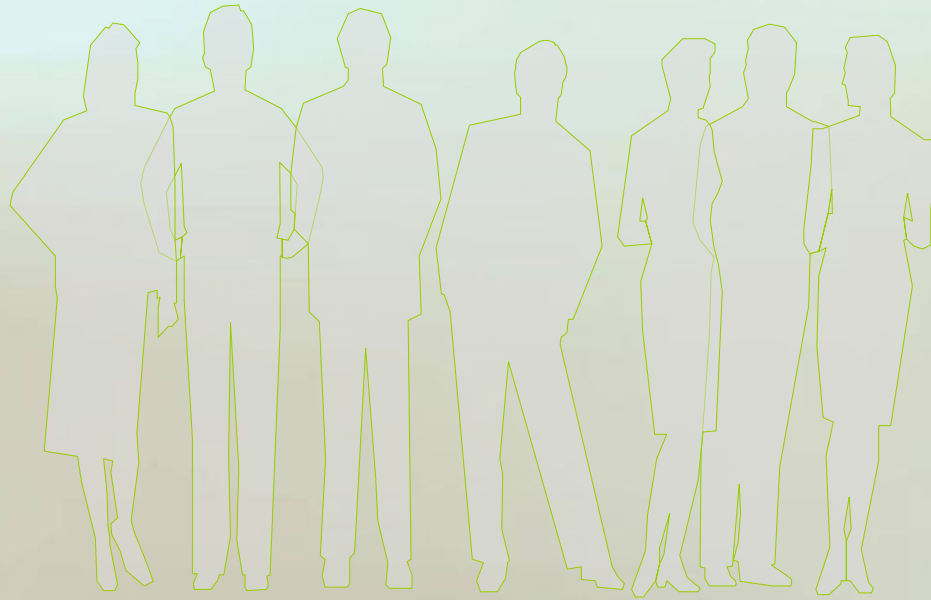
خطاهای ادراکی

- کلیشه سازی
- اثر هاله ای
- تئوری ضمنی شخصیت
- ادراک گزینشی
- فرافکنی
- تعمیم موقعیت
- دفاع ادراکی



فنون ادراکی بهبود ارتباطات

- پنجره جو و هاری
- مدل دریافت شنونده
- سیستم جلوه حسی در ارتباط
- برنامه ریزی ارتباطات با خود و دیگران



تعریف شخصیت

تعریف شخصیت

- تمامی انسانها دارای الگوهای رفتاری مشخصی می باشند که هیچ فرد دیگری کاملا با آن مطابق نیست و بسیاری از این ویژگیهای منحصر به فرد در طول زمان نیز ثابت و پایدار می باشند.



جنبه های مرتبط به کار شخصیت

جنبه های مرتبط به کار شخصیت



- پشت کار
- برون گرایی - درون گرایی
- خوش مشربی
- ثبات احساسی
- پذیرای تجربه

الگوهای رفتاری

الگوهای رفتاری

• الگوی رفتاری A

فردی که همیشه در حال عجله باشد، انگار در حال مسابقه است و احتمالا می توان گفت که اغلب نیز تند مزاج می باشد

• الگوی رفتاری B

فردی که معمولا با آرامش بدون وجود سرعت بی مورد و به راحتی کارها را پیش می برد

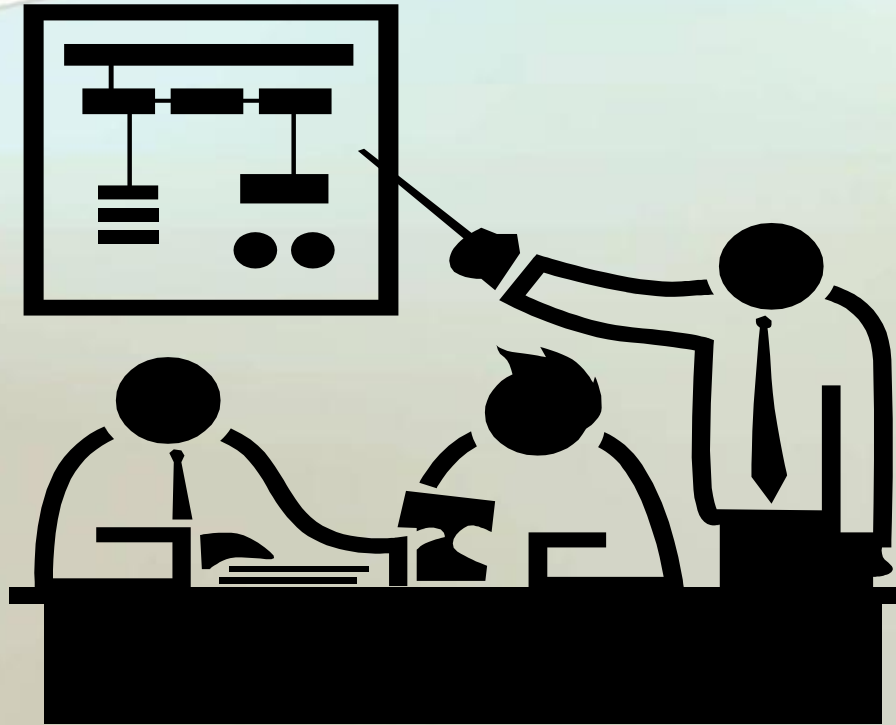
افراد صبحگاهی و شبانگاهی

افراد صبحگاهی و شبانگاهی

- اغلب افراد در یکی از دو دسته زیر جای می گیرند: **افراد صبح گاهی** که در اوایل صبح بیشترین انرژی را احساس می کنند و یا **افراد شبانگاهی** که در شب بیشترین انرژی را احساس می کنند.

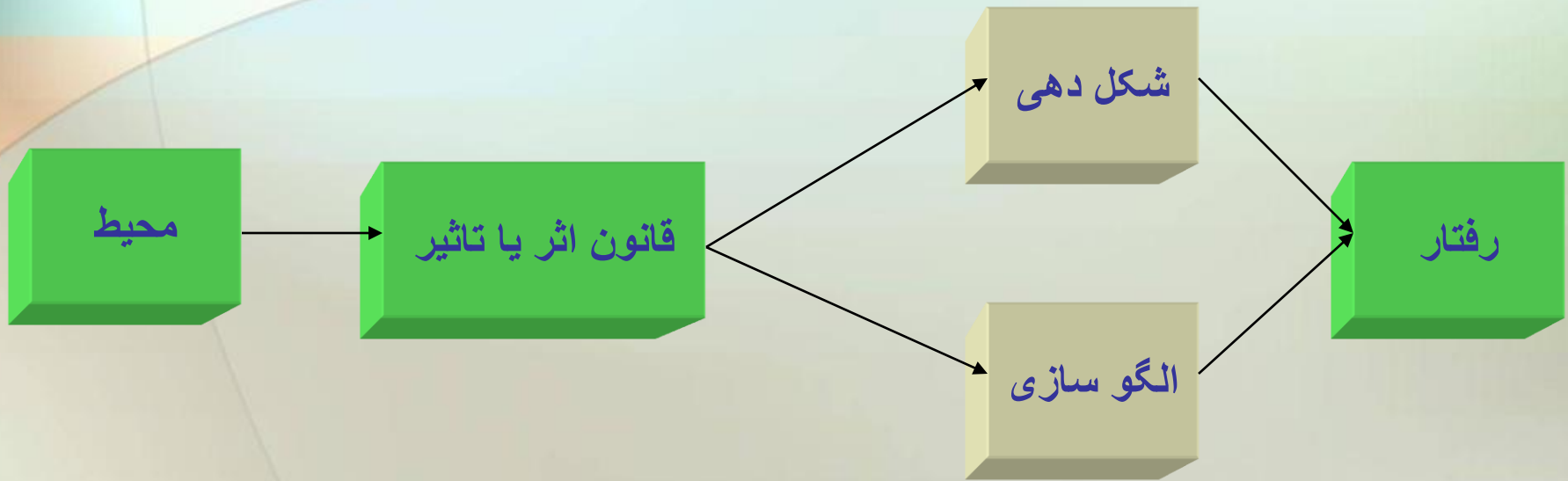


پادگیری



یادگیری

- صاحب نظران یادگیری را تغییر نسبتا پایدار در رفتار بالقوه، که از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می شود تعریف کرده اند.



فرایند یادگیری

راههای یادگیری



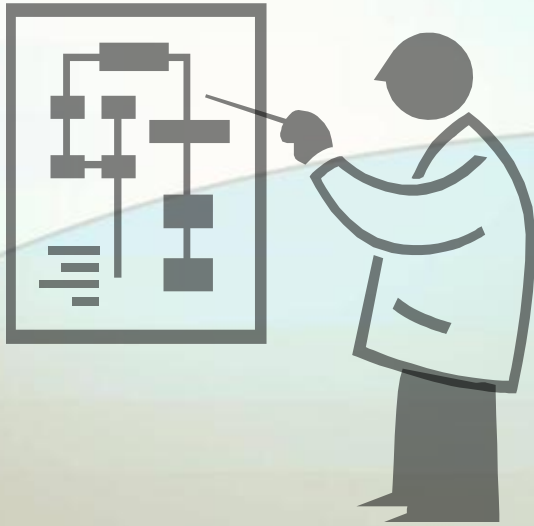
- مشاهده
- بینش یا فراست
- دانش
- استقرا
- قیاس

نظریه های یادگیری

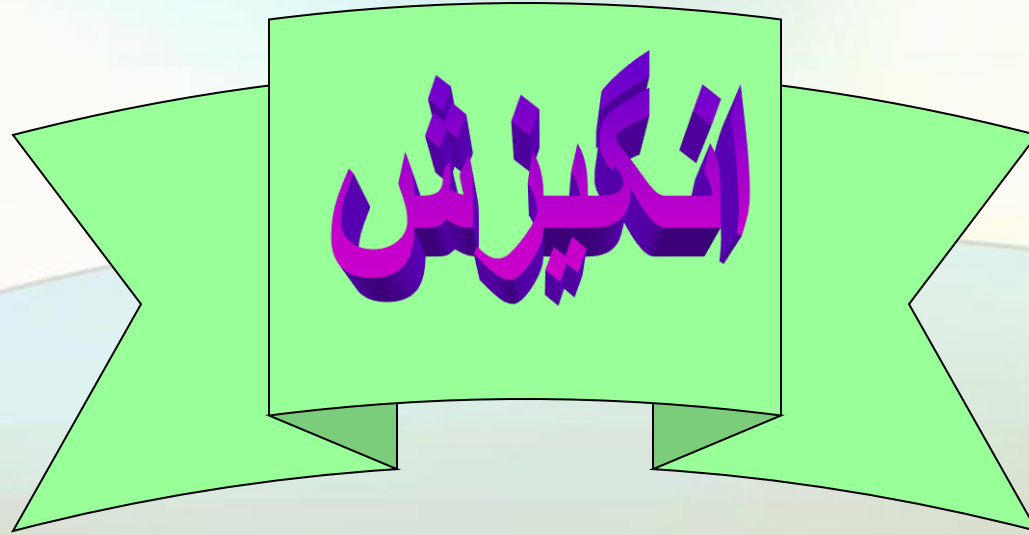
- شرطی سازی کلاسیک یا شرطی کردن سنتی رفتار یا روش رفتارگرایی از ایوان پاولف روسی
- شرطی سازی عامل
- اثر بخشی الگو سازی یا یادگیری مشاهده ای
- نظریه شناختی یادگیری
- نظریه یادگیری اجتماعی
- یادگیری تجربه ای



سازمانهای یادگیرنده و یادگیری



- مدل‌های ذهنی
- سلطه فردی
- بینش مشترک
- یادگیری تیمی
- تفکر سیستمی

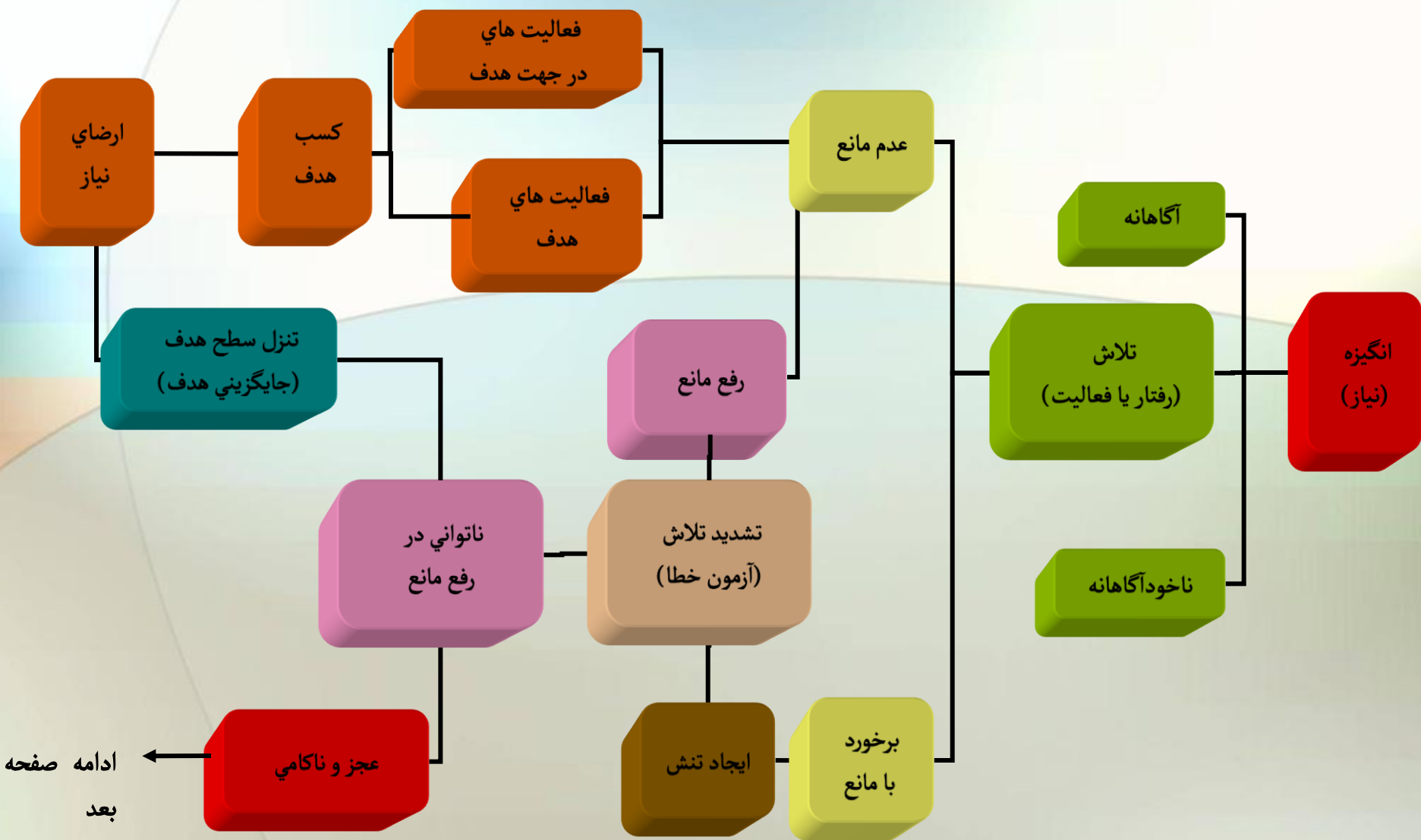


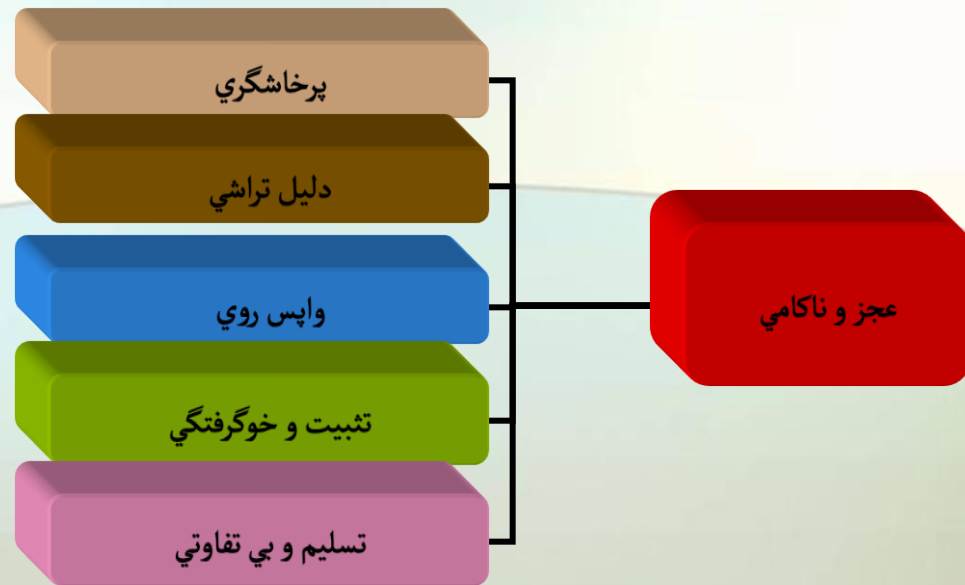
انگیزش

- انگیزش یک اصطلاح کلی است که بعضی اوقات به نیازها، خواسته ها، تمایلات، یا قوای درونی افراد تعریف می شود. انگیزه را چرایی رفتار گویند.



چگونگی شکل گیری رفتار





نظریات معاصر انگیزش

- **نظریه های محتوایی**

- سلسله مراتب نیازها
- عوامل نگهدارنده و انگیزاننده
- نظریه X و Y
- نظریه ERG
- نیازهای سه گانه مک کلند

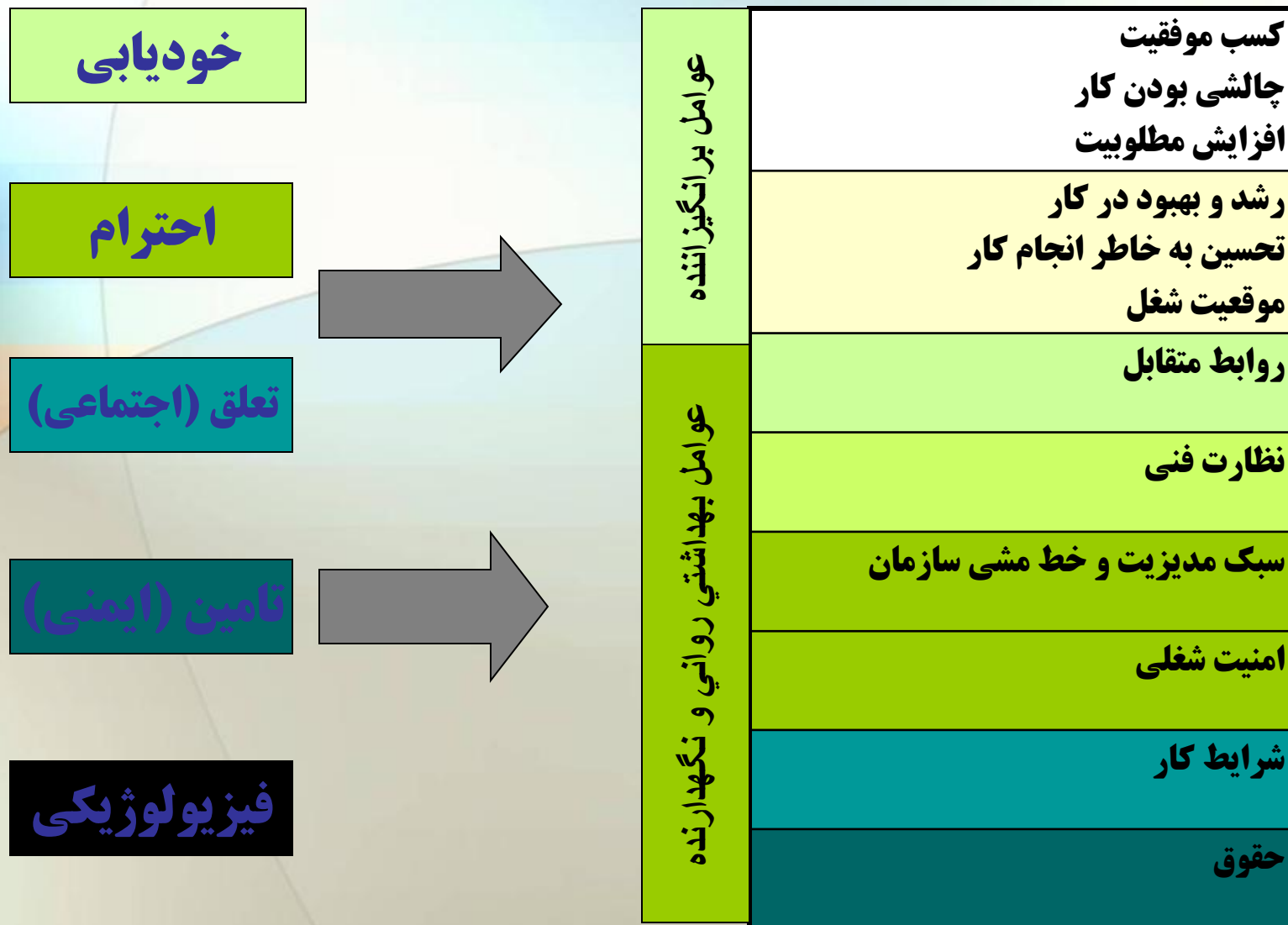
- **تئوریه‌ها یا نظریه های فرایندی**

- نظریه انتظار
- برابری
- اسناد
- هدفگذاری

- **نظریه های مبتنی بر تقویت**

- تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموش سازی

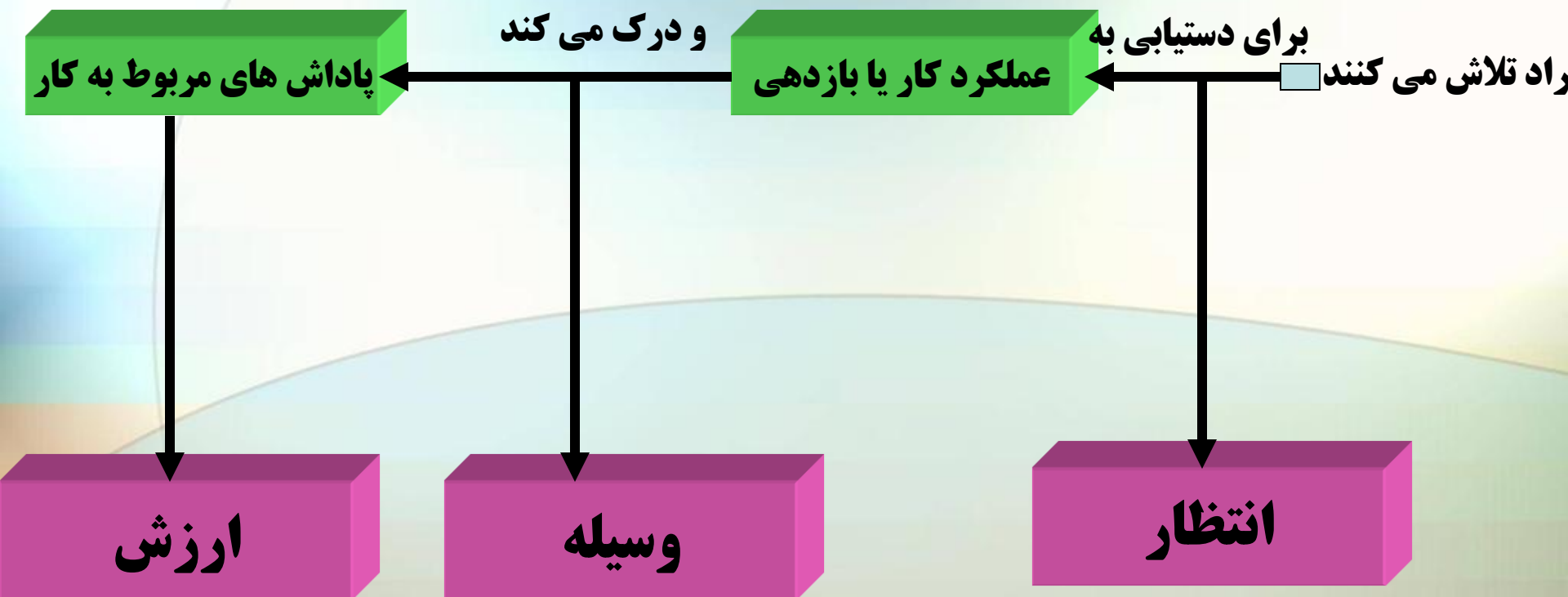
مقایسه مدل‌های سلسله مراتب نیازها و انگیزشی - بهداشت روانی



کاربرد نظریات انگیزشی با توجه به عامل

نظریات	ویژگیها	متغیر
<ul style="list-style-type: none"> -سلسله مراتب نیازها -نیازهای آلدرفر -مفروضات X و Y -نظریه انگیزاننده و نگهدارنده ها -نیازهای سه گانه مک کللند 	<ul style="list-style-type: none"> ۱- علایق ۲- نگرش نسبت به خود، به کار و جنبه های مختلف شغل ۳- نیازها مانند، تامین، تعلق و موفقیت 	<p style="text-align: center; font-size: 24px; color: blue;">فردی</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نظریه انگیزاننده و نگهدارنده ها - تقویت انتظار 	<ul style="list-style-type: none"> ۱- پاداش درونی ۲- حدود استقلال ۳- میزان اخذ بازخورد از عملکرد مستقیم ۴- حدود تنوع کار 	<p style="text-align: center; font-size: 24px; color: blue;">شغلی</p>
<ul style="list-style-type: none"> -نظریه تقویت -هدفگذاری -نظریه اسناد 	<ul style="list-style-type: none"> ۱- محیط کار الف - همکاران ب- سرپرستان ۲- اقدامات سازمان الف - نوع پاداش فردی یا گروهی ب- فرهنگ سازمان 	<p style="text-align: center; font-size: 24px; color: blue;">شرایط کار و موقعیت</p>

شرایط تئوری انتظار از دیدگاه مدیریتی



انگیزش و رفتار

انگیزه

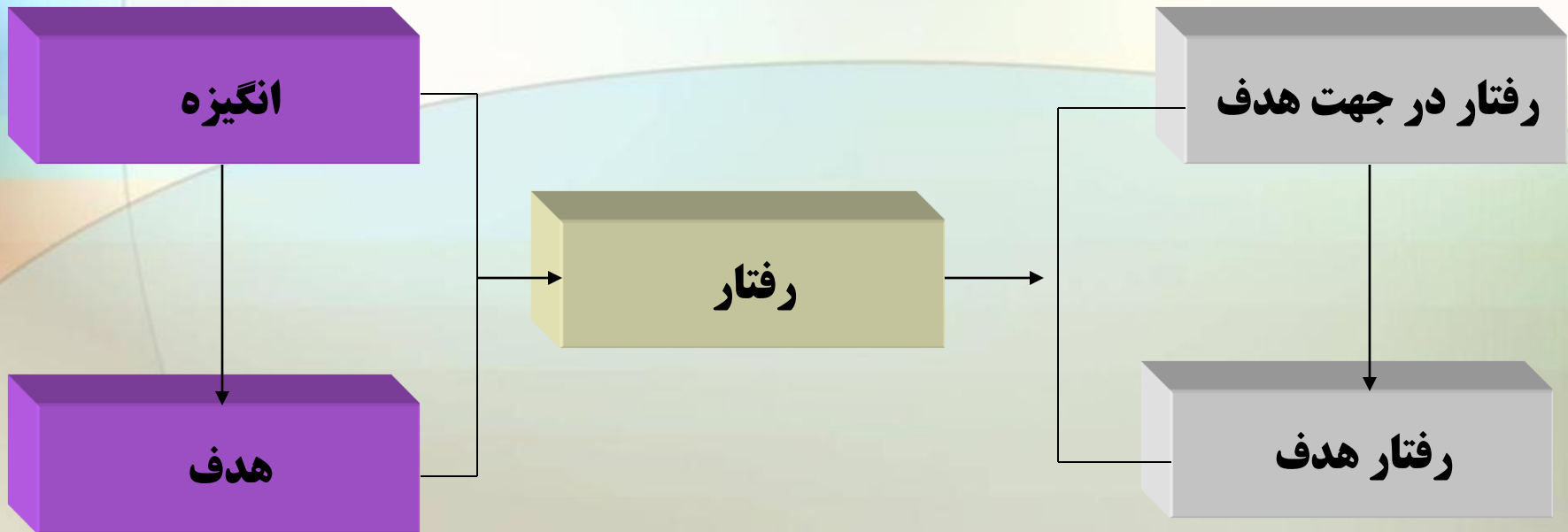
- انگیزه «چرایی» رفتار است
- گاهی نیز انگیزه را نیاز، خواسته، تمایل یا کشش در فرد تعریف کرده اند

انگیزه ها

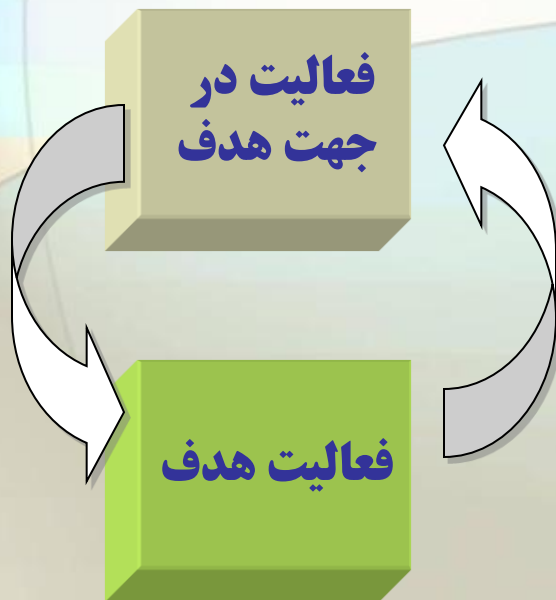
اهداف



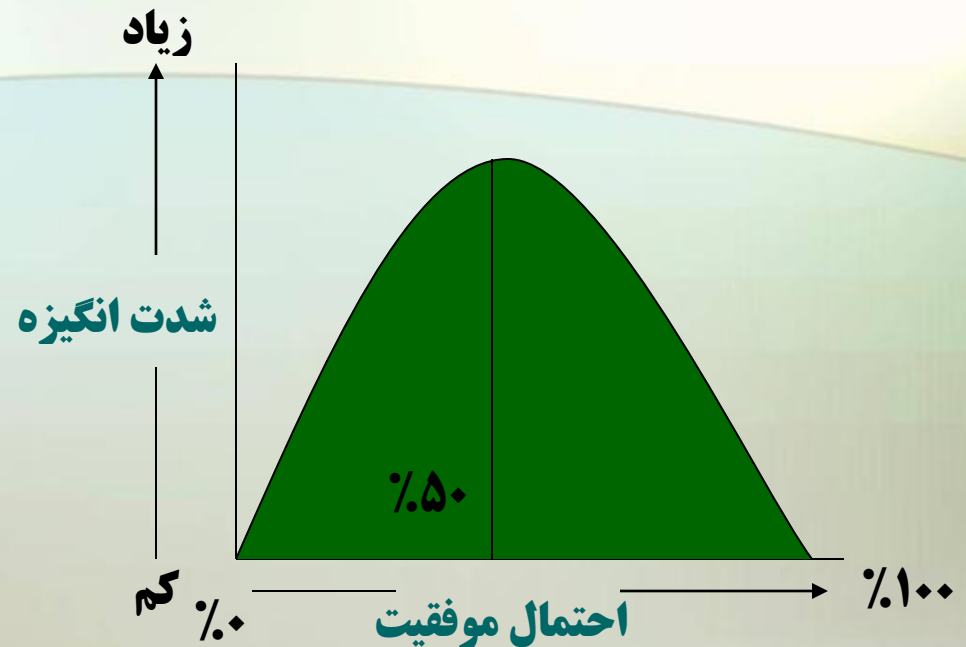
وضعیت انگیزشی



وضعیت انگیزشی



کنش و چرخش میان فعالیت در جهت هدف و فعالیت هدف



رابطه انگیزش با احتمال موفقیت

تیم و گروه



تعریف گروه

- گروه شامل دو نفر یا بیشتر است که در تعامل با هم به طور وابسته جهت نیل به یک هدف مشترک تلاش می کنند.

- نکات اصلی این تعریف: اشخاص، تعامل و هدف مشترک است آنها، و هدف مشترک است



• دو مساله مهم باعث می شود که در درک رفتار سازمانی ، بحث گروه ها اهمیت زیاد پیدا کند :

1- اینکه رفتار در گروه ، چیزی بیش از مجموع کاری است که هر یک به تنهایی انجام می دهند .

2- گروه کاری ، یکی از اجزای مهم تشکیل دهنده سازمان است . نمونه های آن تیم های تولید کمیته ها ، گروههای تخصص ، گروههای ستادی ، کمیسیون های تحقیق ، تیم های جراحی

انواع گروه

گروه های غیر رسمی	گروه های رسمی
<ul style="list-style-type: none">- گروه دوستی- گروه صنفی- گروه مرجع	<ul style="list-style-type: none">- گروه کار- گروه تخصصی یا وظیفه ای- گروه پروژه- کمیته ها



گروههای رسمی

- یک گروه رسمی برای هدف مشخص در سازمان شکل می گیرد . مثال بارز آن یک واحد کاری است .
- گروههای موقت برای مقاصد مشخص ایجاد می گردند و پس از انجام آن منحل می شود ، نمونه های خوب آنها شامل بسیاری از کمیته های مورد استفاده در سازمانهای امروزی برای حل مشکلات معین یا اجرای پروژه ها می باشد .

گروه های غیر رسمی

گروه های دوستی

- متشکل از افرادی هستند که دلبستگی طبیعی به یکدیگر دارند . آنان تمایل به کار و معاشرت و حتی همکاری در خارج از محیط کار دارند

گروه های ذینفع

- شامل افرادی هستند که علایق مشترک دارند ، آنان ممکن است ، علایق مرتبط با شغل مثل اشتیاق به فراگیری کامپیوتر یا علایق غیر مرتبط با شغل مثل خدمات اجتماعی ، ورزش یا مذهب ، داشته باشد .

مراحل پیشرفت گروه

- مرحله اول: شکل گیری
- مرحله دوم: رشد و کنترل
- مرحله سوم: حاکم کردن اصول
- مرحله چهارم: عملکرد گروه در اجرا
- مرحله پنجم: اتمام مهموریت گروه

گروه موثر چیست؟

- – گروه موثر گروهی است که هم در انجام وظایف و هم در نگهداری منابع انسانی به نحو مطلوب عمل کند .
- – اعضای یک گروه موثر به اهداف و وظایف محوله دست می یابند .
- – اعضای یک گروه موثر ، ارتباطات مثبت با یکدیگر ایجاد می کنند .

معیارهای سنجش یک گروه



۱- مکانیزم کافی برای کسب بازخورد

۲- روش های تصمیم گیری کافی

۳- انسجام بهینه

۴- سازمان و روش های مدیر انعطاف پذیر

۵- استفاده حداکثر از منابع انسانی اعضا

۶- روش ارتباطات

۷- اهداف روشن و پذیرفته شده توسط اعضا

۸- احساس همبستگی با اشخاص صاحب اختیار

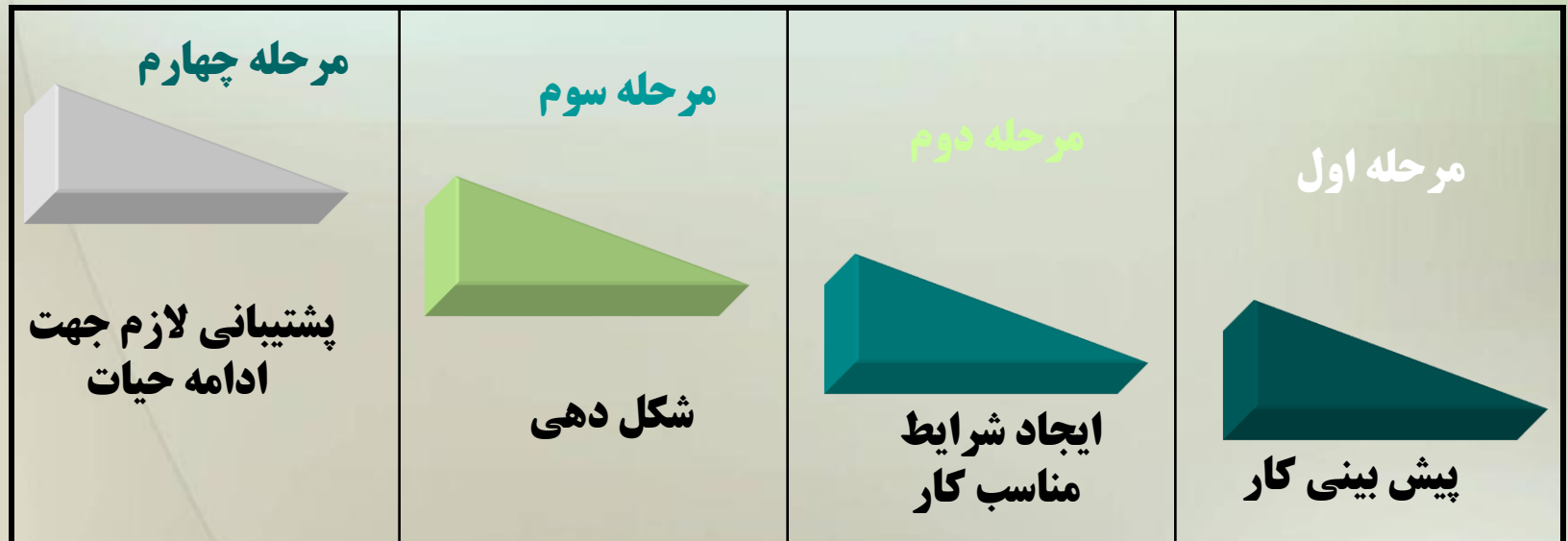
۹- مشارکت در وظایف رهبری

۱۰- پذیرش نظرات و افراد اقلیت

تیم چیست؟

- به تلاش آگاهانه جهت ایجاد گروه کاری اثربخش در سازمان، تیم سازی گویند.

مراحل تیم سازی چهار گانه



انواع تیم ها

- تیم هایی که اموری را توصیه می کنند .
- تیم های کاری ، کمیته ها ، تیم های پروژه ای و امثال آن ، مسائلی را مطالعه می کنند و راه حلهای ارائه می دهند .

حفظ توسعه تیم



سیاست و قدرت

قدرت

• قدرت عبارتست از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران

– منابع قدرت بین شخصی

قدرت پاداش

قدرت تخصصی

قدرت مرجعیت

قدرت قانونی یا پست و مقام

قدرت اجبار

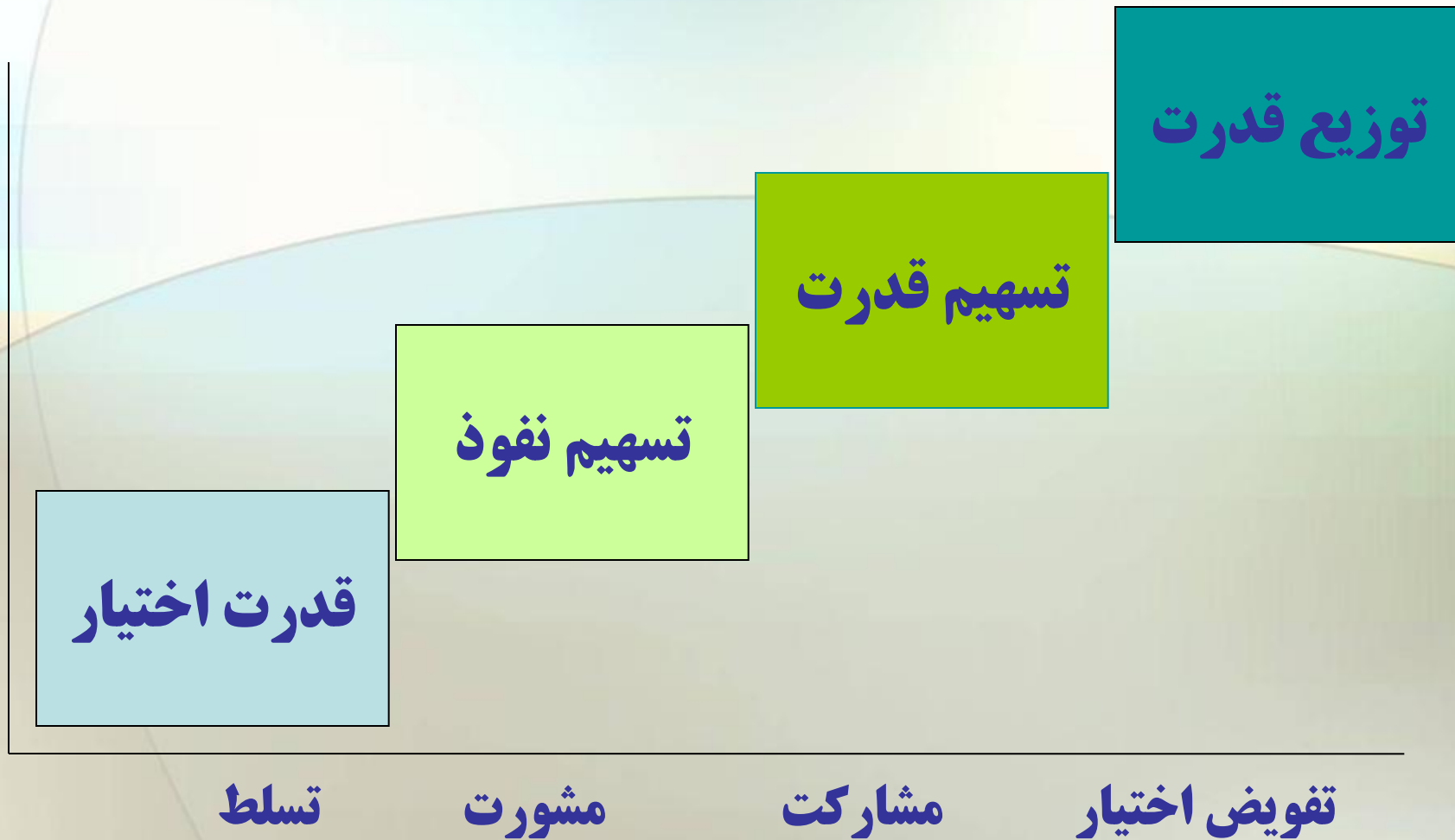
سیاست سازمانی

- مجموعه فعالیتهایی است که بوسیله اشخاص برای بدست آوردن، افزایش و بکارگیری قدرت و دیگر منابع انجام می شود
- در کل می توان گفت سیاست یعنی کاربرد قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرایند تصمیم گیری

تاکتیکهای نفوذ برای افزایش قدرت

- مشورت
- اقناع منطقی
- جاذبه های ذاتی
- تاکتیکهای مورد توجه قرار دادن فرد
- تاکتیکهای مربوط به ایجاد ائتلاف
- تاکتیکهای فشار
- جاذبه های ظاهری
- تاکتیکهای معاوضه

تفاوت‌های فرهنگی در مدیریت و استفاده از قدرت



فرایند ارتباطات



ارتباط

ارتباط یعنی تبادل افکار ، عقاید و اطلاعات با استفاده از نمادهای مشترک مثل کلمات، اشارات و...

• هرگاه اطلاعی کسب شود یا ابهامی کاسته شود ارتباط اتفاق افتاده است

دلایل برقراری ارتباط

❖ تبادل اطلاعات صورت دهیم

❖ در رفتار دیگران تغییر ایجاد کنیم

❖ دیگران را ترغیب کنیم

❖ درخواست انجام اقدامی را مطرح کنیم

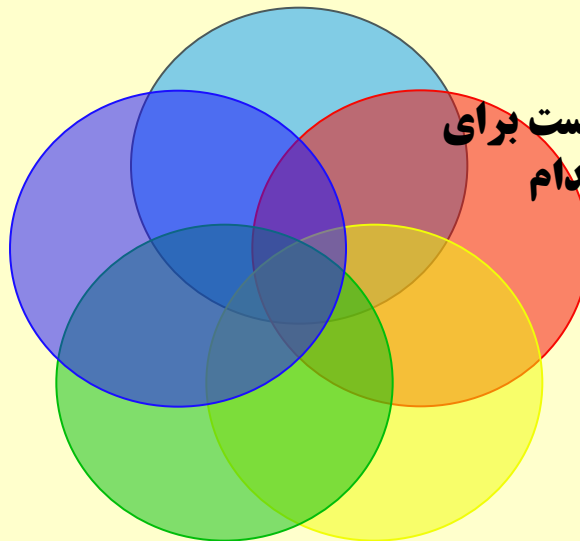
❖ از درک طرف مقابل اطمینان حاصل کنیم
برای تغییر در رفتار دیگران

تبادل اطلاعات

درخواست برای
یک اقدام

ترغیب دیگران

حصول اطمینان از درک



فرایند ارتباطات

• عناصر اصلی



• ارسال کننده

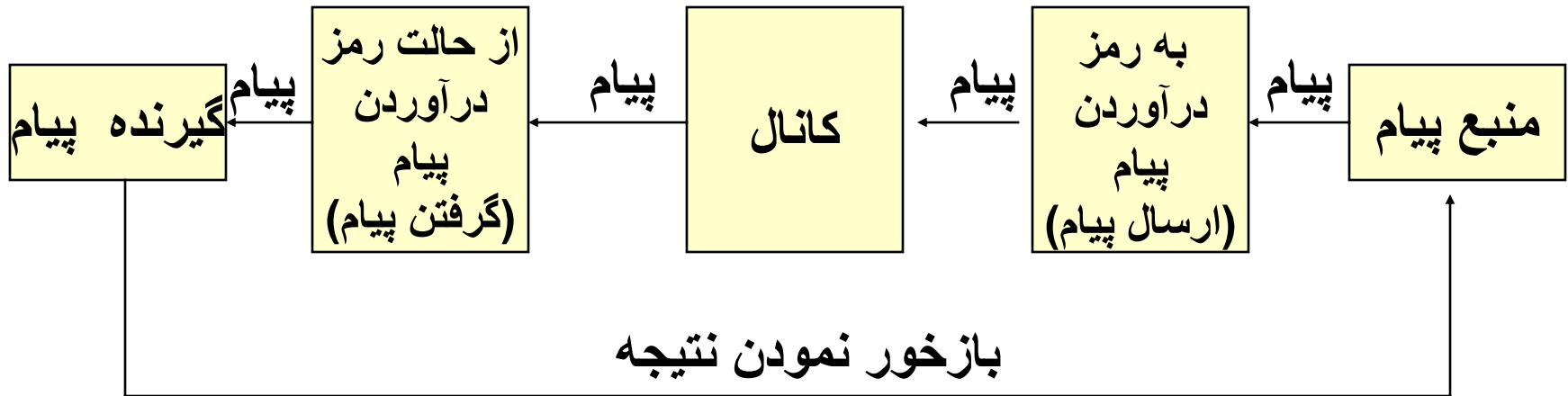
• پیام

• کانال ارتباطی

• دریافت کننده

• بازخور

الگوی فرایند ارتباطات



شبکه های ارتباطی

شبکه های رسمی:

مانند سلسله مراتب اداری

شبکه های غیر رسمی:

معمولا آن را شایعه می دانند.

در هر سو و هر جهت آزادانه حرکت می کنند

بوسیله مدیریت کنترل نمی شود

اعضای سازمان بیشتر آن را باور می کنند .

تامین کننده منافع افراد درون سازمان می باشند.

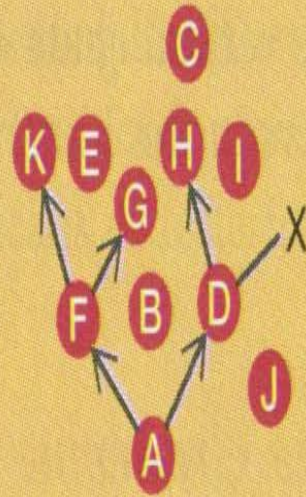
انواع شبکه های ارتباطی غیر رسمی



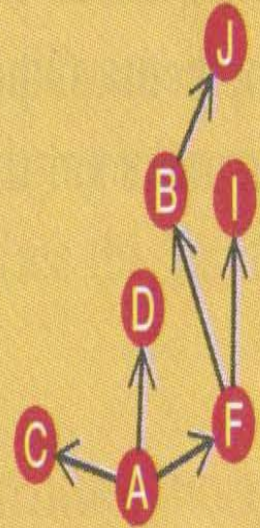
سریالی یا رشته ای



انشعابی



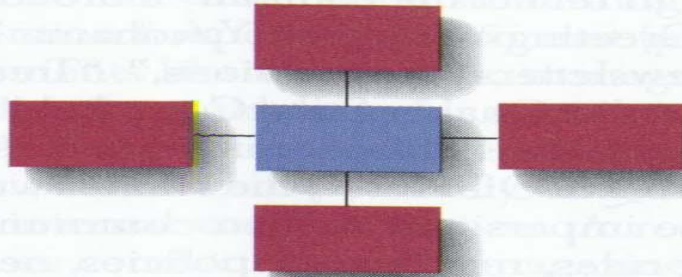
احتمالی



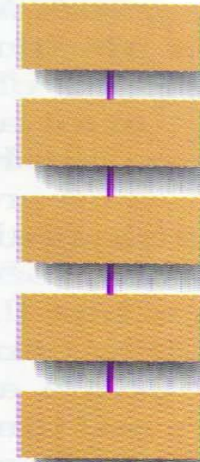
خوشه ای

انواع شبکه ارتباطات رسمی

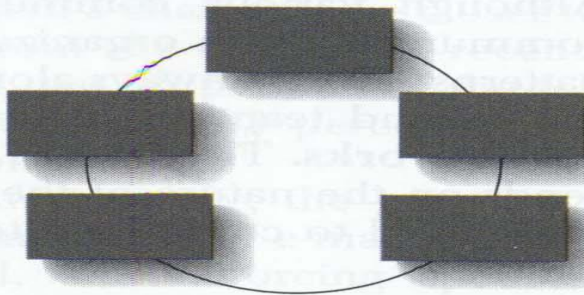
Communication Networks in Groups and Teams



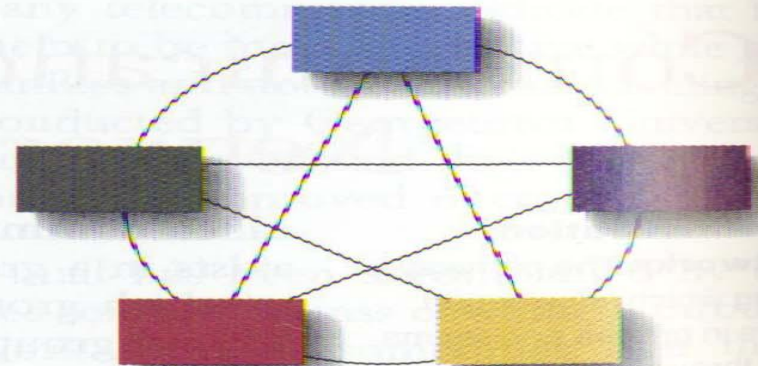
ستاره ای



سلسله مراتبی



دایره ای



همه جانبه

ارتباطات مؤثر و کارآمد

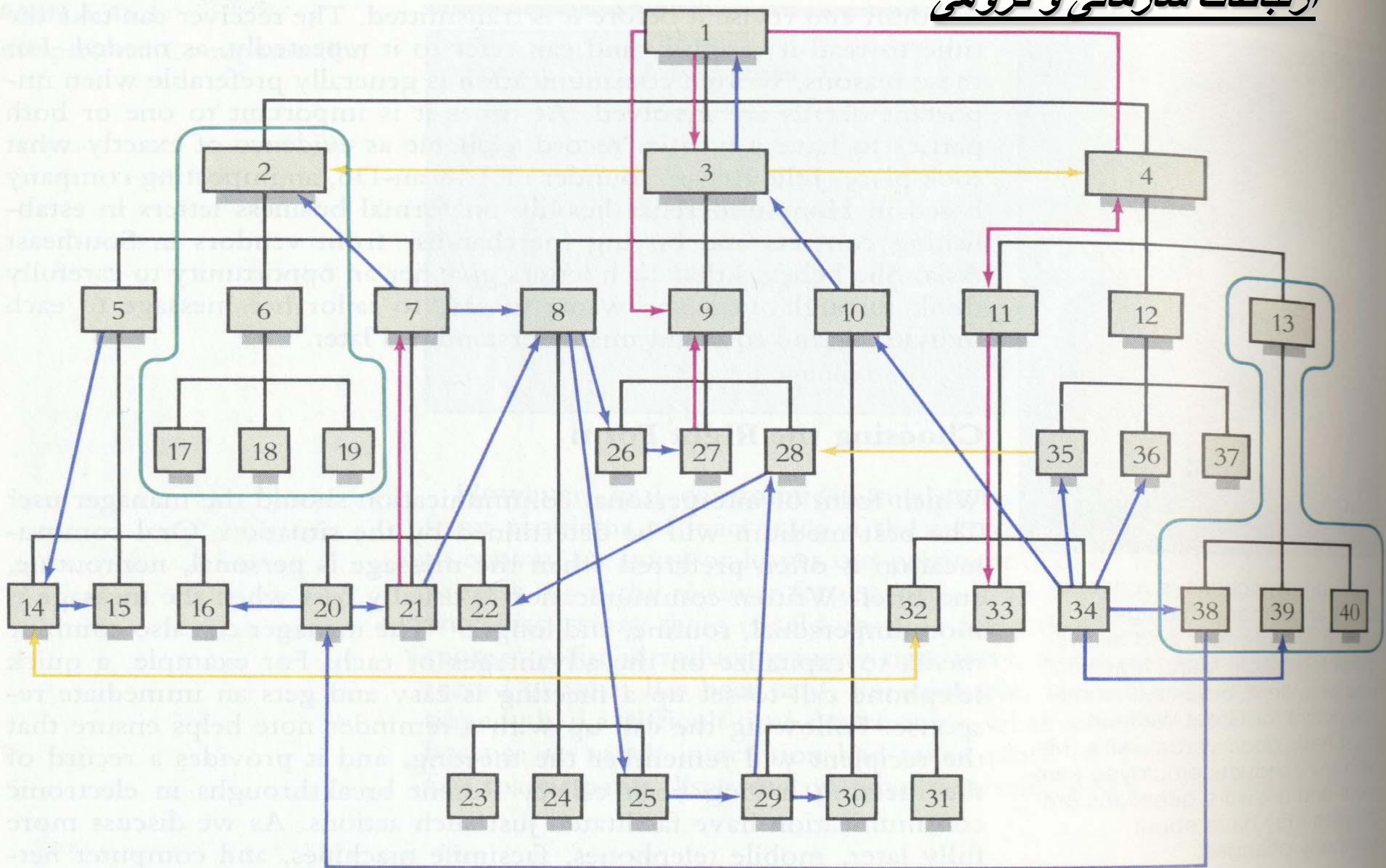
– مؤثر

پیام مورد نظر ارسال کننده عیناً به همان معنا توسط دریافت کننده تفسیر شود

– کارآمد

با تقبل حداقل هزینه انجام شود
همواره مؤثر نیست

ارتباطات سازمانی و گروهی



ارتباطات عمودی
ارتباطات افقی

شبکه ارتباطی
غیر رسمی

موانع ارتباطات مؤثر

– مدیران می باید کانال ارتباطی صحیح انتخاب کنند

• کتبی

- پیام‌های ساده
- توزیع وسیع می‌طلبد
- سیاست‌های رسمی انتقال داده می‌شود
- نوشته ضعیف
- مشکلات معنایی

• شفاهی

- انتقال آن پیچیده و دشوار است
- بازخور فوری ارزشمند است
- بیشتر جنبه شخصی دارد
- بیان شفاهی ضعیف
- عدم درک علایم غیر کلامی

• پیام ترکیبی

- پریشان‌گویی
- آثار موقعیت

بهبود ارتباطات



یادگیری فعال

- به محتوای پیام گوش دهید
- به احساسات ابراز شده گوش دهید
- به ابراز احساسات پاسخ دهید
- به همه نشانه‌ها (سرنخ‌ها) توجه کنید
- تعبیر و تفسیر کنید

بازخور سازنده

- بازخور مستقیم ارائه کنید
- باید خاص و در مورد موضوع باشد
- موقعی بدهید که به نظر می‌رسد طرف مقابل علاقه‌مند به قبول آن است
- اطمینان حاصل کنید که بازخور معتبر است
- کم‌کم و آرام آرام واکنش نشان دهید

بهبود ارتباطات

کانال‌های ارتباطی را بگشایید

- مدیریت از طریق پرسه‌زدن این طرف و آن طرف
- ساعاتی که دفتر بر روی همه باز است
- ملاقات‌های گروهی با کارکنان
- شورای مشورتی کارکنان
- صندوق پیشنهادات
- بازخور ۳۶۰ درجه‌ای (ارزیابی با چندین درجه‌بندی)
- استفاده از مشاوران ارتباطات
- فاصله افراد و استفاده از فضا
- به‌کارگیری فن‌آوری
- ارزش‌گذاری فرهنگ و تنوع

مذاکره
مذاکره

تعریف مذاکره

- **مذاکره** : وقتی دو فرد (یا افراد بیشتری) با دیدگاههای مختلف گرد هم می آیند تا برای رسیدن به توافق در مورد مسئله ای تلاش کنند این فرایند مذاکره نامیده می شود.
- مذاکره از اشکال ارتباطات است که به آن ارتباطات اغواگرانه و یا چانه زنی نیز می گویند.

انواع و اساس مذاکره:



۱. مذاکره توزیعی

i. خواستن تمام منافع

ii. گرفتن زمان

iii. وعده و وعید

iv. اتمام حجت

۲. مذاکره تلفیقی

۳. مذاکره ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش

۴. مذاکره درون سازمانی

اصول مذاکره:

۱. شناختن
۲. مناظره کردن
۳. نظم دادن
۴. موافقت کردن با شرایط

عوامل تاثیر گذار بر مذاکره:

۱. وعده پاداش
۲. تهدید به تنبیه
۳. مشروعیت یا قانونی بودن

کاربردهای مذاکره:

۱. ارتباطات و فروش اغواگرانه

۲. خرید

۳. تعامل با کارکنان

۴. حکمیت و داوری



عناصر تشکیل دهنده مذاکره

۱. درجه به هم وابستگی طرفین مذاکره
 ۲. تعارض ادراک شده میان آنها
 ۳. تقابل فرصت طلبانه طرفین مذاکره
 ۴. امکان توافق
- یکی از نقش‌های دهگانه مدیران براساس دیدگاه مینتر برگ (Mintez Berg) نقش مذاکره کننده می‌باشد

گامهای مذاکره اثر بخش

۱. آمادگی
 ۲. ارزیابی گزینه‌ها
 ۳. شناسایی منافع هریک از طرفین
 ۴. ایجاد منافع مشترک
- تمام موارد فوق باید با (اعتماد- تبادل اطلاعات - تمایل به دادن پاسخ به پرسشهای طرف مقابل) همراه باشد.

شاخص های مذاکره اثربخش

- **کیفیت:** مذاکره با توافق عاقلانه معین می شود
- **کارایی:** مذاکره با کوتاهی زمان و کمی هزینه تعریف می شود
- **توازن:** مذاکره با روابط متقابل خوب تبیین می شود

مدیریت تعارض

تضاد

عدم توافق بین افراد در مورد مسائل مهم و عاطفی

- موارد مهم

● عدم توافق در مورد

- اهداف

- تخصیص منابع

- توزیع پاداشها

- خط‌مشی‌ها و رویه‌های عملی

- تقسیم کار و مشاغل

تضاد

تضادهای عاطفی

- نتایج حاصل از عواطف زیر

● خشم ، بدگمانی ، نفرت ، ترس ، دل آزرده‌گی

● برخورد‌های شخصیت

تضادهای کارکردی و ضدکارکردی

- کارکردی (سازنده)

● افراد را به سمت تلاش‌های کاری بیشتر می‌کشاند

- ضدکارکردی (مخرّب)

● تضاد با شدت بسیار زیاد یا بسیار کم

پیشینه‌های تضاد

- ابهام در نقش
- محدودیت‌های منابع
- تداخل وظایف
- اهداف رقیب
- جدایش ساختاری
- تضادهای قبلی حل نشده

تضاد

حل تضادها



- نزدیکی به اهداف زیردستان
- مصرف منابع در اختیار
- تغییر یک یا چند متغیر انسانی
- تغییر شرایط فیزیکی
- استفاده از ابزار یک پارچه و نزدیک شدن
- تغییر در نظام پرداختها
- تغییر رویه‌های عملی و سیاستها

تضاد

شیوه‌های مدیریت تضاد

- اجتناب یا پرهیزگری

- راه آمدن (همسازی)

- رقابت (سلطه اقتدارگرایانه)

- سازش

- هم‌فکری (حل مسئله)

رهبري



تعريف رهبري

- رهبري فراگرد نفوذ اجتماعي است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش براي کسب هدفهاي سازمانی طلب مي کند

رهیافتهای گوناگون در مطالعه رهبری

- رهیافت صفات مشخصه
- رهیافت رفتاری
- رهیافت اقتضائی
- رهیافت جاذبه استثنائی

مدلهای رهبري

- مطالعات دانشگاه میشیگان (پیوستار سبکهای رهبري)
- مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو (مدل دو بعدی مدل رفتاری)
- مدل سبک سنج مدیریت
- مدل اقتضائی فیدلر
- مدل مسیر هدف
- مدل سیکل زندگی

پیوستار سبکهای رهبری

رهبری کارمند محور

رهبری رئیس محور



مدل دو بعدي مدل رفتاري

ضابطه زياد وملاحظه زياد	ملاحظه زياد و ضابطه كم
ضابطه زياد و ملاحظه كم	ضابطه كم و ملاحظه كم

زياد

ايجاد ساختار يا
ضابطه مند كردن روابط

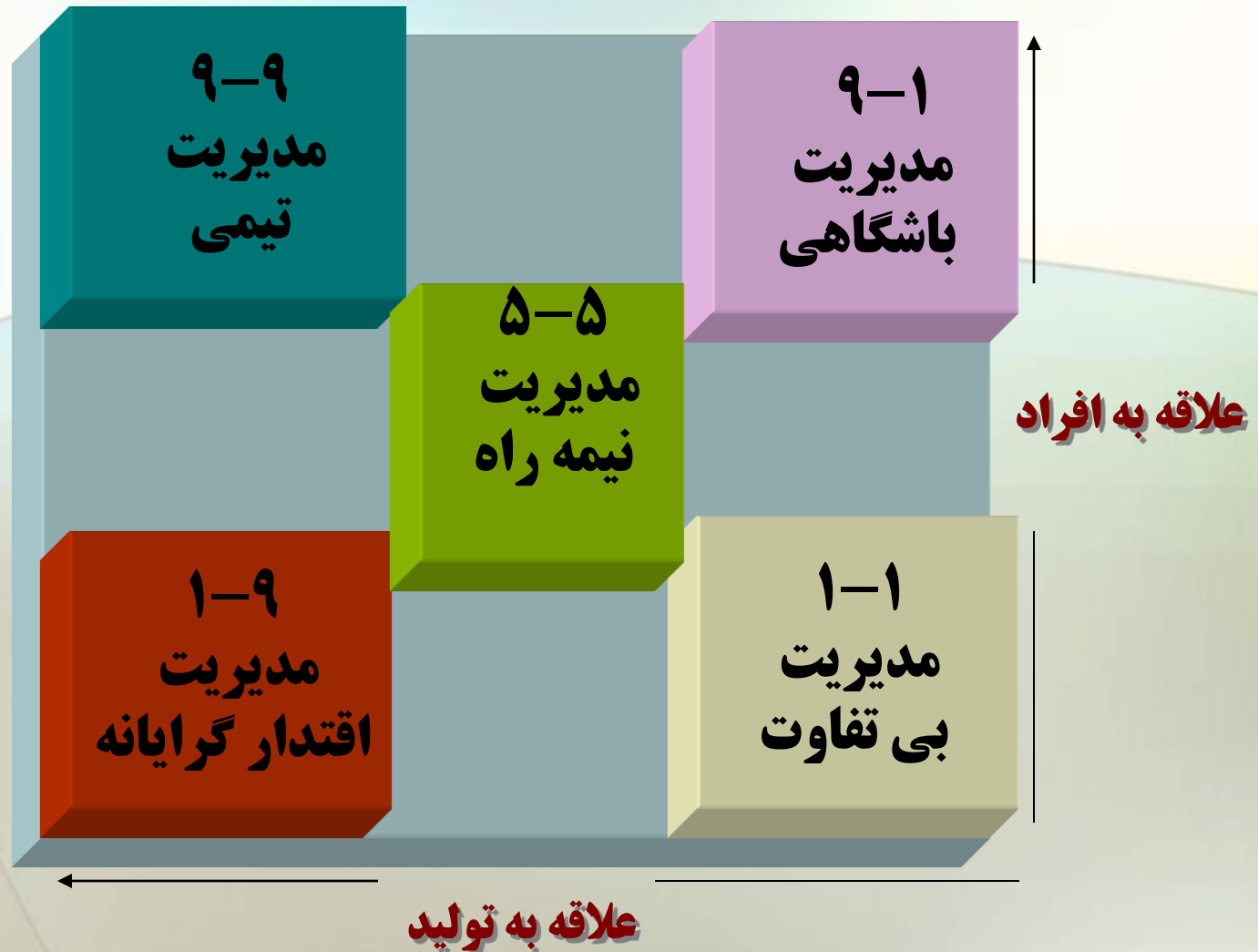
كم

زياد

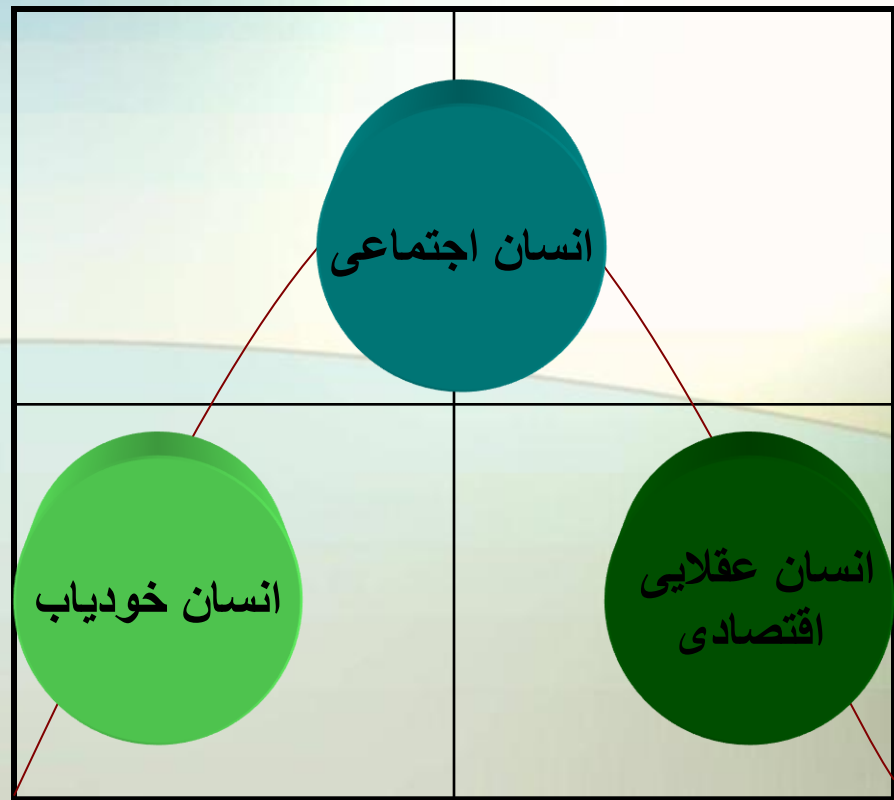
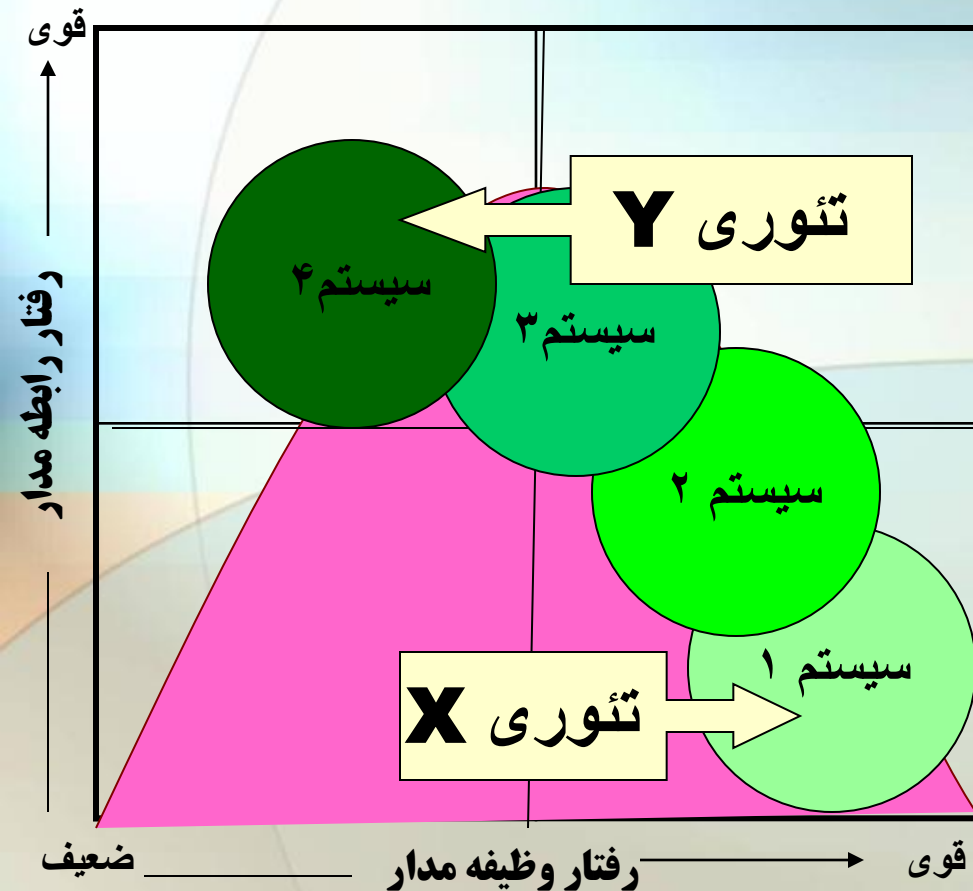
ملاحظه و رعايت
حال كاركنان

كم

سبک سنج مدیریت



مدل سیکل زندگی و ترکیبی از تئوریها



بالغ

نابالغ

انگیزنده ها

عوامل بهداشتی

استرس سازمانی و مدیریت آن



تعریف فشار روانی (Stress)

- استرس عبارت است از واکنش‌های فیزیکی، ذهنی و عاطفی که در نتیجه تغییرات و نیازهای زندگی فرد، تجربه می‌شود.

استرس مثبت می‌تواند یک انگیزش دهنده باشد در حالی که استرس منفی می‌تواند در زمانی که این تغییرات و نیازها فرد را شکست می‌دهند ایجاد شود.

دو گروه عمده استرس‌ها



۱. استرس‌های مفید یا خوش خیم (**eustress**)

۲. استرهای مضر (**distress**)

عوامل استرس زا

عوامل فردی:

- تضاد در نقش
- ابهام در نقش
- تعارض در هدفهای فردی
- اتفاقات و تغییرات غیر منتظره در زندگی شخصی
- مسائل اقتصادی

عوامل سازمانی:

- ساختار سازمانی
- فرآیندهای سازمانی
- خط مشی های سازمانی
- عوامل ارتباطی
- الزامات شغلی
- شرایط فیزیکی سازمان
- مراحل حیات سازمان

عوامل محیطی:

- عوامل اقتصادی
- عوامل سیاسی
- عوامل تکنولوژیکی

تعدیل کننده ها

تفاوت های فردی:

- ادراک
- تجربه کاری
- حمایت های اجتماعی
- ویژگی های شخصیتی و باور فرد در رابطه با مرکز کنترل

ایجاد استرس (فشار عصبی)



← ادامه در
صفحه
بعد

پیامدهای حاصل از استرس

الف) عوارض فیزیولوژیکی (جسمی):

از جمله: تغییر رنگ چهره ، افزایش ضربان قلب ، افزایش فشار خون ، سردرد ، اختلالات گوارشی ، ناراحتی های پوستی ، اختلال در سوخت و ساز بدن (متابولیسم) ، بیماری های قلبی

ب) عوارض روانی:

از جمله: اضطراب و دلشوره ، افسردگی ، خستگی ، حساسیت ، احساس ملامت و بیهودگی ، از بین رفتن اعتماد به نفس ، از دست دادن قدرت تمرکز ، بی تفاوتی های نسبت به مسائل پیرامون ، آزدگی از همکاران یا سرپرستان.

ج) عوارض رفتاری

۱- عوارض رفتاری شخصی از جمله: عصبانیت ، بی خوابی یا پر خوابی ، تغییر در عادات غذایی (کم اشتهایی یا پر اشتهایی) افزایش مصرف دخانیات و یا اعتیاد به مواد مخدر ، شتاب زدگی در سخن گفتن ، بی قراری در انجام امور.

۲- عوارض رفتاری - سازمانی

خشونت در رفتار با افراد سازمانی ، طفره رفتن از کار ، حادثه آفرینی ، افزایش غیبت و تأخیر ، بی علاقهگی به کار ، افزایش جا به جایی فراموش کاری تصمیم گیری های ضعیف ، کاهش میزان عملکرد ، ترک سازمان

ایجاد استرس
(فشار عصبی)

تشخیص استرس در منابع انسانی

الگوهای رفتاری

فرد مبتلا به استرس	طبیعی
۱. نسبت به همکاران	
● بی تفاوت است و با آنها نمی جوشد (گوشه گیر است)	● در زمان ورود به اداره سلام و احوال پرس می نماید
● ناهار را به تنهایی صرف می کند	● ناهار با همکاران می خورد
● زود رنج و تحریک پذیر است	● رفتاری دوستانه دارد
● به نظرات دیگران توجهی ندارد	● نظر افراد را جویا می شود
۲. نسبت به سازمان:	
● محل کار خود را تمیز نگه نمی دارد	● محل کار خود را تمیز نگه می دارد
● پرونده ها را همه جا پراکنده می کند	● پرونده ها را منظم در فایلها قرار می دهد
● برای یافتن هر چیزی وقت زیادی صرف می کند	● می داند هر چیزی کجا قرار دارد
● به مکاتبات و نامه ها فوراً رسیدگی نمی نماید	● به مکاتبات و نامه ها فوراً رسیدگی می نماید
۳. نسبت به وضع ظاهری خود:	
● لباسهایی می پوشد که برای کار نامناسب است	● لباس شیک می پوشد
● لباسهای اتو نشده و کثیف است	● 2 لباسهای اتو شده و تمیز است
● ژولیده و نامرتب است	● با ظاهری آراسته در محل کار حاضر می شود
● نسبت به وضع ظاهری و بهداشت بی توجه است	● 2 بهداشت فردی را به خوبی رعایت می کند



تغییر سازمانی



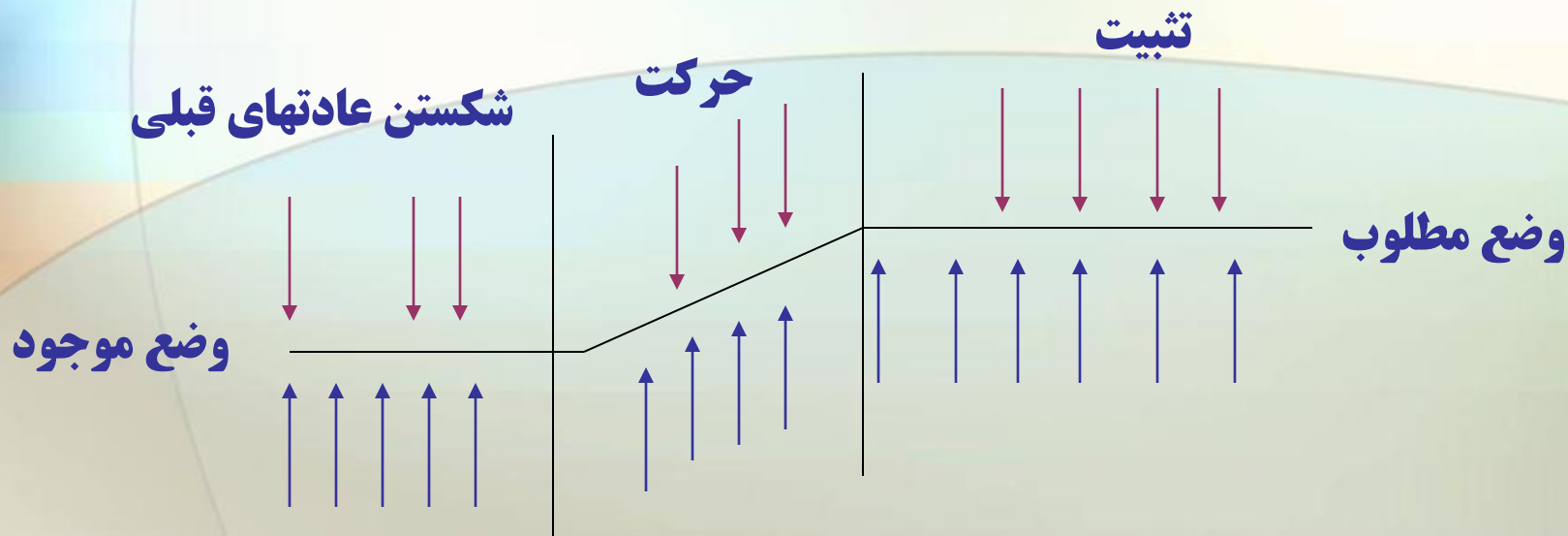
تعریف تغییر و انواع آن

- تغییر سازمانی به معنای قبول یک فکر یا ایده یا رفتار جدید در سازمان می باشد

– تصادفی

– برنامه ریزی شده

الگوی سه مرحله ای لوین



فرایند تغییر

مواضع تغییر

انواع تغییر

```
graph TD; A[انواع تغییر] --> B[ساختار]; A --> C[تکنولوژی]; A --> D[مکان]; A --> E[افراد];
```

ساختار

تکنولوژی

مکان

افراد

مجلس تمام گشت و به پایان رسید جام
ما همچنان در اول وصف تو مانده ایم