



# خودکار سبب‌ز

توسعه مهارت‌های مدیریتی

خرداد

۱۴۰۲

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت



بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





## خودکار سبز

(مجموعه دوم)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده، مترجم و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

این کتاب توسط شبکه آموزشی "خودکار سبز" منتشر شده است

(توسعه مهارت‌های مدیریتی - نکات کلیدی مدیریت)

[www.GreenPen.blogfa.com](http://www.GreenPen.blogfa.com)

[www.GreenPen.blogspot.com](http://www.GreenPen.blogspot.com)

رضایت شغلی  
ایجاد انگیزش در کارکنان  
مدیریت استرس شغلی  
پیشگیری از فرسودگی شغلی  
هوش هیجانی





## سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

### نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

### در ۹۵ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

- ۱) دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران
- ۲) صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
- ۳) دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
- ۴) دانشگاه علوم پزشکی ایران
- ۵) مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
- ۶) مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- ۷) واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی
- ۸) مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
- ۹) موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
- ۱۰) موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
- ۱۱) شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تپیکو)
- ۱۲) مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
- ۱۳) شرکت خودروسازی زامیاد
- ۱۴) شرکت خودروسازی پارس خودرو
- ۱۵) شرکت نفت ایرانول
- ۱۶) شرکت داروسازی دکتر عبیدی

- ۱۷) شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
- ۱۸) شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
- ۱۹) شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
- ۲۰) شرکت داروسازی فارابی - اصفهان
- ۲۱) شرکت داروسازی شفا
- ۲۲) شرکت داروسازی ابوریحان
- ۲۳) شرکت لابراتوارهای دارویی سینادارو
- ۲۴) شرکت داروسازی لقمان
- ۲۵) شرکت فرآورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
- ۲۶) گروه شفا فارمد (برکت)
- ۲۷) گروه شرکت های درمان یاب
- ۲۸) گروه صنعتی مینو
- ۲۹) گروه صنعتی مهر ابرار
- ۳۰) شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
- ۳۱) شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- ۳۲) مجتمع صنایع دینه ایران - قزوین
- ۳۳) شرکت داروسازی فارما شیمی
- ۳۴) شرکت داروسازی ایران هورمون
- ۳۵) شرکت داروسازی جابرابن حیان
- ۳۶) شرکت داروسازی توفیق دارو
- ۳۷) شرکت داروسازی رازک
- ۳۸) شرکت داروسازی شفا
- ۳۹) شرکت شیمی دارویی داروپخش
- ۴۰) شرکت داروسازی ارسطو - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۴۱) شرکت داروسازی آوه سینا - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- ۴۲) شرکت داروسازی اکسیر - بروجرد
- ۴۳) شرکت طبیب درمان پژوهش قلب - کاشان
- ۴۴) شرکت زیست فناوری کوثر - کرج
- ۴۵) شرکت داروسازی آرین سلامت سینا - اشتهارد
- ۴۶) شرکت داروسازی پدیده شیمی جم - اشتهارد
- ۴۷) شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد

- (۴۸) شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
- (۴۹) شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
- (۵۰) شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
- (۵۱) شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
- (۵۲) شرکت میلان پارس فارمد - تبریز
- (۵۳) شرکت داروسازی رویان دارو - سمنان
- (۵۴) شرکت داروسازی مصون دارو - شهرک صنعتی سیمین دشت کرج
- (۵۵) شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس - شهرک صنعتی گلگون
- (۵۶) هیات امنای ارزی حمایت از معالجه بیماران
- (۵۷) شرکت توزیع داروپخش
- (۵۸) شرکت کارخانجات داروپخش
- (۵۹) شرکت داروسازی آفا شیمی
- (۶۰) شرکت پخش ممتاز
- (۶۱) شرکت داروسازی بهان سار - شهرک صنعتی کاوه، ساوه
- (۶۲) شرکت فناوری بن یاخته های رویان
- (۶۳) پژوهشگاه رویان
- (۶۴) بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- (۶۵) کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
- (۶۶) انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
- (۶۷) انجمن علمی جراحان عمومی ایران
- (۶۸) انجمن علمی پزشکان عمومی استان فارس
- (۶۹) انجمن تالاسمی ایران
- (۷۰) شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
- (۷۱) شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
- (۷۲) شرکت پالایش و پژوهش خون
- (۷۳) ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
- (۷۴) اداره کل انتقال خون استان تهران
- (۷۵) اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
- (۷۶) اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
- (۷۷) اداره کل انتقال خون استان سمنان
- (۷۸) اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد

- (۷۹) مرکز پلاسمافرزيس بيودارو  
(۸۰) مرکز پلاسمافرزيس داروپلاسما ايرانيان - قائميه  
(۸۱) مرکز پلاسمافرزيس دايا آرين دارو - شهر ري  
(۸۲) مرکز پلاسمافرزيس خوارزمي - اسلام شهر  
(۸۳) موسسه آموزشي افق فارمد  
(۸۴) موسسه آموزشي نوآوران صنعت پويای پيشرو  
(۸۵) موسسه آموزشي آفاق صنعت  
(۸۶) موسسه آموزشي دانش پويان  
(۸۷) موسسه آموزشي تسهيلگران توسعه تفكر  
(۸۸) موسسه آموزشي فيدار دانش  
(۸۹) موسسه آموزشي معيار دانش اصفهان  
(۹۰) موسسه آموزشي حاميان توسعه اصفهان  
(۹۱) موسسه آموزشي كاوشگران راستين  
(۹۲) موسسه آموزشي نوين پارسيان كرج  
(۹۳) آكادمي مديريت دانش نوين  
(۹۴) مديريت بهين آفرين رهيار يزد  
(۹۵) مركز آموزش و تحقيقات صنعتي ايران

[safarifardas@Gmail.com](mailto:safarifardas@Gmail.com)

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴

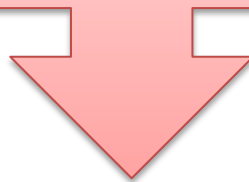
۰۹۲۳۲۸۲۵۶۸۲







**رضایت شغلی**  
**پنجاه نکته کلیدی**



- رضایت شغلی، مفهومی پیچیده و چندبعدی است که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. صرفاً تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی شود بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می گردند که فرد در لحظه معینی از زمان، از شغلش احساس رضایت نماید.
- فرد با تأکیدی که بر عوامل مختلف از جمله درآمد، ارزش اجتماعی شغل، شرایط کار و فرآورده های اشتغال در زمان های متفاوت دارد، به طرق گوناگون احساس رضایت از شغلش می نماید.
- اگر شغل، شرایطی مطلوب را برای فرد فراهم کند وی از شغلش رضایت خواهد داشت اما اگر شغلی برای فرد رضایت و لذت مطلوب را فراهم نکند فرد شروع به مذمت شغل کرده، احتمالاً شغل خود را ترک خواهد کرد.
- در صورت وقتی شخصی می گوید رضایت شغلی بالایی دارد به این مفهوم است که او واقعا شغل خود را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است.
- اگر شغل مورد نظر، لذت مطلوب را برای فرد تامین کند، فرد از شغلش راضی است. در مقابل، چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به وی ندهد، او از کار خود لذت نمی برد و درصدد تغییر آن برمی آید.
- متأسفانه بسیاری از کارفرمایان و مدیران تصور می کنند رضایت شغلی برای کارمندان برابر است با افزایش حقوق!
- برای کارفرما، رضایت شغلی برای یک کارمند، یک جنبه مهم برای به دست آوردن بهترین نتیجه و بالاترین میزان کار از آنها است. یک کارمند راضی همیشه به شرکت بیشتر کمک می کند، کمتر خسته می شود و برای رشد شرکت تلاش زیادی می کند.

- رضایت درونی از دو منبع به دست می‌آید. اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده ی پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی ها و رغبت های فردی به انسان دست می‌دهد.
- رضایت بیرونی با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است، مانند: شرایط محیط کار، میزان دستمزد، پاداش، نوع کار و روابط موجود بین کارگر و کارفرما.
- عوامل درونی که شامل خصوصیات فردی می باشند در مقایسه با عوامل بیرونی نظیر شرایط محیط کار، از ثبات و پایداری بیشتری برخوردارند. رضایت شغلی نتیجه ی تعامل بین رضایت درونی و بیرونی است.
- ایجاد رضایت شغلی در کارکنان احتمالاً سرعت بالایی نخواهد داشت اما قطعاً با شتاب بسیار بالایی از بین می رود. اگر همه شرایط برای بالا نگه داشتن رضایت کارمندی در حدی فوق‌العاده باشد اما با یک برخورد نامناسب مدیر، امکان دارد تاثیر این شرایط مناسب به صورت کاملاً محسوسی به سمت صفر میل کند.
- متغیرهای مرتبط با رضایت شغلی کارکنان: میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقاء شغلی، ایمنی شغلی، عدم ابهام در نقش، شرایط فیزیکی کار، ساختار و فرهنگ سازمانی، ارتباط با همکاران، توجه به ویژگی های شخصیتی فرد، ارزیابی عملکرد و ...
- تقریباً برای همه گروه های شغلی میزان درآمد یا پاداش عملکرد از مهمترین عوامل تاثیرگذار به شمار می‌رود. این عامل برای کسانی که نمی‌توانند از راه های دیگری در کار خود، رضایت به دست آورند از اهمیت بیشتری برخوردار است. در مواردی دیده شده است که بسیاری به دلیل کمی حقوق به تغییر شغل خود حتی با شغل هایی با منزلتی پایین تر اقدام می‌کنند.

- پاداش عملکرد در یک جامعه مدنی قانون مند برابر است با حاصل ضرب توان علمی در میزان کار جامعه شناسان به استناد این فرمول معتقدند تا زمانی که این هماهنگی به شکل منصفانه ای برقرار است جایی برای نارضایتی شغلی باقی نمی ماند.
- در جوامع جهان سوم افراد برای کنار آمدن با شیب تند تورّم، از کارشان پاداشی بیش از توان علمی و حتی میزان کاری که انجام می دهند، طلب می کنند. در نتیجه این فرمول برای ایجاد رضایت شغلی اینچنین تغییر می کند: درآمد پا به پای تورّم. هرگاه پاداش عملکرد ما فارغ از توان علمی و میزان کار، با قدرت خریدمان هم سو شد آن وقت است که احساس رضایت شغلی هم در پی آن می آید.
- شرکت ها باید سازوکار مناسبی برای ارزیابی عملکرد کارکنان داشته باشند و برای آن هایی که عملکردشان بهتر است، افزایش حقوق در نظر بگیرند. فرصت های تشویقی خاص نظیر پاداش، اضافه حقوق، مرخصی یا سفر هم موجب افزایش انگیزه و رضایت شغلی در محل کار می شوند.
- برای علاقه مند شدن به کار و محیط کار باید این اطمینان میان اعضا ایجاد شود که با نشان دادن مهارت و توانایی خود قادرند به جایگاه و متعاقب آن مزایای بالاتر دست پیدا کنند.
- اگر کارمندان ببینند راه و فرصتی برای پیشرفت و ارتقاء در حرفه شان دارند، احساس رضایت بیشتری در کار کنونی شان خواهند داشت و می دانند که با پذیرش مسئولیت های بیشتر، درآمد و پاداش بیشتری نیز درانتظارشان خواهد بود.
- کارکنان دوست دارند از تمام توانایی ها و مهارت های آنان در سازمان استفاده شود، لذا کارشناسانی که احساس می کنند که از تمام مهارت ها و شایستگی های آن ها استفاده نمی شود رضایت شغلی ندارند.

- ساختار دیوان سالارانه برای فردی که دارای سبک رهبری دموکراسی است، مناسب نیست. خط مشی های غیرمنعطف باعث برانگیختن احساسات منفی شغلی میشود و خط مشی منعطف باعث رضایت شغلی می شود.
- مدیری که با سبک پدران و حمایت عاطفی کارکنان را در حل مشکلات و پیشرفت و رشد مورد حمایت قرار می دهد، در رضایت شغلی کارکنان موثر است.
- فعالیت های کار یک جانبه و بدون چالش، می تواند به داشتن کارمندان ناراضی منجر شود. مواردی مانند چرخش کاری و غنی سازی شغلی می توانند در رضایت شغلی کارکنان موثر باشند.
- هر عاملی که بتواند خطرات محیط کار (اعم از جسمی، روحی و روانی) را از بین برده، یا به حداقل برساند، رضایت شغلی را افزایش می دهد.
- مواردی چون تبعیض و پارتی بازی و ... با خدشه دار نمودن شرایط مطمئن سازمانی، می تواند احساس ناایمنی روانی و در نهایت نارضایتی شغلی را به وجود آورند.
- اگر یک کارمند مطمئن باشد که شرکت حتی در صورت آشفتن شدن بازار نیز او را حفظ میکند، به شرکت اعتماد بیشتری پیدا خواهد کرد و با رضایت بیشتری کار خواهد کرد. احساس امنیت از میزان درآمد هم تاثیرگذارتر است. کارمند، سرپرست و حتی مدیری که ذهنش مدام درگیر احتمال حذف است نمیتواند به کارش احساس وابستگی چندانی داشته باشد.
- رضایت شغلی برای کارکنان اغلب به سیاست تعادل زندگی کاری خوب بر می گردد، یعنی کارمند در کنار کار می تواند وقت خود را با خانواده خود نیز صرف کند. این عامل، کیفیت کار کارمند را به میزان چشمگیری بهبود می بخشد.

- اگر کارکنان احساس کنند بیش از اندازه کار می کنند و زیر فشار هستند، بدون شک پس از مدتی نسبت به کار خود دلسرد می شوند. به عنوان مدیر نباید اجازه دهید کارمندان شما بیش از حد کار کنند یا از آنان بیش از توان شان انتظار وجود داشته باشد.
- سعی کنید ارتباط کاری را تنها به ساعات کاری اختصاص دهید و غیر از موارد اضطراری از تماس و ارتباطات کاری با کارمندان خود در ساعات غیرکاری و در آخر هفته ها اجتناب نمایید.
- بازدهی کارمندی که در هفته حدود ۵۵ ساعت کار میکنند نزدیک به صفر می رسد. افرادی که در طول هفته ۷۰ ساعت کار می کنند، میزان کار مفیدشان با کسانی که ۵۵ ساعت کار میکنند کاملاً برابر است و چیزی به نتایج حاصل شده اضافه نمی شود. باید بدانید کار زیاد در نهایت منجر به فروپاشی ذهنی و جسمی می شود و متعاقباً رضایت شغلی و بازده کاری نیز به شدت افول می کند.
- هر فردی که در محل کار خود مورد احترام قرار گیرد، از این اقدام انگیزه ای مضاعف دریافت می کند.
- هر جا که سرپرستان با کارکنان رفتاری حمایتی و دوستانه داشته اند، رضایت شغلی نیز زیاد بوده است.
- هر چه گروه کاری بزرگتر باشد، رضایت شغلی کاهش می یابد زیرا ارتباطات متقابل شخصی ضعیف تر شده، احساس همبستگی کم رنگ تر و در نهایت شناخت تمامی افراد مشکل می شود.
- نتیجه یک مطالعه نشان داد هنگامی که مستخدمان اجازه یافتند همکاران خود را انتخاب کنند، رضایت مندی شغلی آنان افزایش و هزینه کار کاهش یافت.
- برخی از کارمندان به اندازه ای از کار و گذراندن زمان در کنار همکاران خود لذت می برند که گذر زمان را متوجه نمی شوند، در مقابل افرادی هم هستند که از روی اجبار کار می کنند و به قدری از کار خود متنفرند که به دنبال فرصت هستند تا کار خود را ترک کنند.

- کارمند زمانی از کار خود خشنود خواهد بود که آن کار، انتظاراتش را به شکل کامل برآورده کند.
- هر چه شرایط کاری مطلوب تر باشد باعث رضایت شغلی می‌شود، چرا که در شرایط کاری مطلوب، آرامش فیزیکی و روانی بهتری برای فرد فراهم می‌گردد.
- هر چه محیط کاری آرام تر و از نظر بصری آراسته تر باشد احساس رضایت هم بیشتر است، زیرا افراد آراستگی و آرامش این فضا را در راستای احترام به خودشان تعبیر می‌کنند.
- عواملی مانند تامین محیط کاری باز و گسترده به جای فضایی محدود و دلگیر، مبلمان راحت و استاندارد و تامین نور کافی باعث می‌شوند شرایط کاری مطلوب تری ایجاد شود.
- افزایش اکسیژن در محیط کار کمک می‌کند رضایت شغلی افراد بهبود یابد. این کار با تهیه و قرار دادن گل و گیاه در محیط کار، میسر خواهد شد.
- در اختیار گذاشتن ابزارهای کارآمد و پربازده مانند تجهیزات بروز در حوزه ی فن آوری اطلاعات برای کمک به کارکنان، موجب می‌شود آن‌ها رضایت بیشتری از کارشان داشته باشند.
- داشتن مسئولیت های سنگین، حجم کاری زیاد و ضرب‌الاجل‌هایی که انجام‌شان و رسیدن به آن‌ها غیرممکن به نظر می‌رسد، حتی در مورد کوشاترین و متعهدترین کارمندان می‌تواند به رضایت شغلی آسیب بزند. خیلی وقت‌ها، مدیریت ناکارآمد و برنامه ریزی های ضعیف می‌تواند محیط را ناآرام و ملتهب کند. کارها در حالتی بحرانی و متشنج انجام می‌شوند چون مدیر یا سرپرست، زمان کافی در اختیار کارکنان قرار نمی‌دهد تا وظایف شان را به خوبی انجام دهند.
- مردم علاقه مند هستند با افرادی کار کنند که میان ایشان محبت متقابل حکم فرما است. هر کارگر یا کارمند علاقه مند است که همکارانش دوستان مهربان او باشند و نیز مورد محبت مدیرش قرار بگیرد و همواره نظر او را درباره خودش بداند. سعی کنید به طور مرتب به کارمندان بازخورد دهید. بیشتر مدیران از این کار خودداری می‌کنند، اما کارمندان به این موضوع علاقه

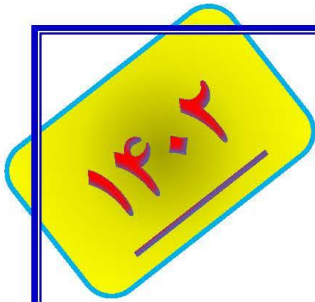
دارند. معمولاً مدیران علاقه ندارند به کارمندان خود بازخورد منفی بدهند، این در حالی است که تحقیقات نشان میدهد کارمندان دوست دارند از عملکرد ضعیفشان نیز مطلع شوند.

- شخص وقتی از کارش لذت خواهد برد و راضی خواهد شد که با استعدادهای بدنی و عقلی وی متناسب باشد. در صورتی که کار از لحاظ استعداد ذهنی لازم در حد افراد عادی باشد، اگر شخص هوشمند یا تیزهوش را به آن کار بگمارند به زودی احساس ملالت و خستگی و سرانجام نفرت خواهد کرد.
- وقتی به عنوان مدیر یک بخش توانایی تغییر دستمزد اعضای تیم خود را ندارید، مزایای شغلی می تواند جایگزین مناسبی برای جبران تلاش های همکاران بوده، رضایت شغلی مناسبی برای آنان ایجاد کند.
- بسیاری از مزایای شغلی، هزینه مالی بر گردن کارفرما نخواهند داشت مانند این موارد: امکان کار کردن از خانه، ساعات کاری منعطف، عضویت در باشگاه ورزشی، وعده های غذایی رایگان، بیمه های تکمیلی درمان، حمل و نقل رایگان و فرصت برای پیشرفت بیشتر در سازمان.
- سعی کنید با ارائه مزایا و امکانات مختلف، اعضای تیم تان انگیزه و هیجان بیشتری برای حضور در محیط کار داشته باشند.
- پیوستگی نقش مهمی در رضایت شغلی ایفا می کند. این بدین معنی است که اگر شغل فعلی کارمند شبیه شغلی باشد که در گذشته انجام داده، ممکن است سطح رضایت شغلی قبلی خود را به شغل فعلی خود نسبت دهد.
- تجربه هایی که یک کارمند از مولفه های مختلف محیط کار به دست می آورد، بر روی نگرش وی نسبت به آن ها تاثیر می گذارد. فرض کنید کاری یکنواخت و بدون هیجان باشد، بنابراین کارمند احتمالاً از آن ناراضی می شود. سازمان ها و شرکت های زیادی هستند که مبالغ زیادی سرمایه



گذاری می‌کنند تا کارهای شان جالب و چالش برانگیز شود تا کارکنان به طور فعال درگیر کار شده، سطح رضایت شغلی آن‌ها افزایش یابد.

- برخی از نشانه‌های سازمانی نارضایتی شغلی عبارتند از: غیبت، ترک کار، بی تفاوتی کارمندان، خراب کاری، بروز موارد تهاجم و درگیری، گسترش شایعه، افزایش حوادث کاری، هزینه‌های ناپیدا، عملکرد پائین، خنثی شدن روش‌ها، افزایش تخلفات اداری و ...
- به کارمندان سازمان فرصت یادگیری بدهید. رشد و پیشرفت شخصی مهمترین جنبه مشارکت و تعلق خاطر کارمندان است. زمانی که کارمندان در یک سازمان به جایی می‌رسند که دیگر چیزی برای یادگیری ندارند، سرخورده شده، احساس بدی پیدا می‌کنند. هر مدیر سازمان باید برنامه جامعی برای آموزش مداوم کارمندان در نظر بگیرد. اگر ماهانه مبلغی را به کارمندان خود بپردازد تا در هر حوزه مورد علاقه شان شروع به یادگیری کنند، اتفاق بسیار خوبی در سازمان خواهد افتاد و آن‌ها احساس خواهند کرد که چقدر پیشرفت و رشدشان برای سازمان مهم است.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دوره آموزشی کاربردی

## رضایت شغلی کارکنان

- آشنایی با اهمیت نیروی انسانی
- آشنایی با مفهوم رضایت شغلی و پیامدهای آن
- نظریه های مختلف در مورد رضایت شغلی
- رضایت بیرونی، رضایت درونی و عوامل موثر بر رضایت شغلی
- نارضایتی شغلی و علل ایجاد آن
- شاخص های روحیه پایین کارکنان
- رضایت شغلی کارکنان، کلید طلایی رضایت مشتریان
- ارتباط بین رضایت شغلی و بهره وری سازمانی
- روش های ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- راه کارهای مدیران برای افزایش رضایت شغلی کارکنان

دکتر علی اصغر صفری فرد

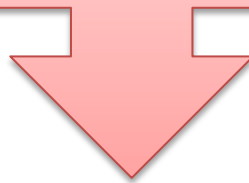
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی مدیریت کاربردی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



**ایجاد انگیزش در کارکنان  
پنجاه نکته کلیدی**



- ثروت و سرمایه اصیل هرکشوری نیروی انسانی متخصص آن کشور است، نه منابع طبیعی و فیزیکی. نیروی انسانی متخصص هم برای کار و ابتکار به انگیزه نیاز دارد.
- این جمله که برخی تنبل هستند درست نیست. افراد با یکدیگر متفاوت هستند و در شرایط متفاوت به دلیل نیازهای متفاوت شان یکسان عمل نمی کنند. مدیران باید سعی کنند نیازهای افراد را در سازمان شناسایی نمایند.
- تصور اکثر مدیران گذشته و حتی شاید مدیران کنونی کارکنان علاقه چندانی به کار ندارند و فقط برای پول کار می کنند
- انگیزه، نیرویی است که ما را به سمت انجام کارهای مان سوق میدهد و بزرگترین هُل دهنده ما به سمت موفقیت است.
- انگیزش از نیازهای فرد شروع می شود. نیازها، کاستی هایی هستند که رفتارها را برای ارضای آن نیازها به حرکت در می آورند. شما ممکن است در برخی از لحظات زندگی خود نیاز شدیدی به غذا و مسکن داشته باشید و در زمانهای دیگر ممکن است نیازهای اجتماعی شما برآورده نشده باشند. این نیاز های تحقق نیافته در شما تنش ایجاد کرده، شما را وادار به جستجوی راه هایی در جهت کاهش یا ارضاء آن نیازها می کنند.
- شناسایی نیازهای کارکنان اولین قدم برای مدیران در راستای بهبود سیستم انگیزشی در زیرمجموعه خود است.
- هر انسانی صدها نیاز دارد و همه این نیازها در شکل دادن رفتارش رقابت می کنند. چه عاملی موجب می شود که شخص از میان همه این نیازها، یکی را از طریق فعالیت ارضاء کند؟ قدرت انگیزه. قوی ترین انگیزه در لحظه خاصی از زمان، رفتار را تعیین می کند.

- هر چقدر شدت نیاز بیشتر باشد انگیزه بیشتری برای ارضاء آن وجود دارد. وقتی نیاز شدید قدری ارضاء شد از شدت آن کاسته می‌شود و این نیاز در چنین حالتی طبعاً محرک رفتار فرد نخواهد بود.
- نیازهای اولیه: غذا، آب، میل جنسی، خواب، هوا، درجه حرارت مناسب و ... این نیازها از فیزیولوژی اساسی حیات نشأت گرفته، برای حفظ و بقای موجودات زنده مهم می‌باشند. این نیازها همچنین تحت تأثیر سنت‌های اجتماعی هستند. مثال: اگر رسم بر این است که دو یا چهار مرتبه غذا صرف شود بدن نیز درست همان گونه عمل می‌کند.
- ویژگی‌های نیازهای اولیه: غیر اکتسابی هستند، آموزش پذیر نیستند و حاصل یادگیری نمی‌باشند، برای همه مردم جنبه همگانی دارند ولی شدت و ضعف آن در افراد متفاوت است، یکسان عمل می‌کنند و مبنای زیستی دارند.
- نیازهای ثانویه: احساس تعلق، شایستگی، محبت، رقابت، احترام به خود، وظیفه شناسی، بخشندگی و... از نیازهای اولیه مکتوم ترند زیرا بیش از آن که نیازهای جسمی را نشان دهند بیانگر نیازهای روحی و فکری هستند. بیشتر این نیازها به مرور که انسان رشد و نمو می‌کند ایجاد می‌گردند. این نیازها تلاش‌های مدیران را برای ایجاد انگیزش در بین کارکنان را مشکل می‌سازند.
- ویژگی‌های نیازهای ثانویه: به شدت به تجربیات شخصی وابسته هستند، از نظر نوع و شدت در بین مردم متفاوت می‌باشند، این نیازها حتی به صورت متضاد در دو شخص وجود دارند و اغلب از شناخت آگاهانه مخفی هستند.
- تقریباً هر عملی را که مدیریت انجام می‌دهد بر نیازهای ثانوی تأثیر می‌گذارد، بنابراین برنامه ریزی مدیریت باید تأثیر هر اقدام را بر نیازهای ثانوی کارکنان در نظر بگیرد.

- اگر رفتار شخص در آن واحد نتیجه یک انگیزه تنها بود تحلیل رفتار انسانی بسیار آسان می شد، اما این وضع به ندرت پیش می آید. پیدا کردن محرک افراد به دشواری انجام کارهای پلیسی است.
- از آن جا که نیازهای ثانوی بسیار مکتوم هستند، کارکنان ناراضی اغلب عدم رضایت خود را ناشی از چیزی بیان می دارند که تشخیص آن آسان تر است مانند کمی دستمزد ولی بیشتر مشاجرات دستمزد به راستی بر سر دستمزد نیست.
- انگیزش درونی به مواردی مربوط می شود که پاداشی که مورد نظر فرد است، یک دلیل و منبع درونی است. یعنی فرد برای رسیدن به تقویت های درونی، امور خاصی را انجام می دهد. انگیزش بیرونی زمانی معنی پیدا می کند که منبع تقویت کننده رفتار یا منبع پاداش دهنده یک عامل بیرونی باشد، به عبارتی فرد برای رسیدن به یک حالت یا شرایط معین بیرونی رفتاری را انجام می دهد.
- انگیزه های درونی با هدف رضایت و لذت درونی شما انجام می شوند، اما در مقابل انگیزه های بیرونی، در پی رسیدن به پاداش یا اجتناب از تنبیه صورت می گیرند.
- مثال: دو نفر دانش آموز را در نظر بگیرید که هر دو برای قبولی در امتحان تلاش می کنند. هر چند رفتار و حتی نتیجه عملکرد آنها می تواند یکسان باشد اما ممکن است انگیزش آنها کاملاً متفاوت باشد. دانش آموزی که برای گرفتن جایزه ویژه ای که از طرف والدینش وعده داده شده تلاش می کند، از یک انگیزش بیرونی تبعیت می کند ولی دانش آموز دیگر که برای رسیدن به لذت حاصل از موفقیت تلاش می کند، دارای یک انگیزه درونی است.
- هر آن چیزی که باعث حرکت و اقدام برای انجام کاری می شود به نوعی انگیزه است و تمام عواملی که برای انجام کار، فرد را ترغیب کند، انگیزه شغلی است. انگیزه شغلی زمانی به وجود

می آید که فرد در شغل خود احساس امنیت و ثبات، مشارکت و نقش موثر در امور، همچنین شادابی و نشاط داشته باشد.

- کارکنانی که انگیزه بالاتری دارند امور محوله را بهتر انجام داده، در نتیجه سبب جلب رضایت مندی ارباب رجوع می شوند.
- وقتی که انگیزه شغلی کمی دارید با سرعتی کمتر از حد معمول کار میکنید و بیش از آن که برای انجام وظایف زمان بگذارید، وقت را برای اموری مثل صحبت کردن با تلفن یا گشت و گذار در اینترنت صرف می کنید.
- عملکرد بیانگیزه یا کم انگیزه، کل مجموعه را تحت تأثیر قرار میدهد. تأخیر و عدم اتمام پروژه ها در مهلت مقرر، علاوه بر این که باعث اتلاف زمان و منابع دیگر می شود، اعتبار سازمان را مقابل مشتریان خدشه دار میکند.
- کم انگیزگی میتواند یک معضل مسری باشد زیرا معمولاً روی کارکنان دیگر نیز تأثیر منفی می گذارد و باعث می شود روحیه نیروی کار در کل مجموعه آفت کند.
- هنگامی که قرار است شغلی را برای آینده خود انتخاب کنید، در مرحله اول فارغ از هرگونه اظهار نظرهای دیگران تنها علایق شخصی خود را در نظر بگیرید و سعی کنید انتخاب های خود را برمبنای علایق تان تعیین نمایید.
- شناخت مسایل انگیزشی کارکنان برای بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمان بسیار حایز اهمیت است. کسب چنین شناختی می تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله کاری کارکنان با یکدیگر کمک نماید و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود.

- ایجاد انگیزش در کارکنان یکی از مهمترین وظایف مدیران است و هیچ فرضیه یا روش واحدی برای برانگیختن افراد وجود ندارد.
- در هنگامی که کارمندان از لحاظ مالی و پولی در حد مطلوبیت مقبول قرار داشته باشند میزان انگیزش پول به طرز چشمگیری کاهش پیدا می‌کند و جهت ایجاد انگیزه نیازمندیم سراغ روش‌های دیگر برویم.
- کارمندان عالی، خواهان شغل‌های چالشی هستند و آینده‌ای را تصور می‌کنند که بتوانند مسئولیت‌های بیشتری را تجربه نمایند، به همین دلیل بعضی از سازمان‌ها سعی می‌کنند با طراحی شغل‌های چالشی‌تر و جذاب‌تر به کارمندان خود انگیزه دهند.
- طراحی شغل بر اساس غنی‌سازی (توسعه عمودی شغل): با دادن اختیارات و مسئولیت‌ها به کارمند بدون این که وظایف او را زیاد کنیم شغل را از جهت عمقی توسعه می‌دهیم. در این روش، محتوی شغل (میزان کنترل، آزادی، استقلال و مسئولیت شاغل در انجام دادن وظایف افزایش) می‌یابد و برای وی فرصتی جهت رشد و موفقیت ایجاد می‌گردد. کارمندان موفق همواره وظایف دشواری را برای خودشان تعریف میکنند.
- طراحی شغل بر اساس توسعه افقی شغل: با افزودن وظایف عملیاتی به شغل، آن‌ها را به طور افقی توسعه می‌دهیم. این روش گرچه از میزان خستگی و فرسوده شدن کارمند می‌کاهد اما تاثیر چندانی در توسعه و توانمندسازی شاغل ندارد، زیرا شاغل به جای انجام یک شغل، چند کار ساده و کوچک مرتبط با همان شغل را انجام می‌دهد.
- به کارمندان تان مجال دهید تا شغل‌شان را ارتقا دهند. همه امکانات‌های کار در شرکت را باید به همه کارمندان شرکت معرفی کنید. آن‌ها باید این حس را داشته باشند که نسبت به کل شرکت آگاه هستند.



- شایسته‌سالاری باعث افزایش انگیزه می‌شود و رابطه بازی، پارتی بازی و جناح بازی باعث کاهش انگیزه و بی تفاوتی کارمندان به یک مجموعه می‌گردد. در صورتی که کارکنان احساس کنند در محیط کارشان ارتقاء و پیشرفت شغلی مبنایی غیر از شایستگی و توانایی دارد در این صورت کارکنان بی‌انگیزه می‌شوند و به جهت ناامیدی از پیشرفت و ارتقاء انگیزه کارکردن در آن‌ها از بین می‌رود.
- یکی از نیازهای اساسی هر انسان نیاز به کسب موفقیت و پیشرفت می‌باشد. کارکنان خود را در حرفه و دانش‌های پیشرفته تر آموزش دهید تا آخرین تکنولوژی‌ها و جدیدترین اطلاعات را کسب کنند.
- نظارت و توجه مدیر به کارمند باعث ایجاد انگیزه در وی می‌شود زیرا احساس دیده شدن می‌کند و عدم توجه مدیر باعث بی‌انگیزگی شدید در بین کارمندان (به ویژه کارکنان پرتلاش) می‌گردد.
- به افراد آن چه را که ارزش دارند پرداخت کنید زمانی که حقوق کارمندان خود را تنظیم می‌کنید، مطمئن شوید که حقوق آن‌ها با آنچه دیگر شرکت‌ها در حوزه کاری شما و حوزه جغرافیایی می‌پردازند، سازگار است.
- به خاطر داشته باشید ۲۶ درصد کارمندان می‌گویند شغل فعلی خود را تنها با ۵ درصد افزایش حقوق ترک خواهند داد. افراد ماهر را به خاطر کمی افزایش حقوق از دست ندهید.
- امروزه یکی از نکات مهم موفقیت در هر کسب و کاری حفظ کارمندان موفق است.
- الگوی رفتاری کارکنان تان باشید. شما نباید از کارمندان انتظار داشته باشید که خوب کار کنند و خوب رفتار کنند، در حالی که خودتان این گونه نیستید. شما به عنوان یک مدیر، باید نمونه بارز و الگوی خوبی برای آن‌ها باشید.

- اگر می‌خواهید که در کارمندان‌تان انگیزه بیشتری ایجاد کنید، باید با آن‌ها بیشتر در ارتباط باشید. تنها ارتباط دنیای مجازی کافی نیست، شما باید هر از چند گاهی رو در رو با آن‌ها در تماس باشید. از کارکنان خود بخواهید در صورت نیاز بدون هیچ ترسی برای کمک خواهی به شما مراجعه کنند.
- در کارکنان میل به کار کردن را پدید آورید و علاقه مندی خود را به کار کارکنان نیز نشان دهید. هر عاملی که باعث ایجاد و تقویت علاقه به کار شود، انگیزه کارکنان را تقویت خواهد کرد. عدم علاقه به کار به طور مستقیم و غیرمستقیم موجب کاهش کیفیت خدمات و تولیدات می‌شود. همچنین ممکن است به مرور زمان، پرسنل را به فردی بی تفاوت و شاید افسرده تبدیل کند.
- رقابت را اضافه کنید. در بیشتر بخش‌ها، کارمندان فعال، رقابت را دوست دارند، همچون ورزش اگر در مقابل تیمی بازی کنید که خیلی خوب نیستند، گاهی هم سطح آنان بازی خواهید کرد.
- مسئولیت‌ها را بالا ببرید. اگر مدیر، خطر خسته شدن کارمند فعال خود را احساس کند، باید به وی پروژه‌ای خاص مبتنی بر علایق او بدهد. این پروژه نباید چیزی باشد که وقت و انرژی او را بگیرد یا بر بار کاری اش می‌افزاید، بلکه باید چیزی باشد که به جواب‌گویی و مالکیت نقش کنونی وی بیفزاید. برای مثال او را به عنوان فرد مسئول راهبری فعالیت داوطلبانه یا سازماندهی تیم ورزش شرکت منصوب کنید. این باعث تنوع و انگیزه مجدد در وی می‌شود.
- تفویض اختیار کنید. با تفویض اختیار سرعت در کار بوجود می‌آید و موجب می‌گردد تا مدیران فرصت کافی برای نوآوری و خلاقیت و دگرگون سازی در سازمان به دست آورند. به کارکنان اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری بدهید. در این صورت کارکنان با اختیار تصمیم‌گیری در امور احساس غرور و با اهمیت بودن می‌کنند لذا امور محوله را با دقت هرچه تمام تر انجام می‌دهند.
- اخلاق مدارانه رفتار کنید نشان دادن اخلاق مدار بودن می‌تواند در انگیزه دادن به کارمندان موثر باشد و برای سازمان، حسی توأم با افتخار به همراه بیاورد. از زورگویی و تحمیل نظر خود به

دیگران خودداری کنید. از چهره های اخم آلود کارکنان ناراحت نشده، در صدد مقابله به مثل نباشید.

- یادتان نرود شرکت، صرفاً محل کار کارمندان نیست. شرکت باید برای کارمندان به فضای لذت از کار بدل شود و رئیس شرکت باید مانند یکی از اعضای خانواده باشد. همکاران شما، خانواده دوم تان هستند.

- حامی اهداف و برنامه های شخصی کارمندان تان باشید. به کارمندان تان اطمینان دهید که تا جای ممکن از رویاهای شخصی آنها حمایت خواهید کرد.

- شکست و پیروزی شرکت به معنای شکست و پیروزی کارمند است. شکست و پیروزی کارمند به معنای شکست و پیروزی شرکت است. وقتی اهداف و برنامه های شرکت و کارمند با همدیگر تطابق داشته باشند، آن گاه می توان انتظار یک همکاری بلندمدت را داشت. وقتی هم خوانی بین اهداف فردی و اهداف سازمانی وجود داشته باشد سیستم انگیزشی سازمان موفق خواهد بود.

- به کارکنان، مکان خوب و جذابی برای کار دهید. هر کسی می خواهد در اداره ای کار کند که محیط آن تمیز و تحریک کننده است و باعث شود که کارکنان احساس خوبی داشته باشند. اگر شما محیطی شاد، پویا و خوشایند برای کارمندان تان فراهم کنید، آنها نیز با انرژی بیشتری کار خواهند کرد.

- کارکنان را به شاد بودن تشویق کنید. کارکنان شاد، مشتاق و اعضای مثبت سازمان هستند و نگرش آنها مسری است. بنگرید آیا نیروهای تان از کار، کارفرما و شما راضی هستند یا خیر. اگر راضی نباشند، این نارضایتی پخش می شود.

- این تصور اشتباه را کنار بگذارید که کارکنان شما باید تمام طول روز را حسابی کار کنند. کارکنان شما انسان هستند و در طول روز خسته خواهند شد. بهتر اتاق استراحت ایجاد کنید تا آن‌ها بتوانند بعد از یک استراحت کوتاه مدت، بهتر به کار خود ادامه دهند.

۱۴۰۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دوره آموزشی کاربردی

## ایجاد انگیزش شغلی در کارکنان

- آشنایی با مفاهیم نیاز، هدف، انگیزه و قدرت انگیزه
- انواع انگیزه‌های درونی و بیرونی و پیچیدگی آن‌ها
- انواع نیازهای انسانی (اولیه / ثانویه) و تفاوت‌های آن‌ها
- نشانه‌های وجود انگیزه در سیستم
- نشانه‌های وجود بی انگیزگی در سیستم
- آشنایی با تئوری‌های مختلف در باره انگیزش
- راه‌کارهای کاربردی ایجاد انگیزه در کارمندان
- هماهنگ‌سازی بین اهداف کارمندان و اهداف سازمان
- دلایل از بین رفتن انگیزه‌های کارکنان
- راه‌کارهای ایجاد انگیزه در کارمندان بی انگیزه

دکتر علی اصغر صفری فرد

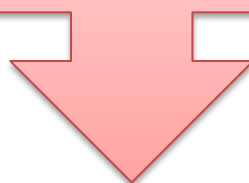
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



**مدیریت استرس شغلی**  
**پنجاه نکته کلیدی**



- نگرانی افراد نسبت به کار، خانواده، مشکلات اجتماعی و اقتصادی، نیازهای گوناگون، توقع سازمان از کارکنان، نگرانی به دلیل منسوخ شدن معلومات و مهارت ها، عدم امنیت شغلی، عدم ایمنی شغل، مشکلات مدیریت و توقعات کارکنان، نرخ بالای بیکاری و ... همگی موجب شده است افراد از لحظه ی بیداری تا هنگام خواب، همواره دچار هیجان‌ها، تنش ها، بیم ها و امیدهای گوناگون باشند که برخی اوقات با ظرفیت بدنی- روانی آن‌ها متناسب نیست و آن‌ها را دچار فشار عصبی می‌کند.
- یک شغل مناسب و سالم شغلی است که فشاری را که بر فرد وارد می‌کند، برای میزان توانایی، میزان کنترل فردی و مشکلاتی که برایش پیش می‌آید، مناسب باشد و از توان او خارج نباشد!
- با این که سلامت کاری صرفاً به معنی نبود بیماری و ناتوانی نمی باشد اما سلامتی فیزیکی و ذهنی کامل، موقعیت اجتماعی و محیط خوب کاری را شامل می‌شود و فرد نباید در آن محیط احساس ناراحتی و ضعف داشته باشد.
- استرس (Stress) به معنای نیرو، فشار، اجبار است و واژه استرس از لغت **Stringer** به معنی "سختی" گرفته شده است.
- استرس، پاسخی است که فرد برای تطبیق با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی، (وارد شدن فشارهای روحی و جسمی) به صورت رفتار روانی یا جسمانی از خود بروز می‌هد.
- استرس، پاسخی غیر اختصاصی است. به این معنی که عامل استرس را هر چه باشد (بیرونی یا درونی) و فرد در معرض استرس نیز هر که باشد، بدن انسان در واکنشی که نشان می‌دهد، همواره از الگوی عام، یکسان و معینی پیروی می‌کند. به بیان دیگر هرگاه عاملی موجب شود که بدن دچار تنش شود و ثبات و تعادلش را از دست دهد، به طور خود به خود پاسخ (واکنش هایی) نشان می‌دهد تا تعادل از دست رفته را باز گرداند و به حالت پیشین و همیشگی خود برسد.

- فرد بر اثر محرک های خارجی از وضعیت و حالت معمول خود خارج می شود و می کوشد خود را با آن ها منطبق و سازگار نماید. واکنش روان تنی حاصل از این تلاش استرس نام دارد.
- استرس با اضطراب کاملا یکسان نیست زیرا اضطراب بیشتر جنبه روانی دارد در حالی که استرس صرفا حالتی روانی نیست و دارای جنبه های روانی - جسمی است.
- رویدادهای هیجان آور خوشایند همان اندازه واکنش در بدن به وجود می آورند که رویدادهای ناخوشایند می توانند ایجاد کنند. یک خبر بسیار هیجان آور، همان اندازه استرس ایجاد می کند که یک خبر بد ایجاد می کند.
- سطحی از استرس که موجب انگیزش و تلاش فرد در جهت نیل به اهداف سازمانی شود از دیدگاه رفتار سازمانی برای سازمان مفید است و باعث افزایش عملکرد می شود.
- مدیران باید به این امر مهم توجه داشته باشند که اگر کارکنان هیچ گونه فشار عصبی در کار خود احساس نکنند، ممکن است پس از مدتی خلاقیت و نوآوری آن ها کاهش پیدا کند.
- با وجود این که استرس مثبت نیز وجود دارد و نباید به استرس به عنوان یک پدیده منفی نگریست، زمانی که از استرس صحبت می شود بیشتر به عوارض و جنبه های منفی آن توجه می شود!
- استرس شغلی، پاسخ های فیزیکی و احساسی مضرّی هستند که وقتی الزامات کار مطابق توانایی ها، منابع یا نیازهای کارکنان نیستند، به وقوع می پیوندند و ممکن است به بیماری و جراحت کارکنان هم منجر شوند.
- مفهوم استرس شغلی غالبا با چالش اشتباه گرفته می شود، اما این مفاهیم یکسان نیستند. چالش به لحاظ فیزیکی و روانی انرژی بخش است و به افراد انگیزه می دهد تا مهارت های جدیدی را بیاموزند و در شغل شان استاد شوند. وقتی افراد بر چالشی غلبه می کنند، احساس رضایت دارند و این احساس برای کار سالم و ثمربخش مهم است.



- در هر یک از موقعیت‌های شغلی، از ما انتظار می‌رود که سطح مشخصی از توان، انرژی، تمرکز و منابع در اختیار خود را برای ایفای وظایف شغلی خود صرف کنیم. اگر این انتظارات، فراتر از منابع در دسترس‌مان باشند، ما استرس شغلی را تجربه می‌کنیم.
- برخی از نشانه‌های استرس عبارتند از: نگرانی، کج خلقی، کم حوصلگی، سردرد مزمن، تغییر ضربان قلب، خستگی جسمی، بی خوابی و اختلالات خواب، خشم و پرخاشگری، فشار در سینه، اختلالات گوارشی، سوزش معده، عرق کردن، خشکی دهان، بی‌اشتهایی، داغ شدن و یا سرد شدن بدن، لرزش بدن و دست‌ها، میل به سیگار، از دست دادن تمرکز، احساس سرگیجه، تغییر آهنگ تنفس، تکرر ادرار، کم شدن حافظه، دردهای بدنی پراکنده، غمگینی، آه کشیدن، کناره‌گیری اجتماعی، تمایل به تنهایی، آشفته‌گی، التهاب، سرخ شدن پوست صورت، از دست دادن میل جنسی، استفاده از الکل یا مواد مخدر برای تحمل مشکلات و ...
- تبعات فیزیولوژیک استرس شغلی، شبیه همان تبعاتی است که در زندگی شخصی خود نیز، به همراه استرس تجربه می‌کنیم. ضعیف شدن سیستم ایمنی بدن، بیماری‌های مختلف، افزایش فشار خون، سر درد و تجربه‌ی درد در سایر بخش‌های بدن، از جمله تبعات فیزیولوژیک استرس هستند.
- نشانه‌های استرس در افراد متفاوت هستند یعنی در فردی استرس باعث کاهش وزن می‌شود و در فرد دیگر استرس دلیل مشکلات معده و گوارشی خواهد بود. حتی در بعضی آقایان استرس شغلی، در نهایت منجر به ریزش موی سر و جوش‌های روی صورت می‌شود.
- در کنار اثرات فیزیولوژیک استرس شغلی، اثرات روان‌شناسی آن هم وجود دارند که از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به ایجاد اضطراب، افسردگی، افزایش تحریک‌پذیری، کاهش اعتماد به نفس و ضعف در کارکردهای حافظه اشاره کرد.

- استرس شغلی در نهایت خود را به شکل رفتارهای ناکارآمد بروز می‌دهد. کسانی که تحت فشار استرس شغلی هستند، بیشتر جرّ و بحث می‌کنند. رفتارهای تکانشی بیشتری از خود بروز می‌دهند و در دام فرسایش قدرت اراده گرفتار می‌شوند. این فرسایش خود را در قالب رفتارهایی مانند بی‌دقتی در رانندگی، رفتارهای خارج از منش و شخصیت فرد، ریسک‌های غیرضروری و سریع از کوره در رفتن یا گریه‌های ناخواسته نشان می‌دهد.
- یکی از عمیق‌ترین تبعات رفتاری استرس شغلی، استعفای عاطفی و کاهش تعلق شغلی است. تأخیرهای عامدانه در رسیدن به محل کار، وقت تلف کردن در زمان ناهار و طولانی کردن مقاطع استراحت و نیز کاهش تعامل با سایر همکاران، از جمله مصداق‌های کاهش دلبستگی به شغل است.
- عواملی که باعث استرس شغلی در محیط کار می‌شوند را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد:
  - الف - عوامل فردی: مثل تضاد در نقش، ابهام در نقش، تعارض در هدف‌های فردی، اتفاقات غیر منتظره شخصی و مسائل اقتصادی، ب - عوامل سازمانی: شامل ساختار سازمانی، فرآیندهای سازمانی، خط‌مشی‌های سازمانی، عوامل ارتباطی، الزامات شغلی، شرایط فیزیکی سازمان و مراحل حیات سازمان، ج - عوامل محیطی: شامل عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل تکنولوژیکی.
- بر طبق یک مکتب فکری، تفاوت در مشخصات فردی مانند شخصیت و شیوه سازگاری فرد، مهم‌ترین عوامل در ایجاد استرس کاری در افراد است. به عبارت دیگر، چیزی که برای یک نفر استرس‌زا است ممکن است برای دیگری مهم نباشد. این دیدگاه راه کارهای پیشگیرانه‌ای را به دنبال داشته است که تمرکز بر کارمندان و راه‌هایی برای کمک به آن‌ها برای سازگاری با موقعیت‌های مختلف شغلی است.

- در معرض شرایط کاری پراسترس بودن (استرس‌زاهای شغلی)، تأثیر مستقیمی بر امنیت و سلامت کارکنان دارد، اما عوامل فردی و دیگر عوامل موقعیتی هم می‌توانند در این میان مداخله کنند تا این تأثیر را قوی‌تر یا ضعیف‌تر سازند. برخی از موارد شرایط کاری همانند طراحی وظایف، شیوه‌ی مدیریت، روابط بین افراد، نگرانی‌های شغلی و ... ممکن است منجر به استرس شوند.
- طراحی وظایف: کار سنگین، زمان استراحت کم، ساعات کاری طولانی و کار شیفتی، وظایف پر جنب‌وجوش همیشگی و کم‌اهمیت، نداشتن مهارت‌های مورد نیاز و نداشتن حس کنترل بر شرایط.
- شیوه‌ی مدیریت: عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ارتباطات ضعیف در سازمان، عدم وجود سیاست‌های دوست‌دار خانواده
- روابط بین افراد: محیط اجتماعی بد و عدم وجود حمایت یا کمک از سوی همکاران و ناظران.
- نقش‌های شغلی: انتظارات شغلی متضاد یا نامطمئن، مسئولیت زیاد، داشتن سمت‌های مختلف.
- نگرانی‌های شغلی: عدم وجود امنیت شغلی و فرصت رشد، پیشرفت یا ارتقا و تغییرات سریعی که کارکنان آمادگی آن‌ها را ندارند.
- ساختار و جوّ سازمانی: ساختارهایی که قدرت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان خود می‌دهند استرس کمتری ایجاد می‌کنند.
- نگرانی‌های محیطی: شرایط فیزیکی نامطلوب یا خطرناک مانند شلوغی، سروصدا، آلودگی هوا یا شرایط ارگونومیک.
- ابهام نقش: وضعیت شغلی معینی که در آن پاره‌ای اطلاعات لازم برای انجام شغل به طور مطلوب نارسا یا گمراه کننده‌اند. ابهام نقش در واقع زمانی به استرس می‌انجامد که فرد را از بهره‌وری و پیشرفت باز می‌دارد.

- گران باری نقش: اگر فرد نتواند از عهده انجام کاری که بخشی از شغل معینی است برآید، دچار استرس خواهد شد.
- کم باری نقش: در این وضعیت از مهارت های فرد به طور کامل استفاده نمی شود.
- ناسازگاری نقش: هنگامی اتفاق می افتد که پذیرش مجموعه ای از الزامات شغلی با پذیرش مجموعه ای دیگر در تضاد است.
- سطوحی از استرس ممکن است به بهتر شدن عملکرد کاری کمک کنند. وقتی استرس وجود نداشته باشد کارکنان دچار تنبلی و کسالت می شوند. چنان که استرس افزایش پیدا کند عملکرد به سمت بهبود می رود و کارکنان آمادگی ذهنی و روانی بالایی برای رویایی با چالش ها پیدا می کنند. اگر مقدار استرس از سطح بهینه فراتر رود، تقاضاها از توانایی کارکنان بیشتر و در نتیجه سطح عملکرد افت می یابد.
- آموزش مدیریت استرس ممکن است به سرعت نشانه های استرس را کاهش دهد مانند مشکلات اضطراب و اختلال در خواب؛ همچنین مزیت به صرفه بودن و سهولت اجرا را دارند. هر چند که برنامه های مدیریت استرس دو ضرر مهم هم دارند: اثرات مفید این آموزش ها کوتاه مدت هستند، به علاوه این آموزش ها اغلب اهمیت دلایل ریشه ای استرس را انکار می کنند زیرا بر کارمند متمرکز هستند نه بر محیط.
- استرس باعث ایجاد عوارض فیزیولوژیکی، عوارض روانی و عوارض رفتاری بسیاری در افراد می شود. افرادی که استرس زیادی را تحمل می کنند توجه کمتری به انجام کار خود دارند و بنابراین ممکن است به خود و دیگر افراد سازمان آسیب هایی وارد کنند. به طور کلی استرس شغلی بازدهی و بهره وری کارکنان را پایین می آورد.
- استرس شغلی علاوه بر تأثیر منفی روی سلامت فرد، بر روی عملکرد شغلی و تعهد سازمانی او نیز تأثیر می گذارد. بر این اساس، منطقی است که تک تک افراد شاغل در یک تیم یا یک

سازمان و به طور ویژه مدیر و سرپرست تیم یا سازمان بر روی استرس شغلی و راه های کاهش آن، متمرکز شوند و وقت بگذارند.

- مدیران، کارکنان و ارباب رجوع سازمان، تحت تاثیر فشارهای عصبی دچار حالات روانی خاصی می شوند و دست به اعمالی می زنند که مستقیماً در فعالیت ها و بازدهی سازمان منعکس می گردد.

- مدیریت کردن استرس و استفاده از آن در جهت خلاقیت و حرکت سریع تر به سمت اهداف سازمانی یکی از اهدافی می باشد که در سازمان ها رواج پیدا کرده است. سازمان ها با آموزش موثر کارکنان خود و مدیران با هدف شناخت بهتر عوامل به وجود آورنده استرس و مدیریت کردن بهتر آن می توانند از استرس های منفی و عواقب آن پیشگیری کنند.

- وقتی استرس شغلی در عملکرد شغلی و زندگی فردی مداخله می کند و تأثیرات نامطلوبی بر سلامتی می گذارد، باید کاری انجام دهید. وقتی نیازها برآورده شوند، قوی تر و انعطاف پذیرتر خواهید شد. مسائل کوچک می تواند خلق و خو را بهبود بخشند، انرژی را افزایش دهند و موجب احساس کنترل شوند.

- ورزش منظم حتی اگر به وظیفه ای روزمره هم تبدیل بشود، باز هم تسکین دهنده ی قوی استرس است. تمرینات هوازی موجب افزایش ضربان قلب و تعریق می شوند، انرژی را افزایش می دهند، تفکر را شفاف می سازند و ذهن و بدن را آسوده می کنند. ۳۰ دقیقه تمرین هوازی روزانه بسیار خوب است. البته در صورت لزوم می توانید آن را به دو یا سه بخش هم تقسیم کنید.

- خوردن غذا در وعده های کوچک و مکرر به ثابت نگاه داشتن قند خون، انرژی و تمرکز کمک تان می کند. این کار جلوی تغییرات خلق و خو را می گیرد. مصرف الکل موجب بیشتر شدن نگرانی ها می شود. نوشیدن الکل به منظور کاهش استرس شغلی، ممکن است موجب سوءاستفاده و اعتیاد

شود. سیگار کشیدن در هنگام استرس و غرق شدن در کار هم ممکن است به نظر آرامش بخش باشد، اما نیکوتین تحریک کننده است و موجب نگرانی بیشتر می شود.

- استرس می تواند موجب بی خوابی شود. بی خوابی هم موجب استرس و عدم تعادل احساسی می شود. برای خواب تان زمان بندی داشته باشید؛ هدف تان باید ۸ ساعت خواب در شب باشد.
- روابط نزدیک برای غلبه بر دوره های استرس، حیاتی هستند. به اشتراک گذاردن احساسات با اعضای خانواده و دوستان، به ویژه به صورت رو در رو، به تسکین استرس کمک می کند. همچنین زمان خود را با تعادل میان کار، خانواده، فعالیت های اجتماعی، مسئولیت ها و استراحت تقسیم کنید.
- تعهد بیش از حد برای خود ایجاد نکنید. معمولاً افراد تمایل دارند که زمان مورد نیاز برای انجام وظایف را دست کم بگیرند. میان کارهایی که «باید» انجام شوند و کارهایی که «بهتر است» انجام شوند، تمایز قائل شوید. وظایفی را که اهمیت کمتری دارند، می توانید به انتهای فهرست وظایف منتقل کنید یا اصلاً حذف شان کنید.
- سعی کنید منزل را زودتر ترک کنید. رسیدن به محل کار حتی ۱۰ یا ۱۵ دقیقه زودتر هم می تواند تفاوت چشمگیری ایجاد کند. دیر رسیدن به محل کار ممکن است استرس را افزایش دهد. در ضمن زمان های استراحت منظمی را در طول روز برای خود طرح ریزی کنید؛ راه بروید یا ذهن خود را خالی کنید. دور شدن از میز کار یا محل کار برای ناهار بهره وری را افزایش می دهد.
- وظایف را به ترتیب اهمیت اولویت بندی کنید. اگر کار نامطلوبی را باید به انجام برسانید، آن را سریع تر انجام دهید. این کار موجب بهبود کیفیت بقیه ی روز کاری می شود. به عبارت دیگر پروژه ها را به مراحل کوچک تقسیم کنید و هر بار فقط روی یک مرحله تمرکز کنید.
- مصالحه می تواند به کاهش استرس در همه کمک کند. اگر از سایر کارکنان انتظار دارید که تغییر کنند، خودتان هم باید تمایل به تغییر داشته باشید. همچنین سعی نکنید مسائل غیرقابل

کنترل، به ویژه رفتار دیگران را کنترل کنید. روی مسائلی تمرکز نمایید که می‌توانید کنترل کنید، از جمله مدیریت خود.

۱۴۰۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دوره آموزشی کاربردی

## مدیریت استرس شغلی

- آشنایی با مفاهیم فشار عصبی و استرس
- فشار عصبی خوب (مفید)، فشار عصبی بد (مضر)
- دلایل و مراحل ایجاد و شکل گیری استرس
- نشانه های خاموش و آشکار استرس و بیماری های مرتبط
- آسیب ها و هزینه های فردی و سازمانی استرس
- تعریف استرس شغلی و منابع سازمانی استرس
- ارزیابی استرس
- روش هایی برای کاهش استرس و مقابله با آن در محیط کار
- خود مراقبتی و توصیه های مفید برای مدیریت استرس شغلی
- نقش مدیران در کاهش استرس شغلی کارکنان

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

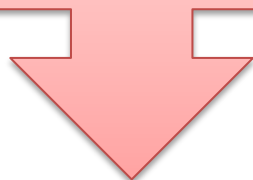
نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴





**فرسودگی شغلی**  
**پنجاه نکته کلیدی**



- آیا تاکنون برای شما پیش آمده است که به دلیل درگیر بودن به کارهای مختلف و نداشتن فرصت برای استراحت کافی، احساس کنید حال خوبی ندارید، حوصله شما برای کار کردن، ملاقات با دوستان، حرف زدن با دیگران و هرگونه برقراری ارتباط با مشتریان، همکاران، روسا و مرئوسان کم شده است؟
- هر وقت فعالیت در حد توانائی افراد باشد و کار در شرایط مناسب انجام شود خستگی بوجود آمده طبیعی است و معمولاً با خواب و استراحت بر طرف می شود. خستگی عادی فیزیولوژیک قابل جبران است اما همین خستگی ساده ممکن است در اثر کارهای یکنواخت و طولانی و انجام آنها در شرایط نامساعد به تدریج به صورت مزمن در آید و پس از مدتی عوارض و ناراحتی هائی مانند کوفتگی، خواب، تب، اختلالات جسمی و روحی در فرد ایجاد کند که اگر در این مرحله درمان نشود به صورت خستگی مزمن، خستگی عمومی و خستگی عصبی و در نهایت خستگی مفرط در می آید و تمام اعمال جسمی و ذهنی فرد را مختل می کند.
- در دوره هائی از زندگی، احساس ناامیدی، عصبانیت، افسردگی، نارضایتی و اضطراب عادی به نظر می رسد، اما افراد در حالت فرسودگی شغلی این هیجانات منفی را بیشتر از حد معمول تجربه می کنند.
- نتایج تحقیقات نشان می دهد که درصد قابل توجهی از افراد سازمان های فعال از عارضه فرسودگی شغلی در رنج هستند.
- فرسودگی شغلی، حالتی از خستگی و ناکامی است که به علت از خود گذشتگی فرد در روش کاری و زندگی و یا ارتباطی که منجر به وصول نتیجه دلخواه نمی شود به وجود می آید.
- فرسودگی شغلی، نشانگانی است که شامل فرسودگی جسمی، عاطفی، هیجانی، نگرشی و روانی بوده، توأم با احساس شدید پایین بودن عملکرد و پیشرفت شخصی در فرد است.

- فرسودگی شغلی، خستگی فیزیکی، هیجانی و روانی به دنبال قرار گرفتن طولانی مدت در موقعیت کار سخت است. این نشانه‌ها حالتی است که در آن قدرت و توانایی افراد کم و رغبت و تمایل آن‌ها به انجام کار و فعالیت کاهش می‌یابد.
- فرسودگی شغلی، خستگی شدید و احساس مورد سوء استفاده قرار گرفتن شخص که این نوع خستگی با استراحت و استفاده از مرخصی نیز برطرف نمی‌شود. همچنین حالتی است که فرد از نظر شخصیتی خود را کمتر از دیگران تصور کرده و احساس می‌کند که کار و عمل او مورد توجه قرار نمی‌گیرد.
- فرسودگی شغلی، حالتی از استرس مزمن است که می‌تواند شرایط مانند خستگی فیزیکی، خستگی روانی، بدبینی، انزوا، احساس بی‌خاصیت بودن و ناکامی را در فرد به وجود آورد.
- فرسودگی شغلی از عمده ترین پیامدهای اجتناب ناپذیر استرس شغلی است.
- افرادی که دچار فرسودگی شغلی هستند این تمایل را پیدا می‌کنند که خود یا شغلی که به عهده دارند، سازمان محل کار خویش و به طور کلی زندگی خویش را بی اعتبار جلوه دهند.
- افراد متلا به فرسودگی شغلی جهان اطراف خود را بیشتر با عینک خاکستری نگاه می‌کنند و نمی‌توانند زیبایی‌های زندگی را ببینند و این احساس را پیدا می‌کنند که پیشرفت شخصی آن‌ها کند است، ضمناً به این نتیجه می‌رسند در گذشته نیز قادر نبوده‌اند پیشرفت شخصی زیادی داشته باشند و می‌پندارند در آینده نیز پیشرفتی نخواهند داشت.
- فرسودگی شغلی از سال ۲۰۲۲ میلادی در سطح جهانی به عنوان بیماری به رسمیت شناخته شده است.
- سازمان جهانی بهداشت، فرسودگی شغلی را "استرس مزمن محیط کار که به درستی مدیریت نشده است" توصیف کرده، سه نشانه را برای آن در نظر گرفته است: احساس کمبود انرژی،

خستگی و فرسودگی؛ افزایش فاصله روحی با شغل یا احساسات منفی گرایانه یا احساس پوچی نسبت به شغل؛ کاهش کارآمد حرفهای و شغلی.

- فرسودگی شغلی بریدگی از همه چیز، از دست دادن تمام عواطف و احساسات که اغلب با ترک فعالیت همراه است.

- افراد در معرض خطر فرسودگی شغلی: کسانی که فاقد تعادل بین فعالیت شغلی (کار) و زندگی شخصی خود هستند، کارشان یکنواخت و تکراری است، با مردم خصومت می ورزند، درگیر تصمیم گیری در باره ی زندگی و مرگ افراد هستند (مثل پزشکان)، کسانی که تحت شرایط دشوار و سخت کار می کنند، مدیران و رهبران، کسانی که کارشان به توجه دقیق نیاز دارد، سر و کارشان با مردم است، افرادی که احساس می کنند تلاش های شان به اهداف مطلوبی منجر نمی شود.

- خصوصیات افراد مستعد فرسودگی شغلی: زود سر کار می روند، دیر از سر کار بر می گردند، در حین غذا خوردن، مشغول کار هستند، کارها را به منزل می برند، به ندرت به مرخصی یا تعطیلات می روند، تفریح رفتن آن ها، به خاطر کارشان است، وقت را برای همسر و فرزندان خود جیره بندی می کنند، خواب آن ها بی نظم است، غذا خوردن آن ها بی نظم است و مدت طولانی در یک شغل ثابت، اشتغال به کار دارند.

- افرادی که همواره در صدد کمک به دیگران هستند و برای شان اهمیت ندارد که مددجو کیست بلکه به این مسئله توجه دارند که مددجویان، نیازمند کمک هستند و باید به آن ها رسیدگی شود. این کارکنان با فشار مضاعف روبرو می باشند، از یک طرف نیرویی از درون، آن ها را برای عملکرد بهتر تحریک می کند و از سوی دیگر مراجعان، آنان را تحت فشار قرار می دهند. اگر این عوامل فشار آور به عوامل فشار زای سازمانی اضافه شود، فرد متعهد به سازمان به سوی فرسودگی شغلی هدایت می گردد.

- افرادی که احساس خشنودی در مورد کارشان دارند کمتر احتمال می رود فرسودگی شغلی را تجربه کنند.
- کارکنانی که روابط خوبی با همکاران خود دارند و بازخوردی نیز از دیگران دریافت می کنند و همین طور کسانی که احساس می کنند می توانند محیط کار خود را تحت تاثیر قرار دهند کمتر احتمال می رود از پای در آیند.
- موارد کمتری از فرسودگی شغلی در بین اشخاص متاهل نسبت به افراد مجرد گزارش شده است. دلیل احتمالی این امر نیز شاید به وجود روابط عاطفی گرم، حمایت های اجتماعی و مواردی از این قبیل باشد.
- ابهام نقش از عوامل موثر در فرسودگی شغلی است: نا آشنا بودن افراد با اهداف سازمان یا قابل درک نبودن این اهداف برای آنان، روشن و مشخص نبودن اهداف، مسئولیت ها، محدودیت ها، انتظارات و اختیارات، ناآشنایی کامل افراد به وظایف شغلی خود از همان آغاز ورود به یک سازمان.
- نتیجه ی عدم آگاهی نسبت به وظیفه محوله سبب می شود فرد شاغل هرگز این احساس را تجربه نکند که می تواند در انجام کار خود، ارزشمند و موفق باشد.
- تعارض نقش: تعارض نقش زمانی رخ می دهد که خواسته ها یا درخواست های متناقض بر روی افراد اعمال شود. شخصی که مسئولیت های متعارضی دارد، مجبور خواهد بود چندین کار را هم زمان به انجام برساند و در نتیجه، به خستگی از کار و درنهایت فرسودگی شغلی مبتلا خواهد شد. برای مثال از مدیر تولید انتظار می رود که تولید را افزایش دهد در حالی که باید تعداد نیروی زیر مجموعه ی خود را کاهش دهد.

- ازدیاد نقش: بعضی افراد نمی توانند به پیشنهادهای کاری و مسئولیت های فراوان و بیش از حدی که به آنها می شود نه بگویند، در نتیجه مسئولیت ها و وظایف زیادی را به خود تحمیل می نمایند. چنین افراد بیشتر در معرض ابتلا به فرسودگی شغلی قرار دارند.
- نبود نقش: برخی از افراد در سازمان و محیط کاری خود به دلایل فردی و محیطی هیچ چگونه نقشی در پیشبرد اهداف آن سازمان ندارند و تمام ساعات موظفی در محیط کاری خود را بدون انجام کوچک ترین کاری سپری می کنند در نتیجه احساس پوچی و نداشتن نقش در آنها بوجود می آید که استمرار آن فرسودگی شغلی را به دنبال خواهد داشت.
- سخت ترین کارها در دنیا آن است که هیچ کاری انجام نشود.
- عدم بهره گیری از همه توان و استعداد های بالقوه افراد در انجام دادن وظایف شغلی از عوامل موثر در ایجاد فرسودگی شغلی است.
- شیوع انتظارات شغلی سبب بروز تجربه فشار روانی می گردد. مدیر تولید، پزشک اورژانس، خلبان هواپیما و آتش نشان دارای تقاضاهای شغلی زیاد و کتابدار دارای انتظارات شغلی کمتر است.
- عدم وجود امکانات لازم: مانند عدم وجود بودجه مورد نیاز، وسایل و تجهیزات، نیروی انسانی و سایر ملزومات مورد نیاز به ویژه برای مدیران، زیرا که نمی توانند در این شرایط پاسخگو باشند.
- وجود فرهنگ سازمانی ناسالم: مانند ارزیابی های ناعادلانه، بی نظمی و بی انضباطی، دو رویی، ارتباطات ناسالم، قانون شکنی، عدم وجود فرهنگ حمایتی، عدم وجود قدرشناسی، کنترل های شدید و غیر قابل انعطاف، منفعت طلبی، دنبال کردن منافع فردی، نفاق، تعارض و اعمال خلاف شرع و عرف.
- عدم آمادگی برای احراز شغل: افرادی که آموزش های لازم برای احراز شغل را کسب نکرده اند آمادگی بیشتری برای مبتلا شدن به فرسودگی شغلی را دارند.

- تراکم کاری: تراکم کاری شامل مؤلفه های کمی و کیفی است. مؤلفه های تراکم کاری کمی شامل در خواست های بیش از حد است که زمان کمی برای رسیدگی به آنها وجود دارد. تراکم کاری کیفی به پیچیدگی شغل مربوط می شود.
- ویژگی های شخصیتی: افرادی که دارای عزت نفس بالایی هستند در مواجهه با مشکلات و موقعیت های خطرناک مقاوم و فعال هستند در حالی که افراد با عزت نفس پایین سعی می کنند از موقعیت هایی به این شکل، دوری و اجتناب کنند.
- عزت نفس فرد مبتلا به فرسودگی شغلی پائین است و احساس ناسودمندی را تجربه می کند.
- ویژگی های شخصیتی افراد مستعد فرسودگی شغلی: افراد کمال طلب، رقابت جو و اهل پیشرفت، حساس نسبت به زمان، دارا بودن هدف های غیرواقعی و مبالغه آمیز و اشخاص واجد شخصیت نوع A بیشتر در معرض ابتلا به فرسودگی شغلی هستند.
- اغلب مدیران دارای شخصیت متمایل به A هستند و در معرض فشار عصبی بیشتری به سایر کارکنان قرار دارند.
- مشاهده شده است که کارکنان مراکز خدمات اجتماعی (مانند شاغلین بیمارستان ها) که زمان و نیروی قابل ملاحظه ای را صرف کمک به سایرین می کنند، به سهولت دچار فرسودگی شغلی می شوند به این ترتیب مددجویان (بیماران) را نیز دچار اضطراب و تنش می نمایند.
- ۴/۷ درصد پرستاران در هر هفته به علت فرسودگی یا ناتوانی ناشی از استرس غیبت می کنند که ۸۰ درصد بیشتر از سایر گروه های شغلی است.
- پایین بودن روابط دوستانه و گرم بین سرپرستان و پرسنل نسبت به افرادی که رابطه ی صمیمانه تری را به سرپرستان خود دارند سبب می شود افراد گروه اول بیشتر در معرض ابتلا به فرسودگی شغلی قرار داشته باشند.

- افسردگی شغلی می تواند باعث اختلافات زناشویی شود زیرا به طور طبیعی فرد مشکلات محیط کار خود را به منزل و خانواده منتقل می کند و باعث همسر آزاری یا کودک آزاری می گردد.
- علائمی مانند بی خوابی، خواب زیاد یا ناراحت، از دست دادن علاقه و ناتوانی از لذت بردن، احساس ناامیدی، بی حالی و خستگی، بی قراری، احساس گناه و بی ارزشی، اختلالات گوارشی و یبوست، فقدان علاقه یا لذت بردن از سرگرمی ها و فعالیت هایی که سابقاً (برای فرد) لذت بخش بوده اند (شامل روابط جنسی)، بی انگیزگی، زود خسته شدن، اشکال (در) تمرکز کردن، احساس گناه شدید به خاطر وقایع بی اهمیت یا خیالی، دردهای مزمن، سردرد، زودرنجی غیرعادی، عدم توجه به ظاهر خود، یکباره به گریه افتادن بدون توضیح مشخص، مشکل در تصمیم گیری و گوشه گیری از خانواده و دوستان از نشانه های فرسودگی شغلی می توانند باشند.
- اندیشیدن به مرگ، اندیشیدن به خودکشی، اقدام به خودکشی. اگر شما این علائم را تجربه می کنید، این به منزله ی هشدار برای شما خواهد بود که در مسیر خطرناکی قرار گرفته اید.
- در صورت بروز فرسودگی شغلی، شما دیگر قادر نخواهید بود مسئولیت های شخصی و شغلی خود را به خوبی انجام دهید.
- بروز فرسودگی شغلی در کارکنان مسن تر و با سابقه ی بالاتر می تواند ناشی از شرایط اقتصادی موجود، نداشتن امکانات رفاهی کافی، عدم کسب احترام لازم از سوی مدیران و همکاران و جایگزین نمودن افراد با سابقه کار پایین تر در پست های سرپرستی و مدیریتی باشد.
- فرسودگی ممکن است نتیجه ی استرس بی امان باشد اما دقیقاً مانند وضعیت استرس شدید نیست. استرس همراه با فشار زیاد باعث از بین رفتن شدید سلامت روانی می شود. افراد مبتلا به استرس هنوز می توانند تصور کنند که اگر آن ها بتوانند همه چیز راتحت کنترل خود در آورند احساس خوبی خواهند داشت، در حالی که فرسودگی به معنای عدم کفایت است. شما معمولاً از



تحت استرس بودن خودآگاه هستید درحالی که شما همیشه متوجه نمی شوید که فرسودگی شغلی چه موقع رخ می دهد.

- فرسودگی شغلی یکی از خطرانی است که زندگی افراد موفق را تهدید می کند. آن ها همیشه باید مراقب باشند. این افراد به علت ویژگی خاص شخصیتی و اعتقادشان بر این که می توانند هر کاری را انجام دهند، بیشتر اوقات متوجه این خطر نمی شوند.
- فرسودگی شغلی به طور ناگهانی اتفاق نمی افتد و این گونه نیست که یک صبح از خواب بیدار شوید و ببینید دچار فرسودگی شغلی شده اید. این پدیده طبیعتی موزی و خزنده دارد. به مرور در وجود ما رخنه می کند و همین موضوع، شناسایی آن را برای ما دشوار می سازد.
- متأسفانه بیشتر مبتلایان به فرسودگی شغلی ، بیماری خود را نمی پذیرند و در برابر دیگران جبهه می گیرند.
- یادتان باشد فرسودگی شغلی مانند آنفولانزا نیست، خود به خود از بین نمی رود.

۱۴۰۲

بِسْمِ تَعَالَى شَازَه

## دوره آموزشی کاربردی

# پیشگیری از فرسودگی شغلی

- آشنایی با مفهوم فرسودگی یا تحلیل رفتگی شغلی و تفاوت های آن با استرس شغلی
- افراد در معرض خطر فرسودگی شغلی و گروه های کاری مستعد
- طبقه بندی عوامل فرسودگی شغلی (عوامل سازمانی و عوامل فردی)
- علائم و نشانه های فرسودگی شغلی و شاخص های آن (هیجانی، رفتاری، نگرشی، جسمی، سازمانی)
- عوارض ناشی از افسردگی شغلی
- رابطه فرسودگی شغلی و ویژگی های شخصیتی افراد (A- B)
- نشانه های فرسودگی شغلی در بین مدیران
- مراحل ایجاد فرسودگی شغلی (مرحله ماه غسل، کم آوردن مایه، آغاز نشانه ها، بحران، مرحله بن بست)
- توصیه های گوناگون برای پیشگیری از فرسودگی شغلی و نقش مدیران در مدیریت آن

دکتر علی اصغر صفری فرد

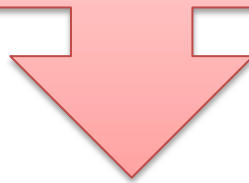
دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی توسعه مهارت های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



هوش هیجانی  
پنجاه نکته کلیدی



- امروزه مدیران در سازمان‌ها با بسیاری مسائل مربوط به نیروی انسانی و بهره‌وری روبرو هستند که همه آن‌ها را نمی‌توان با سازوکارهای فنی و توسعه تکنولوژی حل و فصل کرد. حل و فصل بسیاری از مسائل پیش روی سازمان‌ها احتیاج به توجه بیشتر به احساسات و عواطف نیروی انسانی و همچنین چگونگی توسعه گروه‌های کاری موثر دارد.
- متخصصان به این نکته پی برده‌اند که بهره‌هوشی IQ بالا نمی‌تواند تضمین‌کننده‌ی موفقیت شخص در تمامی جوانب زندگی‌اش باشد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که عملکرد مطلوب تحصیلی که از طریق بهره‌هوشی قابل‌ارزیابی است، نمی‌تواند پیش‌بینی‌کننده‌ی خوبی برای میزان موفقیت فرد در زندگی پس از فارغ‌التحصیلی باشد.
- بسیاری از مردم تصور می‌کنند هر چه IQ خودشان بیشتر باشد، بنابراین احتمال موفقیت نیز بیشتر است. بسیاری از مردم تمام تلاش خود را می‌کنند که ثابت کنند از ضریب هوشی بالایی برخوردارند و اگر مثلاً در آزمون‌هایی که به منظور تعیین ضریب هوشی گرفته می‌شوند، موفق بیرون بیایند مطمئن می‌شوند که آینده‌ی موفقیت آمیزی در انتظار آن‌هاست.
- دانشمندان مشاهده کرده‌اند که افرادی که ضریب هوشی بالایی ندارند صاحب موفقیت‌های بزرگی در زندگی شخصی و مشاغل مختلف هستند، لذا دست به تحقیقات گسترده زدند و سرانجام هوش هیجانی EQ به درستی این تناقض را پاسخ داد.
- واقعیت این است که ما انسان‌ها دارای هیجانات و احساسات متفاوتی هستیم و هر چقدر هوش هیجانی را بهتر بشناسیم، تعامل بهتری در زندگی خواهیم داشت.
- هوش هیجانی می‌تواند کاربردها و تاثیرات مهمی بر فعالیت‌های گوناگون، چون رهبری و هدایت دیگران، توسعه مسیر شغلی، زندگی خانوادگی، تعلیم و تربیت، سلامتی و بهداشت روانی و توسعه گروه‌های کاری موثر داشته باشد.

- فردی با توانایی های منطقی و بهره هوشی بالا که نتواند احساساتش را کنترل کند یا روابط اجتماعی خوبی را بنا کند در محیط کاری اش با مشکل روبرو می شود، ولی فردی با بهره هوشی عادی و در عین حال برخوردار از هوش هیجانی بالا با مدیریت بر احساسات خود، برانگیختگی، همدلی و داشتن روابط اجتماعی مطلوب در سازمان با احتمال بیشتری می تواند به جایگاه های بهتر و موفقیت های بیشتر دسترسی پیدا کند.
- بهره هوشی IQ تا حد زیادی غیر اکتسابی و مورثی است، قابل افزایش نیست، در حدود ۱۵ سالگی تثبیت می شود و می تواند به اندازه ۱۰ تا ۲۰ درصد در موفقیت ها نقش داشته باشد.
- هوش هیجانی EQ در رفتار و عملکرد افراد بیشتر نمایان می شود، قابل آموختن است، ثابت نیست و در طول زندگی قابل افزایش است.
- هوش هیجانی یا هوش عاطفی یعنی توانایی این که عواطف خود و دیگران را تمیز دهیم و از آن در جهت ایجاد انگیزه برای خودمان و دیگران استفاده کنیم، همچنین قدرت مدیریت مناسب عواطف مان را در درون مان و در ارتباط با دیگران داشته باشیم.
- هوش هیجانی ظرفیت یا توانایی سازمان دهی احساسات و یا عواطف خود و دیگران برای برانگیختن خود و استفاده از آن ها در روابط با دیگران است.
- "شناخت" و "عاطفه" مستقل از یکدیگر نیستند، بلکه پیوستگی های زیادی بین احساسات و افکار در حیات اجتماعی انسان وجود دارد. عاطفه می تواند هم بر فرایند تفکر (چگونگی برخورد ما با اطلاعات اجتماعی) و هم بر محتوای تفکر، قضاوت ها و رفتار آن چه ما فکر و عمل می کنیم اثر بگذارد. بسیاری از تصمیم های روزمره ی ما تحت تاثیر حالات و واکنش های عاطفی ما است.
- هوش هیجانی یا عاطفی همانند چتری است که مجموعه ای از مهارت ها و خصایص فردی را در زیر خود جمع کرده است. این مهارت ها معمولاً به گونه ای هستند که با چشم نمی توان آن ها را ملاحظه کرد.

- امروزه سازمان‌ها برای این که اثربخشی سازمان را بالا ببرند از مهارت‌های نرم که مبتنی بر عواطف می‌باشند، استفاده می‌کنند.
- هوش هیجانی با تاثیر بر زمینه‌هایی چون بکارگیری، حفظ و نگه‌داری کارکنان، توسعه و به‌سازی افراد مستعد، گزینش افراد برای احراز شغل و ارتقای شغلی آنان و غیره، به‌اثربخشی سازمان کمک می‌کند.
- ویژگی افراد با هوش هیجانی بالا: احساسات خود را به خوبی می‌شناسند، احساسات خود را به خوبی هدایت می‌کنند، احساسات دیگران را نیز درک می‌کنند، با احساسات دیگران به‌طور مؤثر برخورد می‌کنند، در هر حیطه‌ای از زندگی ممتازند خواه روابط عاطفی و خواه روابط شغلی.
- ویژگی افراد با هوش هیجانی پایین: بر زندگی عاطفی خود تسلط ندارند، درگیر کشمکش‌های درونی هستند، درکار و زندگی عملکرد ضعیفی دارند، قادر به درک خوب احساسات خود نیستند، قادر به درک احساسات دیگران نیستند و با احساسات دیگران به‌طور مؤثر برخورد نمی‌کنند.
- والدین با هوش هیجانی پایین: بیان غیر مستقیم احساسات نظیر سکوت، عیب‌جویی کردن، احساس گناه، انکار یا سرپوش نهادن مشکلات، عدم مسئولیت عاطفی، بدرفتاری و خشونت.
- والدین با هوش هیجانی بالا: مهربانی، حساس بودن، عشق، گرمی و حرارت، همدلی، شادی و سرزندگی، حق‌شناسی، اعتماد به نفس داشتن و پر هیجان، خوش‌بین بودن و بیان مستقیم عواطف.
- افرادی که سطح هوش هیجانی در آن‌ها بالاست، می‌توانند احساسات خودشان و اطرافیان‌شان را درک کنند و رفتارشان را با توجه به احساساتی که در لحظه وجود دارد، مدیریت کنند. این افراد عملکرد خوبی در مدیریت شرایط مختلف دارند.

- توانایی درک هیجانات پیچیده و آگاهی از علل آن‌ها و چگونگی تغییر هیجانات از یک حالت به حالت دیگر را درک هیجانات می نامند. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، از این مهارت‌ها در جهت گسترش شور و اشتیاق خود و حل اختلاف‌ها از طریق شوخی و ابراز مهربانی استفاده می کنند. آن‌ها به کمک این توانایی‌ها می توانند بفهمند که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروه‌ها می شود و در نتیجه می توانند همکاری بهتری را با دیگران برنامه ریزی کنند.
- مدیریت هیجانات: توانایی کنترل و اداره کردن هیجانات در خود و دیگران است. مدیرانی که این توانایی را دارا هستند، اجازه نمی دهند بدخلقی‌های گاه و بیگاه در طول روز، از آن‌ها سربزند. آنان از توانایی مدیریت هیجانات‌ها به این منظور استفاده می کنند که بدخلقی و روحیه بد را به محیط کاری و اداره وارد نکنند یا منشأ و علت بروز آن را به شیوه ای منطقی برای کارکنان توضیح دهند.
- کاربرد هیجانات، توانایی استفاده از هیجانات در کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسایل و استفاده از فرصت‌ها است.
- ۹۰٪ موفقیت‌هایی که در رهبری سازمان به دست می آید را می توان به هوش هیجانی نسبت داد. بهترین رهبران سازمانی کسانی هستند که راه‌های موثری برای درک و مهار هیجان خود و دیگران یافته اند.
- مدیران برخوردار از هوش هیجانی دقیقاً می دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تأثیر می گذارد و اگر کلام و رفتارشان ممکن است تأثیر منفی داشته باشد، آن را تغییر می دهند.
- افرادی که از هوش هیجانی بالا برخوردارند، بهتر می توانند حوادثی را که بار فشار عصبی دارند و ناخوشایند هستند اداره کنند. برعکس، افرادی که از این نظر نمره پایینی دارند، در برابر

حوادث مذکور واکنش های دل سردکننده تری از خود نشان می دهند و بیشتر دچار ناامیدی می گردند و ممکن است پیامدهای ناگوار و منفی زیادی برای خود و دیگران ایجاد کنند.

- افراد دارای هوش هیجانی مطلوب، پاسخ های سازشی و انطباقی بیشتری نسبت به وقایع ناگوار و منفی از خود نشان می دهند و بهتر می توانند خود را با این حوادث که فشار عصبی بالایی دارند تطبیق دهند.

- افرادی که هوش هیجانی آنها بالا است، بیشتر در جهت خودشکوفایی تلاش می کنند. تاثیر هوش هیجانی در خودشکوفایی بیش تر از IQ است. عواملی که متغیر خودشکوفایی را در بر می گیرد عبارتند از: توانایی و تلاش برای کسب آمادگی برای رسیدن به اهداف خود، تعهد نسبت به علایق خود و تلاش در راستای آنها، شکوفا ساختن توانایی های بالقوه خود و غنی سازی زندگی.

- چگونگی مدیریت عواطف (یعنی درک و اداره عواطف خود و دیگران) در محیط کار می تواند تاثیر زیادی بر عملکرد و رضایت شغلی افراد دیگر داشته باشد. همچنین مهارت های عاطفی و اجتماعی تاثیر مهمی در احراز شغلی دارد که طالب آن هستید.

- ارتباط میان کارمندان در سازمان، چه کاری باشد و چه دوستانه، اهمیت بسیاری دارد. زمانی که کارمندان هوش هیجانی بالایی دارند، این ارتباط به اوج موفقیت و بلوغ می رسد، در نتیجه وضعیت روانی، رضایت، صمیمیت و حس خوب کارمندان در سازمان بیشتر می شود و به دنبال آن هم عملکردشان افزایش پیدا می کند.

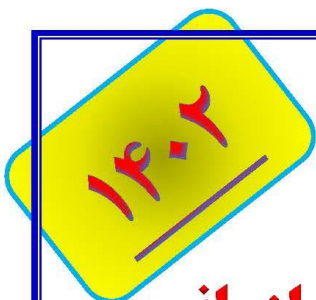
- مدیران در گزینش و استخدام برای مشاغلی که نیاز به تعامل اجتماعی بالایی دارد، در آزمون استخدامی به هوش هیجانی توجه می کنند.



- تحقیقی که روی بیش از ۲۶۰۰ مدیر فعال در حوزه استخدام نیروی انسانی انجام شد، نشان داد ۷۱ درصد از این افراد ترجیح می‌دهند کارمندی که استخدام می‌کنند EQ بالاتری نسبت به IQ داشته باشد.
- افراد با هوش هیجانی بالا با انگیزه درونی کار می‌کنند و لزوماً به دنبال به دست آوردن تایید و تشویق دیگران نیستند.
- افراد با هوش هیجانی بالا در روابط خود به دنبال حيله، دو رویی و نیرنگ نیستند و به دوستان شان بی‌دریغ کمک می‌کنند.
- افراد با هوش هیجانی بالا به جای این که اجازه بدهند احساسات و واکنش‌های لحظه‌ای آن‌ها را کنترل کند، افکارشان را مدیریت می‌کنند و واکنش درست نشان می‌دهند.
- افراد با هوش هیجانی بالا زمانی که فشار کاری و استرس زیاد است، آرامش خود را حفظ می‌کنند.
- افراد با هوش هیجانی بالا احساسات شان را کنترل می‌کنند و به جای نشان دادن واکنش‌های شدید، منطقی صحبت می‌کنند تا مشکل حل شود.
- افراد با هوش هیجانی بالا می‌توانند ارتباط موثری برقرار کنند. در جلب اعتماد دیگران موفق هستند و معمولاً مورد احترام اطرافیان قرار می‌گیرند.
- افراد دارای هوش هیجانی بالا یا نسبت به خودشان شناخت کافی دارند یا در مسیر خودشناسی هستند. آن‌ها می‌دانند در چه مسائلی توانمند هستند و در چه مواردی ضعیف‌تر عمل می‌کنند. بنابراین تلاش می‌کنند نقاط قوت شان را تقویت کنند و ضعف‌های شان را بپذیرند و برای بهبود آن‌ها تلاش کنند.

- افراد دارای هوش هیجانی بالا نسبت به انتقاد ناراحت نمی‌شوند. حتی اگر انتقاد به شیوه درستی مطرح نشده باشد، از طرف مقابل برای مدت طولانی آزرده نمی‌شوند؛ به جای آن بررسی می‌کنند تا اگر آن چه مخاطب گفته به جا است، خودشان را اصلاح کنند.
- مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند و برای تقویت آن تمرین می‌کنند، در درک کارمندان موفق هستند. آن‌ها می‌دانند از چه روش‌هایی می‌توانند هوش هیجانی سازمان شان را افزایش دهند و چطور با استفاده از این نوع هوش، بازدهی و عملکرد سازمان را ارتقا دهند.
- مدیران دارای هوش هیجانی بالا می‌دانند نمی‌توانند شرایط بیرونی را کنترل کنند، اما توانایی کنترل خودشان و واکنشی که نسبت به شرایط بیرونی نشان می‌دهند را دارند. بنابراین به جای نشان دادن واکنش ناشی از احساسات شدید و گذرا، منطقی فکر می‌کنند و واکنش درست نشان می‌دهند.
- مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند، می‌توانند احساساتی که خود و اطرافیان شان که در لحظه دارند را درک کنند و متناسب با این احساسات واکنش نشان دهند.
- یک مدیر دارای EQ بالا می‌داند زمانی که کارمند به‌خاطر شکست پروژه مضطرب و آشفته است، نباید او را توبیخ کند و واکنشی از سر عصبانیت نشان دهد. در مقابل مدیری که هوش هیجانی بالایی ندارد، به احساسات و اضطراب کارمند توجهی ندارد و فقط روی شکست پروژه متمرکز است. این مدیر با توبیخ کارمند اضطراب او را بیشتر می‌کند. در نتیجه اوضاع از چیزی که هست، بدتر می‌شود.
- مدیران دارای هوش هیجانی بالا افرادی قاطع و تأثیرگذار هستند. آن‌ها بعد از تصمیم درست وارد اجرا می‌شوند، متعهد و مسئولیت‌پذیر هستند. مدیرانی که EQ بالایی دارند، در عین روابط صمیمانه با کارمندان شان، آن‌ها را به خوبی مدیریت می‌کنند و اجازه سوء استفاده نمی‌دهند. قاطعیت در تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی در سازمان است.

- مدیرانی که هوش هیجانی بالا دارند، برای رضایت دیگران و به دست آوردن تایید آن‌ها کار نمی‌کنند. آن‌ها ارزش‌ها و اهداف درونی دارند و بخاطر پیشرفت خودشان کار انجام می‌دهند. بنابراین اگر هیچکس هم آن‌ها را تایید یا تشویق نکند، باز هم به مسیری که می‌دانند درست است، ادامه می‌دهند و سازمان را در مسیر صحیح هدایت می‌کنند.
- مهمترین نکته درباره ی هوش هیجانی، قابل یادگیری بودن آن است. در هر سنی هوش هیجانی را می‌توان آموخت و آن را تقویت کرد.
- هوش هیجانی به طور ذاتی درون هر فرد وجود دارد ولی می‌توان آن را به افراد آموزش داد و دانش و آگاهی افراد را نسبت به عواطف خود و دیگران افزایش داد که در نتیجه آن هوش هیجانی نیز افزایش خواهد یافت.
- یافته‌ها نشان می‌دهد که این هوش با افزایش عمر، بیشتر می‌شود.
- آموزش هوش هیجانی به معنای پند دادن نیست... ایجاد حساسیت در افراد نسبت به احساسات و عواطف خود و افزایش آگاهی و دانش افراد نسبت به ابعاد عاطفی موجود در درون شان آموزش هوش هیجانی است.



بِسْمِ تَعَالَى شَازَه

دوره آموزشی کاربرد

## نقش هوش هیجانی در موفقیت سازمانی

- بهره هوشی IQ و هوش هیجانی (هوش عاطفی EQ)
- هماهنگی هیجان و فکر و مقایسه IQ و EQ
- شایستگی عاطفی در محیط سازمانی
- اجزای تشکیل دهنده هوش هیجانی (خود آگاهی، خودمدیریتی، انگیزش، همدلی، مهارت‌های اجتماعی)
- نشانه‌های افراد با هوش هیجانی بالا و پایین
- مدیریت هیجانات و کاربردهای هوش هیجانی در رهبری
- نقش هوش هیجانی در پیشرفت شغلی و افزایش بهره‌وری
- هوش هیجانی و زندگی شخصی و ارتباط آن با یادگیری
- آموزش و راه کارهای تقویت هوش هیجانی
- مدیریت چرخه زیستی (بیوریتیم) و آشنایی مدیران با آن

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی مدیریت (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴





## فهرست دوره‌های آموزشی دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

### • دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثر بخش
- چگونه بهترین‌ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- راه کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش
- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

## • دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

## • دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)





مجمع صنایع حیدیه ایران



شرکت داروسازی ایران هورمون



شرکت داروسازی ابوریحان



موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی



Sina Darou



SAMEN Pharmaceutical Co.



شرکت پاینده شیمی جام



بیودارو BioDarou



شرکت گروه صنایع شفا فارمد



شرکت داروسازی شید فارما (سید)



شرکت دارویی برکت



شرکت دارویی مینو



انستیتو پاستور ایران



شرکت تخصصی داروسازی داروین (سهامی عام)



بهان سنار



موسسه تحقیقاتی تخصصی طب ایمنی و انتقال خون



شرکت صنایع داروین



شرکت داروسازی



شرکت داروسازی



شرکت داروسازی



شرکت داروسازی



شرکت داروسازی



داروسازی فارابی (شرکت سهامی خاص)



شرکت تخصصی داروسازی پیشگامان



شرکت داروسازی



شرکت داروسازی



شرکت داروسازی



شرکت داروسازی



شرکت دارویی بهدانشی لقمان



شرکت داروسازی



شرکت نفت ایرانول



شرکت نفت ایرانول



شرکت نفت ایرانول



شرکت نفت ایرانول



شرکت صنایع شیمیایی دارویی (سهامی خاص)



شرکت صنایع شیمیایی دارویی (سهامی خاص)



شرکت صنایع شیمیایی دارویی (سهامی خاص)



شرکت صنایع شیمیایی دارویی (سهامی خاص)



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین



شرکت کارخانجات داروین

منتخبی از سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D) در ۹۵ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، سازمان، شرکت و موسسات آموزشی ۰۹۲۳۲۸۲۵۶۸۲ - ۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



**دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)**

**نویسنده و مدرس**

**دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی**

**09122137144**

**09232825682**

**safarifardas@Gmail.com**





**خودکار سبز**  
09122137144

توسعه مهارت‌های مدیریتی  
[www.GreenPen.blogfa.com](http://www.GreenPen.blogfa.com)

## "خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



[t.me/green\\_pen](https://t.me/green_pen)



[eitaa.com/green\\_pen](http://eitaa.com/green_pen)

[www.GreenPen.blogfa.com](http://www.GreenPen.blogfa.com)



## "خودکار سبز"

شبکه آموزشی نکات کلیدی مدیریت



[t.me/green\\_pen](https://t.me/green_pen)



[eitaa.com/green\\_pen](https://eitaa.com/green_pen)

[www.GreenPen.blogsky.com](http://www.GreenPen.blogsky.com)