





مدیریت رفتار سازمانی

دکتر جبار باباشاهی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

معرفی مدرس دوره

- ❖ عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، پردیس فارابی
- ❖ برگزاری بیش از ۱۶۵ کلاس در مقاطع دکتری، کارشناسی ارشد و کارشناسی
- ❖ برگزاری بیش از ۴۳۰ کارگاه، سمینار و دوره آموزشی برای سازمان ها و شرکت های مختلف
- ❖ نگارش و چاپ ۵۵ مقاله علمی-پژوهشی و علمی ترویجی
- ❖ ترجمه و چاپ یک کتاب در حوزه مدیریت منابع انسانی
- ❖ داور و دبیر تخصصی بیش از ده فصلنامه علمی-پژوهشی
- ❖ راهبری بیش از ۸۲ رساله دوره دکتری و پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد
- ❖ مدیر و مشاور ۱۶ پروژه در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی

سرفصل دوره

- ❖ طرح چندین سوال
- ❖ وظایف و کارکردهای مدیریت / نقش های مدیران
- ❖ شخصیت
- ❖ انواع هوش های مدیریتی
- ❖ ارتباطات
- ❖ انگیزه و رضایت شغلی
- ❖ فرهنگ سازمان
- ❖ مدیریت تعارض و روابط کار
- ❖ مدیریت استرس
- ❖ و

حالت های زیر را تصور کنید.

- برخی همکاران، تمایل دارند، وظایف خود را به دوش سایرین بیندازند.
- مدیر، بیش از حد در کارهای نیروهای زیرمجموعه مداخله می کند.
- برخی مدیران، با اعمال یک سویه نظراتشان به مقصود خود نائل می شوند.
- برخی مدیران، موضع ثابتی در قبال موضوعات ندارند و دائما تغییر موضع می دهند.

چندین سوال

- چرا هنگام توزیع پاداش ها، هم کارمند توانمند و هم غیرتوانمند از دریافتی خود ناراضی هستند؟
- اگر با فردی روبرو شدید که انتظار دریافت پاداش بیشتری نسبت به شایستگی هایش داشته باشد چه می کنید؟
- رئیس شما، بین نیروهای زحمتکش و ناکارآمد تفاوتی قائل نیست. چه اقدامی انجام می دهید؟
- رئیس شما فردی عجول است که از شما و دیگران تحقق برنامه ها را پیش از موعد مقرر دارد و دائما به شما فشار می آورد، چه می کنید؟
- مدیریت به نورچشمی ها، بهای بیشتری می دهد. شما چه اقدامی انجام می دهید؟
- شما با فردی کار می کند که تمایل دارد وظایفش را به دوش شما بیندازد. چه می کنید؟
- چرا برخی از مدیران خودخوری می کنند؟ (به اندازه یکسان به نیروها کارانه می دهند، بعد هم می گویند که از نیرو راضی نیستم)
- و ...

چندین سوال

- چه زمانی با نیروهایتان جلسه حضوری می گذارید و چه زمانی مکاتبه اداری انجام می دهید؟
- چرا برخی مدیران از مراجعات مکرر نیروها می نالند، در عین حال نیروها می گویند که به مدیران دسترسی ندارند؟
- کارمند به زعم خودش بسیار تلاش می باشد اما مدیر معتقد است که فردی کم کار می باشد، به نظر مشکل کجاست؟
- چرا برخی ها فکر می کنند که مدیران ارشد صرفاً برخی واحدها را می بینند و به سایر واحدها توجهی ندارند؟
- چرا برخی مدیران فکر می کنند که واحدهایی نظیر حراست، منابع انسانی و ... بازدارنده اند؟
- مدیران فکر می کنند به اندازه کافی به نیروها توجه می کنند، اما نیروها معتقدند که توسط مدیران نادیده انگاشته شده اند؟ چرا؟
- و ...

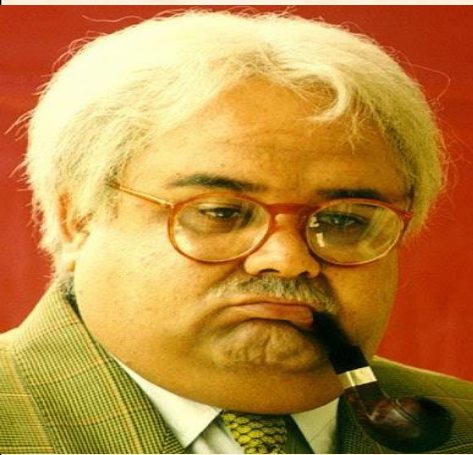
چه باید کرد؟

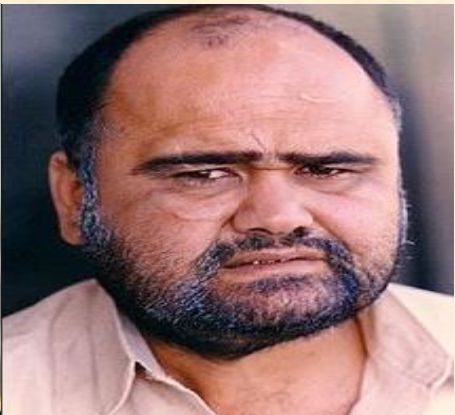
بهترین راهکار، تجهیز به مهارت های

انسانی، رفتاری و ارتباطی است.

شایستگی ارتباطی

- توانایی برقراری ارتباط با هر فردی، از هر جنسیتی، از هر سطح سازمانی، با هر انتظاراتی، با هر ذائقه‌ای، با هر شخصیتی و ...

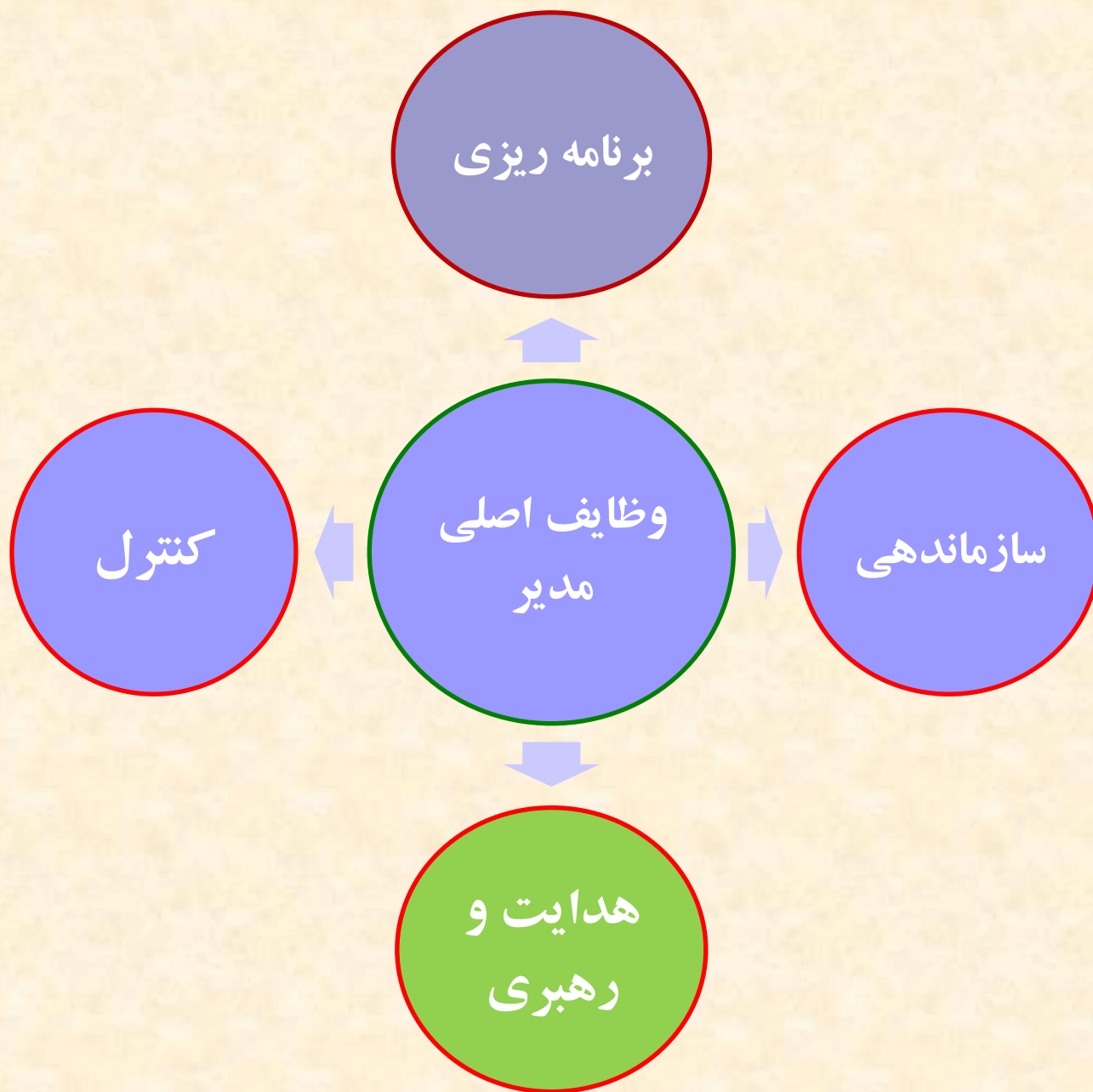




مقدمه

- مدیریت، فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می پذیرد.
- به طور کلی، مدیریت دارای چهار کارکرد برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل می باشد.
- نکته: رابطه بین مدیریت و سازمان، مشابه رابطه بین مغز و جسم است.





شخصیت

❖ شخصیت فرد مجموعه ای است از الگوهای رفتاری که در طی زمان بوجود آمده است و چیزی است که مردم آن را به نام او ثبت می کنند.

❖ منشا شخصیت عبارتند از: وراثت، خانواده و محیط و موقعیت

❖ طبقه بندی های مختلفی از شخصیت نظیر دسته بندی A و B، مدل پنج عاملی شخصیت و مدل تطابق شخصیت و شغل هالند ارائه شده اند.

گونه شناسی انسان ها

(بر اساس ابراز حقوقشان در روابط اجتماعی)

این آدم‌ها معمولا سبک ارتباطی منفعلانه‌ای دارند. اگر بخواهیم کلمه صریح‌تری به جای صفت این افراد بگذاریم «بی‌جرات» بهترین گزینه است. ما در ظاهر این افراد را فروتن، صبور، از خود گذشته و مهربان می‌بینیم اما آن‌ها به خاطر این که به دیگران اجازه می‌دهند به راحتی حقوق و احساساتشان را نادیده بگیرند، همیشه در درون خود ناراحت‌اند و با خودشان کلنجار می‌روند.

منفعل

آنقدر این آدم‌های دور و بر ما زیادند که شاید نیازی به توضیح این سبک ارتباطی نباشد. این افراد جرات‌مندی را با خشونت اشتباه گرفته‌اند. آن‌ها حقوق خود را به قیمت نادیده گرفتن حقوق دیگران به دست می‌آورند.

پرخاشگر

افراد جرات‌ورز بدون این که پرخاشگری کنند و یا از راه‌های غیرمستقیم ابراز هیجان‌ها استفاده کنند به حقوق خودشان دست می‌یابند. آن‌ها افکار و احساسات خودشان را خود انگیخته و صریح بیان می‌کنند. این آدم‌ها در عین حال افرادی مورداعتماد، پذیرا و شنونده نیز هستند. آن‌ها اگر با شما مخالف باشند بدون این که بی‌احترامی کنند نظرشان را می‌گویند.

جرات‌ورز

حالات مختلف شما جزو کدام گروه هستید؟

شخصیت

		شما		
		من کودک کی	من بالغ	من والد
دیگران	من کودک کی			
	من بالغ			
	من والد			

عنوان

انواع شخصیت

❖ **من کودکی:** این حالت به رفتارهایی مربوط می شود که هنگام عکس العمل عاطفی صورت می گیرد. در

اینجا فرد دارای انگیزه ها و نگرش های طبیعی او است که از تجربیات کودکی آموخته شده است.

❖ **من والد:** حالات من والد نتیجه شرطی شدن (پیامهایی) است که مردم در روزگار کودکی از والدین

خویش، برادران و خواهران بزرگتر، معلمین مدرسه، روحانیون و دیگر اشخاص مقتدر دریافت کرده

اند. پیامها چنین هستند: صحیح است-غلط است-بد است-خوب است -باید -نباید-...از این رو من

والد ما جزو ارزیابی کننده ماست که موجب رفتارهایی با بارارزشی می شود. البته نه ارزش واقعی

بلکه ارزش کسب شده.

❖ **من بالغ:** حالت من بالغ اعمالی را باعث میشود که بطور ساده از آنها بعنوان اعمال منطقی، معقولانه،

عقلایی و خالی از احساسات یاد میشود. وجه مشخصه رفتار من بالغ تحلیل مشکل و تصمیم گیری

عقلایی است.

انواع شخصیتی

شخصیت نوع A



Vs.



شخصیت نوع B

شخصیت نوع A

- شدیداً رقابتی
- شخصیت قوی
- زمانی استراحت هم کار می کنند.
- متمایل به ارتقاء
- به بازه های زمانی تعیین شده حساس هستند.
- در هر لحظه کار می کنند.

شخصیت نوع B

❖ انجام روشمند کارها

❖ بندرت رقابتی

❖ از زمان استراحت لذت می برند.

❖ به راحتی عصبانی نمی شوند.

❖ شغلشان را به خوبی انجام می دهند و نیازی به قدردانی ندارند.

❖ سهل گیر

ویرانگر

آقای اشراقی، رئیس یکی از معاونت های یک شرکت خصوصی دارای شخصیتی پراگماتیست و عملگراست و شدیداً نیروهای خود را تحت فشار در بازه های زمانی محدود قرار می دهد، از آنها انتظار تلاش ماورایی دارد، بندرت قدردانی می کند، همیشه عطش تلاش بیشتر از جانب نیروهای زیردست را دارد. نیروها از این وضعیت خسته شده اند و ...

تفاوت منابع انسانی بر اساس تیپ غالب

کار را تمام می کنند، سرعت تکمیل شدن کارها به آنها انگیزه می دهد، چشم انداز و رهبری دارند و معمولاً مسئولیت، عزم و قطعیت از ویژگی آنهاست.	قرمز
کارهای خوب و با کیفیت را به خوبی و با کیفیت انجام می دهند، ارتباطات و کیفیت روابط برای آنها اهمیت دارد، هدفمدار، صادق، باوفا و متفکرند.	آبی
طرفدار صلح هستند و نبود تضاد و تعارض و تنش برای آنها اهمیت دارد. آنها انسان های صبور، سازگار و مهربان بوده و شنونده های خوبی هستند.	سفید
به تفریحی انجام دادن کارها اهمیت دارند، به خاطر لذت و سرگرمی کار انجام می دهند، آنها شور و شوق و خوش بینی را ایجاد کرده و خودانگیخته و اجتماعی محسوب می شوند.	زرد

نوع شناسی واکنش های افراد

❖ **ترک سازمان** . کارگر یا کارمند در صدد بر می آید که شرکت یا سازمان را ترک نماید، از این رو استعفا می دهد و در پی شغل جدیدی بر می آید.

❖ **اعتراض** . به صورتی فعال و با اقداماتی سازنده در صدد بهبود شرایط بر می آید. عضو سازمان با مقامات بالا درباره این مسائل بحث می کند، پیشنهادهای سازنده ارائه می کند و در صدد نوعی اقدام دسته جمعی بر می آید.

❖ **وفاداری** . فرد، اگرچه برای بهبود وضع سازمان اقدامی نمی کند

ولی خوشبینانه در انتظار بهبود شرایط می نشیند. در برابر

انتقادهای خارجی، به نفع سازمان جبهه می گیرد، و اعتماد راسخ دارد که مدیریت دلسوز سازمان از هیچ کوششی فروگذار نمی کند

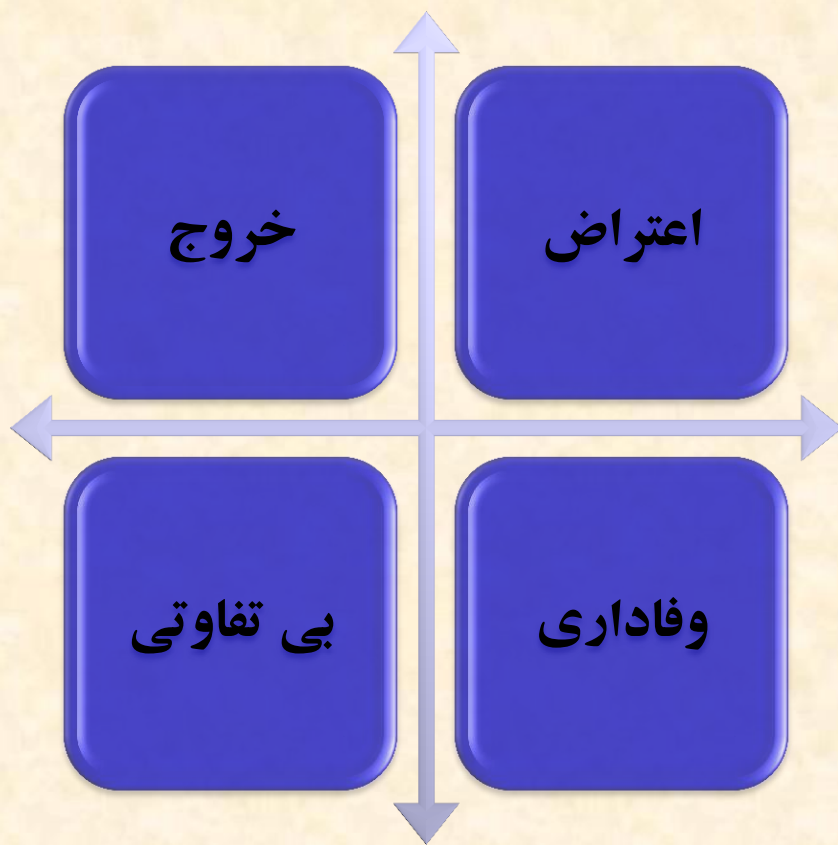
و بر این باور است که مدیریت «راه درست» می رود.

❖ **اقدام منفی (بی تفاوتی)** . عضو سازمان با اقدامات منفی

خود موجب بدتر شدن شرایط می شود. با غیبت های طولانی

و تاخیرهای زیاد، کم کاری و اشتباه کاریها، باعث بدتر شدن

وضع سازمان میگردد.



هوش؛ ضامن موفقیت

- ❖ یکی از رازهای موفقیت افراد، تجهیز به انواع مختلف هوش می باشد.
- ❖ هوش به عنوان **قدرت سازگاری با محیط** تعریف می شود.
- ❖ هوش عبارت است از ظرفیت فرد برای تفکر، استدلال و حل مساله به طور مولد و سازنده.
- ❖ چندین نوع هوش عبارتند از:
 - ✓ هوش احساسی (عاطفی)، هوش فرهنگی، هوش معنوی، هوش سازمانی، هوش نوآوری، هوش شهودی، هوش تجاری، هوش تحول آفرین و ...



هوش عاطفی (احساسی)



استراتژی های برخورد مناسب با ناراضایتی های مراجعین (8As)

ACTIVE LISTENING

• گوش دادن فعال

APOLOGISE & EMPATHIES

• پوزش و همدلی

ASK & QUESTION

• پرسش

ADVISE

• پیشنهاد

ACCEPTANCE

• پذیرش

ACTION

• اقدام

APPRECIATION

• قدردانی و سپاسگذاری

AFTERCARE

• مراقبت پیگیر

گام های مواجهه با شکایت های ارباب رجوع



به ارباب رجوع فرصت شکایت کردن را بدهید.

به شکایت ارباب رجوع توجه کامل کنید.

به شکایت ارباب رجوع به صورت کامل گوش دهید.

در موارد لازم، معذرت خواهی کنید.

مشکل را برطرف کنید.

از اینکه ارباب رجوع مشکل را مطرح کرده از او تشکر کنید.

همواره سوال کلیدی (چه مشکل دیگری وجود دارد؟) را مطرح کنید.

قبول کنید که مشکل وجود دارد. هرگز بحث نکنید و با ارباب رجوع مخالفت نکنید

تعریف رهبری

❖ رهبری، عبارت از تأثیر گذاشتن بر افراد جهت ترغیب نمودن آنها به کوشش دلخواه به سمت هدف های گروهی است.

❖ رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است به گونه ای که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند.

برخی ویژگیهای مدیران در مقابل رهبران

خصوصیات رهبر	خصوصیات مدیر
ابداع می کند	اداره می کند
یک اصل است	یک رونوشت است
بهبود می بخشد	نگهداری می کند
روی افراد تمرکز دارد	روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد
اعتماد می پراکند	نظارت می کند
دیدگاه وسیعی دارد	دیدگاه محدودی دارد
چه چیز و چرا را می پرسد	چگونه و چه وقت را می پرسد
چشم به افق دارد	نظر به انتهای خط دارد
سرچشمه می گیرد	پیروی می کند
....



رئیس

در مقابل



رهبر



دنبال حکمرانی است



تربیت می کند



وابسته به قدرت است



حسن ظن دارد



ایجاد ترس می کند



ایجاد اشتیاق می کند



می گوید "من"



می گوید "ما"



سرزنش می کند



مشکلات را رفع می کند



خودش نحوه کار را می داند



نحوه کار را نشان می دهد



از افراد استفاده می کند



افراد را توسعه می دهد



اعتبار برای خودش است



اعتبار را به دیگران می دهد



دستور می دهد



درخواست می کند



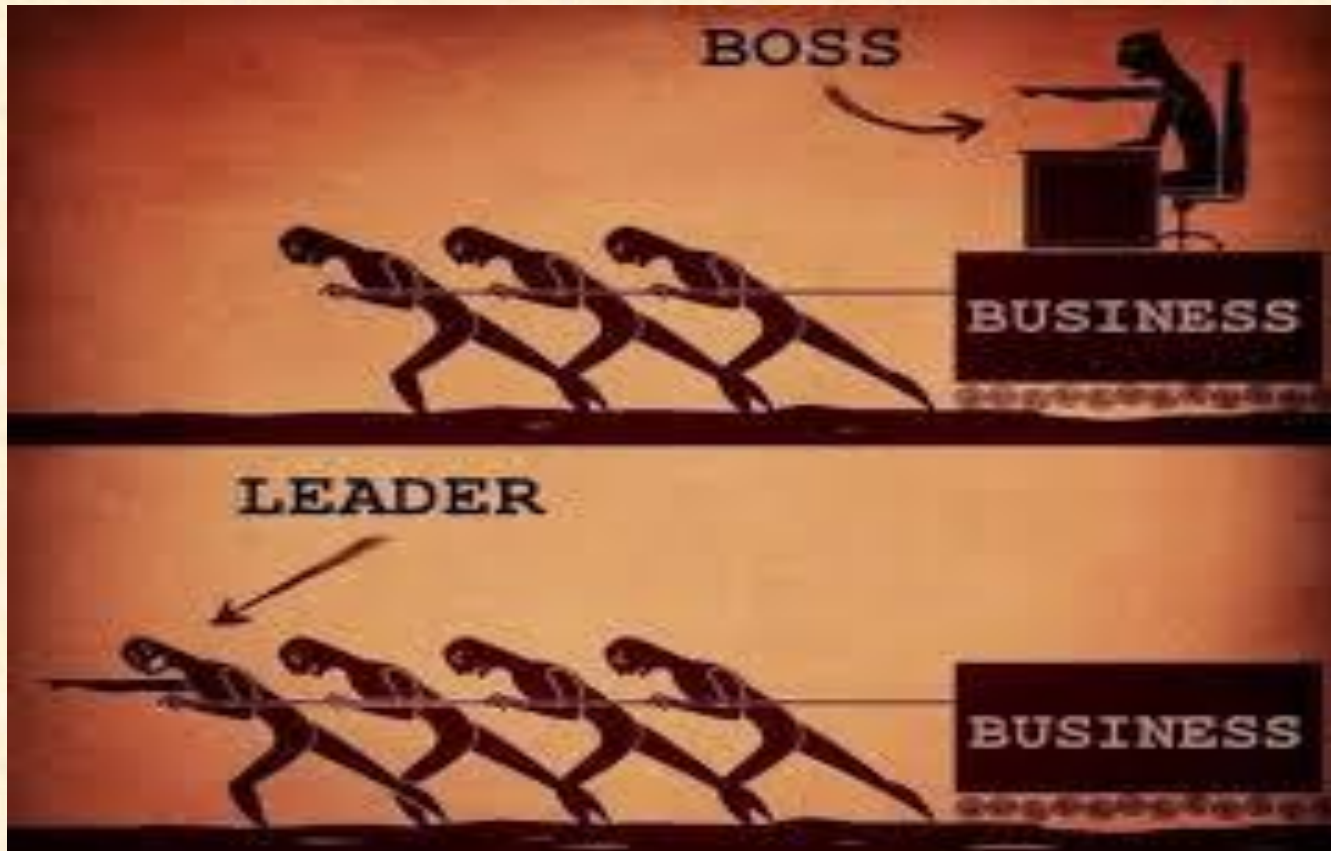
می گوید "انجام بده"



می گوید "انجام دهیم"



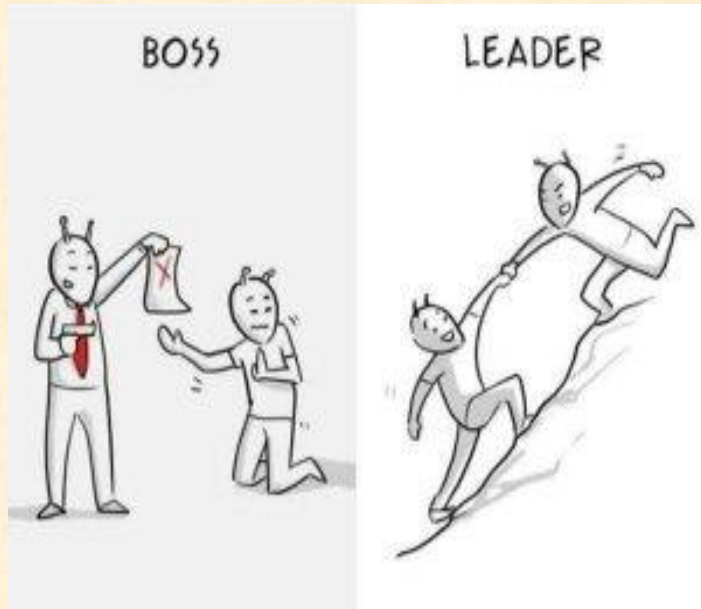
سوال: این عکس بیانگر کدام ویژگی رهبران است؟

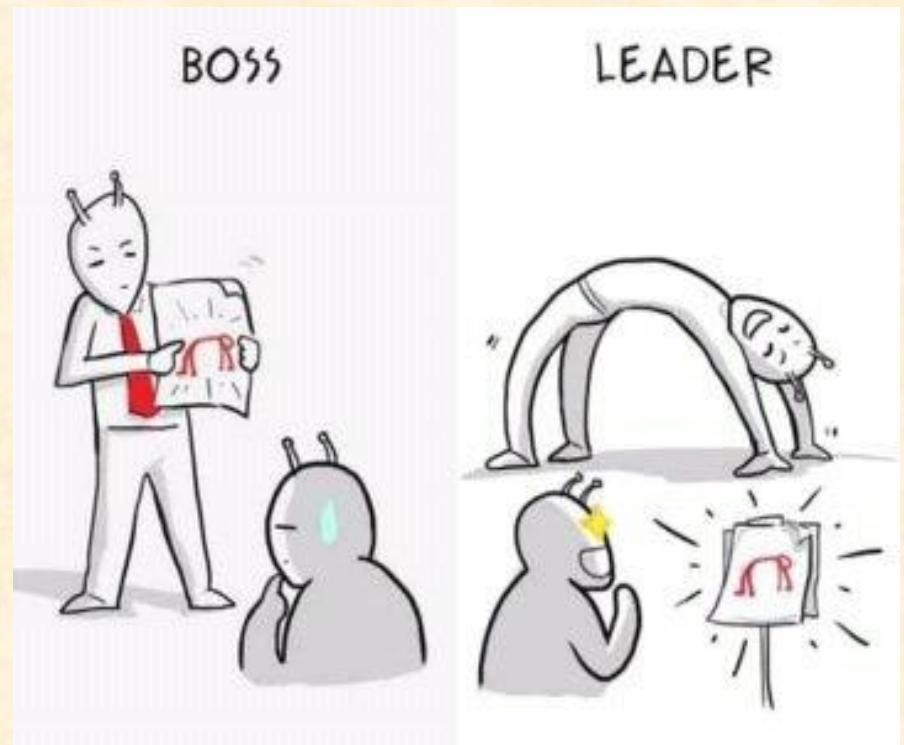


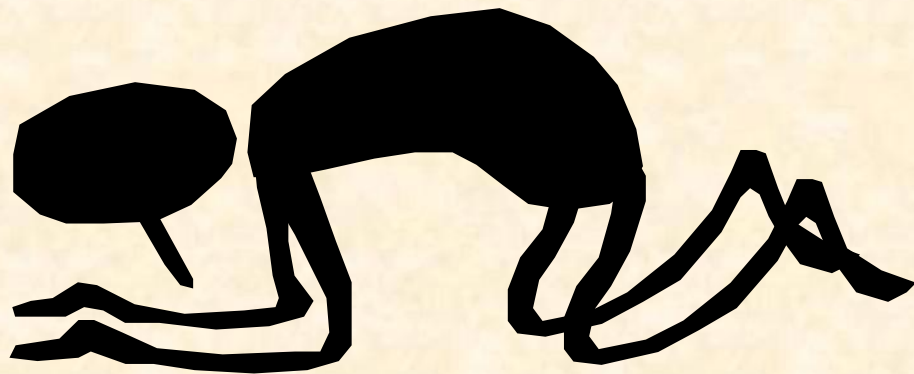












تعریف تیم

➤ یک تیم به **تعداد کمی از افراد** گفته می‌شود که دارای مهارت‌های **تکمیل‌کننده‌ی یکدیگر** بوده و دارای مقاصد، اهداف، و **رویکردی مشترکی** هستند که بر مبنای آنها به هم پیوند می‌خورند و به **یکدیگر تکیه** می‌کنند. **اعضاء تیم بر یکدیگر اثر متقابل** دارند و **بدون هم** شانس **برای رسیدن به هدف** ندارند.

طبقه بندی نقش های تیمی بلین

Thinking Roles



Plant



Monitor Evaluator



Specialist

Action-oriented Roles



Shaper



Implementer



Completer Finisher

People-oriented Roles



Co-ordinator

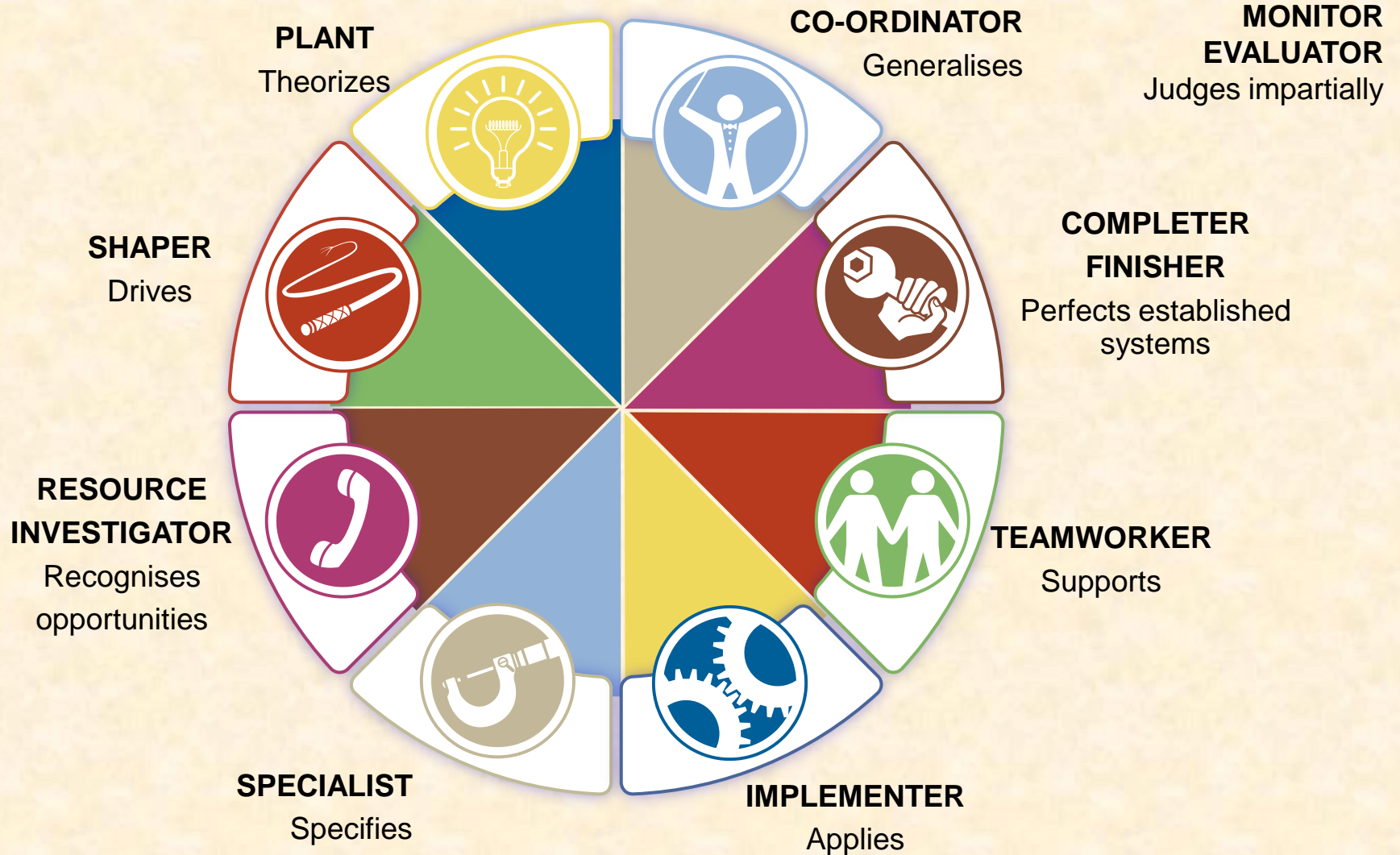


Teamworker



Resource Investigator

تضاد نقش های تیمی



نظریه رهبری سخاوتمند

❖ این دسته از رهبران از داشته ها و سرمایه های خود (زمان،

دانش، اطلاعات، محبت و صمیمیت و ...) به پیروان اعطا می

کنند، ضمن آنکه هیچ گونه چشمداشتی به جبران ندارند.

نظریه رهبری زهر آگین

➤ رهبران زهر آگین اغلب از نوع قلدر و مبارزان خیابانی ناسازگار، یاغی، بدخواه و افراد مخرب هستند که توسط به پایین کشیدن دیگران موفقیت کسب میکنند.

➤ این دسته از رهبران از طریق رفتارهای مخرب خود تاثیرات منفی و طولانی مدت بر روی افراد و سازمان می گذارند. این رهبران دارای ویژگی هایی نظیر فقدان امانتداری، جاه طلبی افراطی، خودبزرگ بینی، حرص و طمع، عدم مراعات اصول اخلاقی و خودشیفتگی هستند.

مهارت نفوذ

- ✓ نفوذ، تلاش های صورت گرفته برای اثرگذاری بر افراد دیگر به نحو مطلوب عبارت می باشد.
- ✓ نتایج سه گانه احتمالی تلاش های نفوذ عبارتند از **تعهد، سازگاری و انطباق و مقاومت.**
- ✓ قدرت، توانایی اثرگذاری فرد الف بر فرد ب می باشد، نوعی **توانایی بالقوه** است.
- ✓ نکته: بین قدرت و نفوذ تفاوت وجود دارد. مهمترین مولفه قدرت، **وابستگی** است و وابستگی از اهمیت یا مرکزیت، کمیابی و ظرفیت کاهش عدم اطمینان و بی بدیل بودن منابع نشات می گیرد.
- ✓ منابع قدرت عبارتند از منصب، ویژگی های فردی، خبرگی، فرصت دریافت یا سد کردن اطلاعات
- ✓ جلوه های مختلف مهارت نفوذ در استراتژی های نفوذ، مدیریت تصویر پردازی و رفتارهای **سیاسی سازمانی** مشاهده می شود.

استراتژی های هشتگانه نفوذ

مثال	تعریف	استراتژی نفوذ
برنامه جدید حضور و غیاب شرکت، بحث برانگیز است چگونه می توان آن را به شکل قابل قبولتری درآورد؟	از فرد خواسته می شود تا در یک تصمیم گیری، برنامه ریزی، چگونگی اجرای یک خط مشی، استراتژی یا تغییر مشارکت کند	مشورت
این سیستم جدید تولید، موجب هشتاد میلیون تومان صرفه جویی در هزینه های سربار می شود	برای ترغیب فرد به پذیرش یک پیشنهاد یا انجام کار، دلایل منطقی و شواهد واقعی ارائه می شود	ترغیب استدلالی
تسویه نمودن فلان حساب، کار دشواری است ولی می دانم که شما از عهده آن بر می آئید	فرد پیشنهاد یا تقاضای احساسی ارائه می دهد یا پیشنهادی ارائه می دهد که با توسل به ارزش ها و مطلوب های فرد دیگر، اشتیاق او را برانگیخته یا با افزایش اعتماد در وی، او را به انجام کار توانا می سازد	درخواست های شورانگیز (الهام بخش)
گره این کار تنها با دست با کفایت شما باز خواهد شد من همیشه روی شما حساب می کنم	فرد سعی می کند فرد دیگر را در حالت خوبی بیابد و پیش از آنکه چیزی از وی طلب کند برداشت خوبی از خود در ذهن او بنشانند	جلب نظر (خشنودسازی)

استراتژی های هشتگانه نفوذ

مثال	تعریف	استراتژی نفوذ
سایر مدیران نیز با من موافق هستند در حضور سایر مدیران پروژه از شما سوال می کنم	فرد برای ترغیب دیگری به انجام کار از دیگران کمک می طلبد یا از حمایت سایرین به عنوان یک دلیل برای کسب موافقت وی برای انجام کار استفاده می کند	ائتلاف
گزارش برخورد شما را به رئیسم خواهم داد اگر این کار را انجام ندهی، اخراج می شوی	فرد برای قانع کردن دیگری به موافقت با تقاضایش یا حمایت از پیشنهادش، طلبکارانه و با حالت تهدید و تهاجمی عمل می کند یا به طور مستمر با یادداشت کردن، درخواست خود را پیگیری می کند	تاکتیک های فشار
رئیسم از این فکر حمایت می کند	فرد سعی می کند با ذکر اینکه مدیریت رده بالاتر با تقاضایش موافق است، موافقت دیگری را کسب کند یا برای کمک در اخذ نظر دیگری با تقاضایش، به مقام بالاتر متوسل می شود	توسل به مقام های عالی
شما یک لطف به من بدهکاری اگر از این پروژه حمایت کنی، ده درصد پاداش کسب می کنی	فرد وعده آشکار یا ضمنی می دهد که اگر دیگری با تقاضایش موافقت کند پاداش یا منافع ملموس دریافت می کند یا لطف قبلی خود را نسبت به دیگری یادآور می شود تا احساسات وی را برانگیخته و وی جبران کند	داد و ستد مشروع

تحلیل چند رویداد

- برخی شرکت ها، به مدیران خرید سازمان ها هدایایی را تقدیم می کنند.
- برخی پیمانکاران برای مدیران منابع انسانی / مدیران اداری مالی سازمان، هدایای نفیسی خریداری می کنند.
- برخی افراد در مراسم تودیع و معارفه مدیران جدید شرکت نمی کنند.
- مدیر جدید با ورود به سازمان، تیمی از افراد وابسته به خود را در پست های سازمانی منصوب می کند.
- مدیر به برخی افراد، دو یا چندین پست را واگذار می کند.
- افراد از حضور در برخی جلسات اجتناب می کنند.
- و ...

ارتباطات

❖ ارتباطات یعنی فرایند ایجاد معنی (انتقال پیام)، تفهیم و تفاهم (درک پیام) و تسهیم معنی

- ارتباطات فرایندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات، به شکل پیام هایی کلامی و یا غیر کلامی بیان گردیده سپس ارسال، دریافت و ادراک می شوند. این فرایند ممکن است ناگهانی، عاطفی و یا بیانگر (مبین اهداف خاص برقرار کننده) باشد.
- ارتباطات ابزاری، برای تاثیرگذاری بر طرف مقابل رابطه می باشد.

واژگان شناسی

لمس (Touch) ➤

تماس (Connection) ➤

رابطه (Relationship) ➤

ارتباطات (Communication) ➤



پیام درست



با ابزار درست



در زمان درست



به مخاطب درست

اهمیت مهارت های ارتباطی

□ موسسه ی پژوهشی استنفورد معتقد است تنها ۱۲.۵٪ از هر

موفقیت کاری مربوط به علم، مهارت و تجربه ی انسان است و

۸۷.۵٪ آن در اثر توانایی برقراری ارتباط موثر با مردم است.

۱۲.۵٪ دانش + ۸۷.۵٪ مردم شناسی = ۱۰۰٪ کسب موفقیت

■ اصولاً چیزی به عنوان عدم ارتباط وجود

ندارد، زیرا انسان نمی تواند فاقد هرگونه

رفتار باشد و هر رفتاری در یک شرایط تأثیر

متقابل دارای ارزشهای پیامی است .

ارتباطات اثربخش

❖ **ارتباطات اثربخش** یعنی این که فرستنده بتواند منظور خود را به گیرنده برساند. ارتباطات مؤثر، هدف به حساب نمی آید بلکه باید وسیله ای برای کسب هدف تلقی شود.

• **اثربخشی ارتباطات** میان فردی شامل دو بعد اساسی است:

۱. بعد "عمل گرایانه": دستاورد و موفقیت در رسیدن به اهداف و خواسته های گیرنده یا فرستنده پیام.

۲. بعد "خشنودی شخص": لذت و شعفی که برای دست اندرکاران فراگرد ارتباطی حاصل می شود.

❖ گاه ممکن است یک ارتباط میان فردی با معیارهای عمل گرایانه موفق باشد ولی همان کنش ارتباطی با توجه به شاخص های رضایت ناموفق باشد یا بالعکس. (مثال پزشک و بیمار سیگاری)

انواع ارتباطات

- کلامی و غیر کلامی
- ارادی یا غیر ارادی
- متمرکز و غیر متمرکز
- رسمی و غیر رسمی
- یک جانبه و دوجانبه
- صریح و ضمنی
- افقی، عمودی و مورب
- بین فردی، درون سازمانی و برون سازمانی
- و ...

انواع ارتباطات از حیث واژگانی

ارتباطات غیر کلامی

وسیله تبادل معانی و احساسات:
زبان بدن - حرکات صورت -
ژست - فاصله فیزیکی

ارتباطات کلامی
(نوشتاری یا گفتاری)

وسیله تبادل معانی و احساسات
بین افراد: واژه ها و اصطلاحات -
نوشتار و گفتار



تفاوت ارتباط کلامی و غیر کلامی

- ❖ **ارتباط غیر کلامی:** عبارتست از انتقال اطلاعات و احساسات بدون استفاده از کلمات. در این ارتباط تمام رفتارها، علایم و اشیاء باعث مبادله پیام می شوند.
- ❖ **ارتباطات کلامی** به شیوه گفتار، شیوایی کلام، سرعت کلام و ... اشاره دارد.
- ارتباط غیر کلامی **مداوم و پیوسته** است زیرا ما به صورت مداوم صحبت نمی کنیم، اما از طریق ارتباط غیر کلامی به صور مختلف ارتباط برقرار می کنیم.
- ارتباط غیر کلامی **مبهم و پیچیده** است به این علت که به صورت همزمان از چندین کانال (طرز لباس پوشیدن، بیان چهره و ...) برای انتقال اطلاعات استفاده می شود.
- **ارتباط غیر کلامی برای انتقال احساسات بهتر است**، زیرا افراد قدرت کنترل کمتری روی آن دارند.
- ارتباط غیر کلامی وظیفه **تنظیم جریان مکالمه، تکمیل و تأکید آن** را به عهده دارد.
- افراد از ارتباطات غیر کلامی برای **بیان دوستن داشتن، تأیید دیدگاه ها و تعیین جایگاه ارتباطی فرستنده و گیرنده پیام** استفاده می کنند.

سبکهای گفتار

❖ امری: در را ببند.

❖ مودبانه: لطفاً در را ببندید.

❖ درخواستی - سئوالی: میشه در را ببندی؟

❖ سئوالی: می خوامی در باز باشه؟

❖ غیر مستقیم: نمی دانم کی در را باز گذاشته - اینجا سرده.

ویروس های نابودگر کلامی

- نصیحت تکراری
- تذکر مداوم
- سرزنش
- منت گذاشتن
- مقایسه کردن
- جر و بحث کردن
- برچسب منفی زدن
- پیش بینی بد (نفوس بد)
- گله و شکایت مداوم
- متهم کردن

مهارت نه گفتن

میشه چند لحظه بهم فرصت بدهید.

الان یه مقدار گرفتارم، چطوره بعدا با هم صحبت کنیم.

اجازه میدهید یک مقدار در موردش فکر کنم، بعدا بهترن خبر میدم.

خیلی دوست دارم بهترن کمک کنم، ولی متاسفانه نمی توانم.

باید فکر کنم، نمیتونم به شما قول بدم.

انواع سبک های ارتباطی

سبک نتیجه ای

- رک و صریح بودن - عملگرا - حال نگر - تمایل به دانستن ریشه مسئله

سبک چرایی یا منطقی

- به دنبال منطق ، علت و چرایی صحبت های گوینده -علاقه مند به انجام بحث به صورت آشکارا - عبارت مورد استفاده : بستگی دارد.

سبک فرایندی

- علاقه مند به جزئیات و اطلاعات کامل در باره مسائل و بررسی موضوعات به تفصیل.

سبک های ارتباطی

■ **مبارز یا جنگجویانه (Battler):** افراد دارای این سبک از رقابت و جنگیدن لذت می برند. این افراد برای دستیابی به اهداف خود از طریق اعمال قدرت تلاش می کنند و جهان را عرصه ای تعارض آمیز می نگرند. این افراد علاقه وافری به شغل شان داشته و دارای انرژی بسیار زیادی برای کار کردن هستند. در سبک کاری شان از دستورات قاطع و ایجاد فرصت های چالشی برای همکاران استفاده می کنند.

■ **سبک یاری رسان (Helper):** افراد دارای این سبک از داشتن روابط دوستانه با سایرین لذت می برند و برای ایجاد محیط کاری باز، شفاف، صادقانه و مبتنی بر اعتماد تلاش می کنند. این افراد رسالت خودشان را پرورش، مساعدت و همدردی با دیگران می دانند. از طریق ایجاد رفاقت، عشق ورزی و رفتار عادلانه با دیگران اقدام به رهبری دیگران می نمایند.

■ **متفکرانه (Thinker):** صاحبین این سبک از بحث منطقی، شفاف و مناسب لذت می برند، افرادی آرام و دارای ذهنی سازمان یافته هستند و از مکانیزم ترغیب استدلالی برای تاثیرگذاری بر دیگران و ایجاد وفاداری در آنان استفاده می کنند.

ابعاد یک سیستم ارتباطات اثربخش

✓ عدم مقابله (لاک دفاعی)
✓ سکوت مثبت گرا
✓ حمایت با یقین و اطمینان

✓ ایجاد فضای تساوی
✓ عدم توجه به موقعیت
اجتماعی

حمایتگری

تساوی

مثبت گرایی

گشودگی

همدلی

✓ خود مثبت بینی
✓ انتقال احساس مثبت
به دیگران
✓ ابراز تمایل مثبت به
ارتباط

✓ خودگشودگی فرستنده
پیام
✓ بروز صادقانه
✓ در اختیار گذاشتن
احساسات

✓ پرهیز از ارزیابی رفتار دیگران
✓ درک احساس و عواطف فرد
✓ براساس نگرش فرد تجربه

کردن

۱. گشودگی

مفهوم گشودگی در سه جنبه خود را نشان می دهد:

۱. ارتباط موثر گیرنده یا فرستنده پیام می باید مبتنی بر اشتیاق باشد؛ یعنی افراد، خود را در مقابل طرف های ارتباطی خود بکشایند. به عبارتی دیگر، یعنی اشتیاق به از خود گشودگی که در بر گیرنده اطلاعاتی در مورد خود است که به صورت طبیعی هر کس می تواند آن را در بخش پنهان پنجره جو-هری خود نگهدارد. (البته گشودگی بیش از حد باعث دل زدگی می شود).

۲. اشتیاق فرستنده پیام به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه محرکات وارد بر خود است و این که بر او چه تاثیری نهاده اند. عدم تفاهم بهتر از بی تفاوتی است. (سرپرست عصبانی و بی تفاوت).

۳. تملک احساسات و عواطف. مثل این که این احساس یا فکر من است. یعنی فرد احساسات خود را به اطلاع دیگران می رساند.

۲. همدلی

- ❖ همدلی: احساس کسی را درک کردن (ایجاد احساس مشترک با یکدیگر)
- ❖ همدلی باعث درک و تفاهم بیشتر و استفاده صحیح از زبان برای القای مفاهیم می شود.
- ✓ نخستین گام برای به کارگیری آن در زندگی روزمره، پرهیز از ارزیابی و قضاوت رفتار طرف مقابل می باشد (خطاهای ادراکی)
- ✓ گام دوم درک احساسات و عواطف طرف مقابل است.
- ✓ گام سوم نیز باید بکوشیم آنچه که دیگری بر اساس نگرش و توانایی خود تجربه کرده است، ما نیز تجربه کنیم (خودنگری برای درک دیگران)

۳. حمایت گری

❖ یک ارتباط اثربخش، ارتباطی است که در یک فضای حمایت گرانه شکل گرفته باشد.

❖ چنین ارتباطی در فضای توأم با ترس و تهدید شکل نمی گیرد و افراد به لاک دفاعی می روند.

❖ سکوت و تساوی با دیگران بر ایجاد فضای حمایت گرانه موثرند.

۴. مثبت گرایی

➤ مثبت گرایی به سه جنبه تکیه دارد:

۱. احترام مثبت و احساس خوشایند نسبت به خویشان

۲. انتقال احساس خوشایند خود به دیگران

۳. احساس خوشایند در مورد وضعیت عمومی حاکم بر ارتباطات (تمایل و

اشتیاق از سوی مخاطبان نسبت به شرایط ارتباطی)

انتخاب رسانه ارتباطی

❖ رسانه ارتباطی در صورتی غنی محسوب می شود که در هر بخش ارتباطی، بیشترین میزان اطلاعات را به گیرنده منتقل کند.

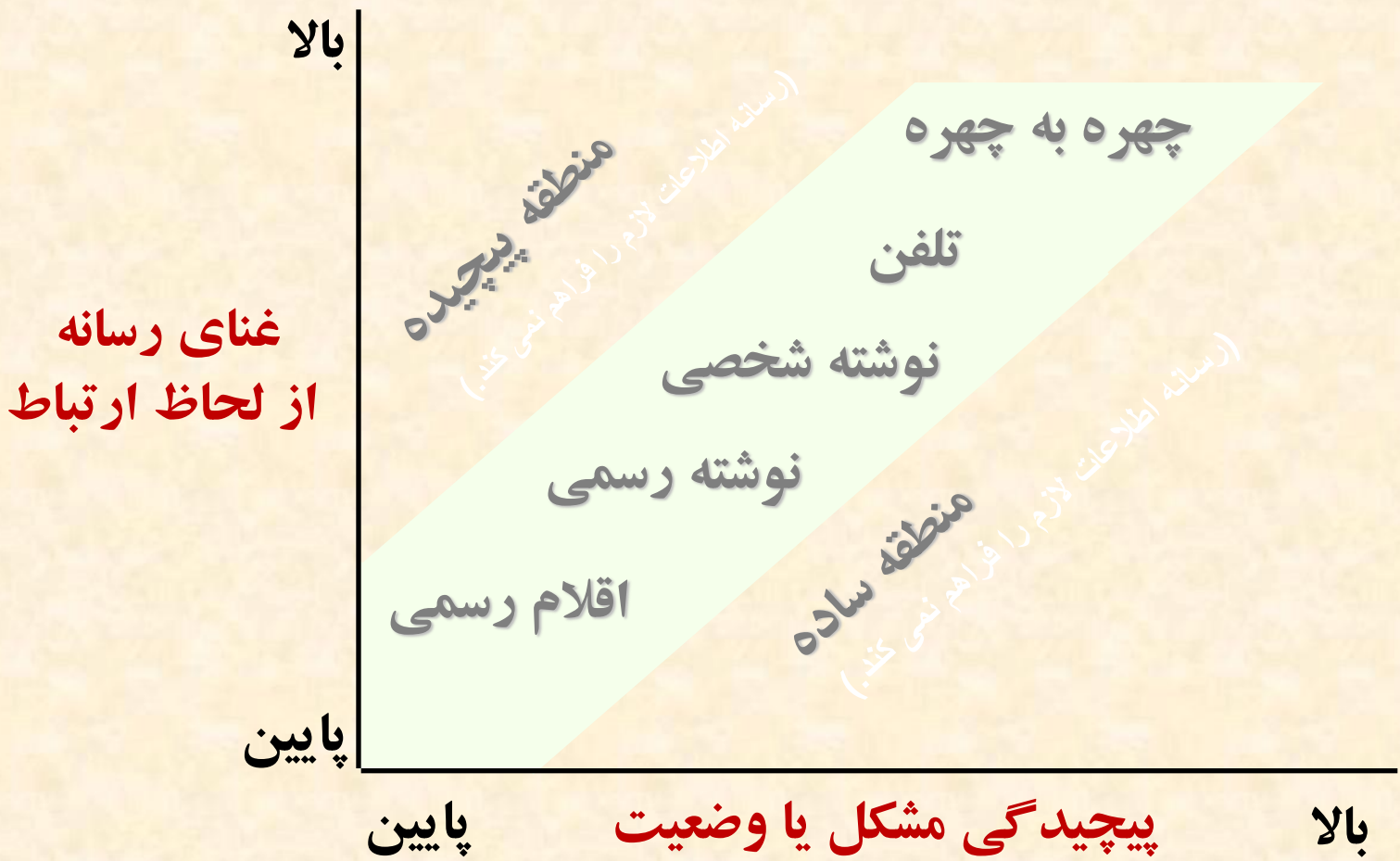
❖ بعضی از رسانه های ارتباطی، ابزارهای غنی و قدرتمندی هستند به این دلیل که آنها می توانند:

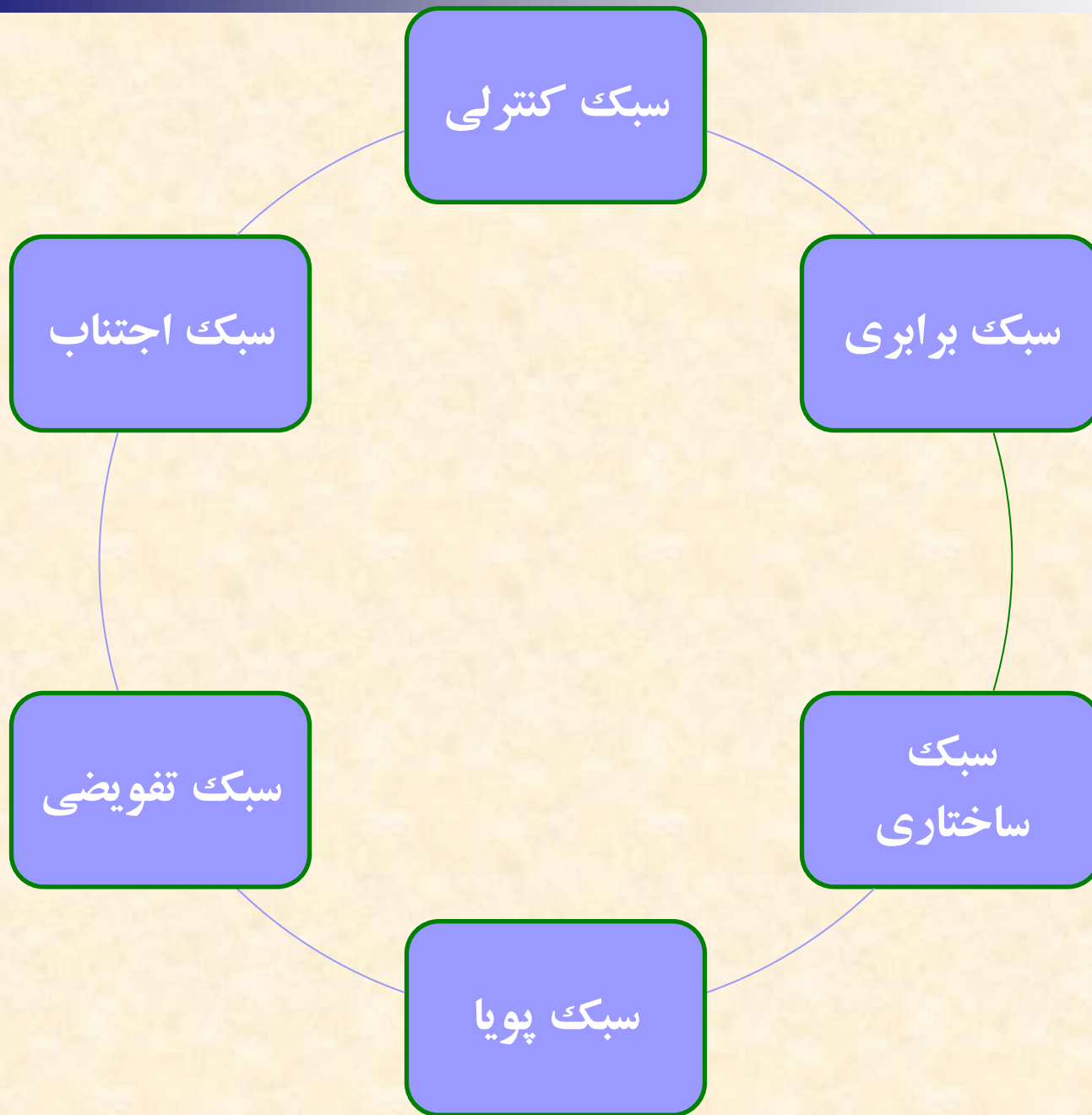
✓ اطلاعات متنوعی را به طور همزمان ارسال نمایند.

✓ امکان بازخورد سریع را فراهم می آورند.

✓ بسیار شخصی هستند.

انتخاب رسانه ارتباطی





سبک های
ارتباطی

سبک کنترلی

❖ عامل ارتباطی به اقدامات و تفکرات خاص افراد دیگر در رابطه با خودش جهت می دهد و آنها را محدود می کند و به طور کلی یک طرفه است و بازخور نیز به منظور شرح تفصیلی پایین به بالا به کار می رود.

❖ عامل ارتباطی به دنبال اطاعت و پیروی محض است. در این سبک، مدیر تمایلی به شنیدن نظرات دیگران ندارد.

❖ این سبک برای افرادی که تمایل به کنترل دارند مناسب است.

❖ این سبک برای افرادی نظیر آتش نشانان مناسب است.

سبک برابری

- ❖ ارتباطات دو طرفه است و فرستنده و گیرنده پیام از یکدیگر تاثیر و تاثیر می پذیرند. در این سبک ارشدیت و تخصص در بین طرفین کم رنگ می شوند.
- ❖ ارتباطات در این سبک گرم و دوستانه است و طرفین از آن منتفع می شوند.
- ❖ این سبک برای اعمال مدیریت مشارکتی، تشکیل یک تیم کاری و حل مسائل پیچیده و قصد مدیر برای **غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر** مناسب است.

سبک ساختاری

- ❖ ماهیت ارتباطات در این سبک عینی و ملموس بوده و احساسات به ندرت دیده شده و همه چیز مبتنی بر رویه ها، برنامه ها و ساختارهای رسمی است.
- ❖ هدف این سبک نظام مند کردن محیط سازمان است.
- ❖ استفاده از این سبک در محیط های پیچیده و برای شفاف سازی ساختارها مناسب است.

سبک پویا

- ❖ این سبک توسط مدیران جسور و بی پروا به کار گرفته می شود. در این سبک عامل ارتباطی تمایل دارد که اصل مطلب گفته شود و انتقال اطلاعات خیلی به درازا نکشد؛ یعنی در حداقل زمان ممکنه، اثربخش ترین نوع اطلاعات منتقل شود. بنابراین بر کوتاهی مدت زمان ارتباطات تاکید دارد.
- ❖ ماهیت خود ارتباطات کاملا باز و شفاف و صریح است.
- ❖ کارآفرینان به دلیل تحمل ریسک و و جسور بودن از این سبک استفاده می کنند.
- ❖ این سبک کاملا عملگرا و پراگماتیک است و برای محیط های پویا و توانمند سازی کارکنان مناسب است.

سبک تفویضی

❖ در این سبک مدیر تمایل به جلب حمایت و کمک از جانب افراد دیگر دارد. به عبارتی دیگر تمایلی به نظارت مستقیم افراد خود ندارد، بلکه بیشتر ترجیح می دهد تا طرف های ارتباطی خود را در سازمان از طریق تفویض اختیار مشارکت دهد. بنابراین مدیر نقش حمایت گری دارد.

❖ این سبک زمانی استفاده می شود که **به دیگران اعتماد داریم** و یا این که **زیردستان از تجربه و اطلاعات و دانش بالایی برخوردارند.**

❖ نکته مهم این که زیردستان باید ظرفیت پذیرش مسئولیت داشته باشند و شانه خالی نکنند.

سبک اجتناب

- ❖ کسانی از این سبک استفاده می کنند که از تعامل با دیگران گریزانند و تمایلی به برقراری ارتباط ندارند. این افراد ترجیح می دهند که نه بر دیگران تاثیر بگذارند و نه از آنها تاثیر بپذیرند.
- ❖ در این سبک افراد خودشان به تنهایی و کاملاً مستقل به انجام وظایف محوله خود مشغول هستند.
- ❖ در این سبک از فرآیند ارتباطات دوری می شود.
- ❖ معمولاً موقعیت های کمی در سازمان یافت می شود که از این سبک استفاده کنند. اما برای مواقعی که کارکنان در مورد یک موضوع شروع به رد و بدل اطلاعات و شایعه پراکنی می کنند، مناسب است.

تسهیل کننده های ارتباط

- پذیرش و اعتماد
- ابراز علاقمندی و توجه نشان دادن
- ابراز احساسات
- مثبت نگری، مثبت گویی، مثبت اندیشی
- تلاش برای درک نیازهای فرد مقابل
- توضیح خواستن برای روشن شدن موضوع
- خلاصه گویی
- رفتارهای غیر کلامی مناسب

عوامل بازدارنده ارتباط

- پیش داوریها و نظرات قالبی
- لقب دادن و برجسب زدن
- تعمیم دادن
- تهدید کردن
- تمسخر و تحقیر کردن
- سخنرانی کردن
- نصیحت کردن
- گفتگوی دستوری و آمرانه

موانع موجود در ارتباط اثربخش

به کار بردن ماهرانه و به دلخواه اطلاعات است برای مطلوب تر جلوه دادن آن به گیرنده.

**پالایش یا
فیلترینگ**

گرفتن اطلاعات بر اساس آنچه یک فرد به انتخاب خود می بیند یا می شنود که بستگی به نیازها، انگیزه، تجربه، زمینه و دیگر ویژگی های شخصی دارد.

درک گزینشی

نوع احساس گیرنده پیام بر تفسیر او از محتوی پیام، اثر می گذارد.

هیجانات

واژه ها برای افراد مختلف بار معنایی متفاوت دارند. گیرنده از واژه های به کار رفته تعریف خود را دارد که ممکن است با آنچه قصد فرستنده بوده، تفاوت داشته باشد

زبان

وقتی زبان اشاره و لحنی که آنرا را القا می کند. در یک راستا نباشند، ارتباط تحریف می شود (بن بست دو سویه).

**اشارات غیر
کلامی**

زمانی که بین محتوای پیام و ابزار مورد استفاده (با توجه به پیچیدگی وضعیت و غنای رسانه ارتباطی) برای انتقال آن همخوانی نداشته باشد.

کانال نامناسب

موانع موجود در ارتباط اثربخش

شرایطی که اطلاعات ارسال شده از حد پردازش گیرنده اطلاعات بیشتر است.

حجم سنگین اطلاعات

وقتی مردم احساس می کنند که تحت کنترل و سرپرستی هستند حالتی تدافعی به خود می گیرند که توانایی آنها را برای فهم متقابل کاهش می دهد.

تدافع

دسته ای از افراد در سازمان هستند که ارتباطات شفاهی خود را به شدت کم می کنند و این عمل خود را این طور توجیه می کنند که انجام موثر شغل لزوماً نیازی به ارتباطات فراوان ندارد.

ترس از ارتباطات

تشویش یا اضطراب ناتوان کننده در ارتباطات.

تشویش در ارتباط

فقدان اعتماد بین طرف های مختلف ارتباطات.

نبود اعتماد

مردها در راستای کسب مقام و استقلال و زنان برای کسب صمیمیت ارتباط برقرار می کند.

جنسیت

واژگان و رفتارها در فرهنگ های مختلف بار معنایی متفاوتی دارند.

فرهنگ های مختلف

ارتباطات غیر گفتاری، تعبیر و تفسیرهای متفاوتی را به همراه دارند.

ارتباطات غیر گفتاری

زمانی در روابط مان موفق هستیم که:

➤ کمیت روابط مان را افزایش دهیم.

➤ کیفیت روابط مان را ارتقاء بخشیم.

صرف زمان لازم در ارتباطات و مراودات

■ گوش دادن ۴۲٪

■ حرف زدن ۳۲٪

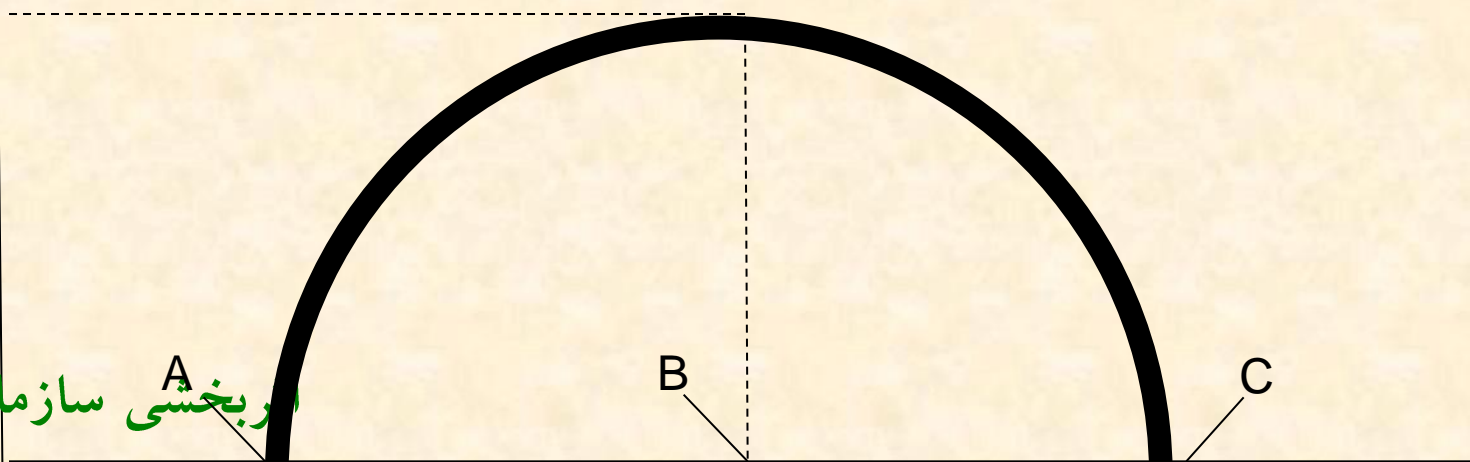
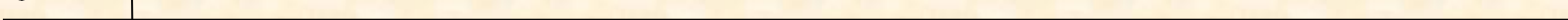
■ خواندن ۱۵٪

■ نوشتن ۱۱٪

اعتمادسازی

- ❖ وجود اعتماد مولفه اصلی تمامی روابط اجتماعی پایدار می باشد.
- ❖ اعتماد، اطمینان به تصمیم دیگری است با این انتظار که او بر اساس یک توافق مشترک، عمل خواهد کرد. (کارال و اینکین، ۲۰۰۲).
- ❖ اعتماد عبارت است از توقعات مثبتی که یک فرد از اعمال، کردار، گفتار و تصمیمات طرف مقابل، جدای از اعمال فرصت طلبانه دارد (پناهی، ۱۳۸۷).
- ❖ اعتماد در سه سطح **فردی یا بین فردی**، **گروهی و نهادی** پدیدار می شود.

حداکثر



از بخشی سازمانی

A

B

C

حداقل

حداقل

سطح اعتماد

حداکثر

قانون تعادل

اشکال مختلف اعتماد

➤ اعتماد حسابگرانه: اعتماد مبتنی بر بازدارندگی

➤ اعتماد رابطه ای: اعتماد مبتنی بر هویت

اعتماد رابطه ای

اعتماد حسابگرانه

ابتدا

اواسط

اواخر



عوامل موثر بر ایجاد و توسعه اعتماد

❖ راستی و درستی

❖ ثبات

❖ وفاداری

❖ گشودگی

❖ شایستگی

سازوکارهای اعتماد سازی

- ایجاد روابط مناسب بین رهبر و پیرو و حمایت مدیران از پرسنل
- ادراک احساس عدالت و انصاف در سازمان توسط کارکنان
- صداقت و صراحت و وفای به عهد افراد
- ثبات رفتاری
- شایسته بودن
- وظیفه شناسی و مسئولیت پذیری
- خوش مشربی و تعاملات مثبت و سازنده
- تسهیل ارتباطات باز و صادقانه

وفای به عهد، مبنای اعتماد است.

■ پادشاهی در یک شب سرد زمستانی، از قصر خود خارج شد. او هنگام بازگشت، سرباز پیری را دید

که با لباسی اندک در سرما نگهبانی می داد. از او پرسید: "سردت نیست؟"

■ نگهبان پیر گفت: "چرا، اما لباس گرم ندارم و مجبورم تحمل کنم."

■ پادشاه گفت: "من به قصر می روم و می گویم یکی از لباس های گرم مرا برایت بیاورند." نگهبان

ذوق زده شد و از پادشاه تشکر کرد، اما پادشاه به محض ورود به قصر، وعده اش را فراموش کرد.

■ صبح روز بعد، جسد سرمازده پیرمرد را در حوالی قصر پیدا کردند، در حالی که در کنارش با

خطی ناخوانا نوشته بود: "ای پادشاه! من هر شب با همین لباس کم، سرما را تحمل می کردم، اما

وعده لباس گرم تو، مرا از پای در آورد!!!"

■ بی اعتمادی، اولین گام برای فاصله گرفتن است. سنگ بنای دیوار بلند بی اعتمادی در سازمان

ها، کم توجهی مدیریت به قول ها و وعده هایی است که می دهند. فرقی نمی کند که موضوع

و وعده چه باشد، در هر سطحی و به هر شکلی وقتی دیوار بی اعتمادی قد راست کند، شرایط

مطلوب از میان می رود.

معاون اداری و مالی سازمان الف بدون اطلاع مدیر مالی مجموعه خود، با توجه به نیاز برخی از واحدها اقدام به تجهیز یکی از ساختمان ها با بیش از ۵۰ دستگاه کولر گازی کرد. نکته مهم این بود که این کولرها را از یک واردکننده و یک برند خارجی خریداری کرد. بعد از خرید، مدیر مالی به معاون یادآور می شود که در این قرارداد قانون منع خرید خارجی (در مواردی که نمونه ساخت داخل وجود دارد) رعایت نشده است، اما با توجه به اینکه پرداخت مبلغ قرارداد صورت گرفته و آن ها در اتاق های پرسنل نصب شده بودند، امکان فسخ قرارداد وجود نداشت.

بعد از پایان سال مالی، دیوان محاسبات و دیگر سازمان های نظارتی اقدام به بررسی اسناد سازمان می کنند که متوجه چنین قضیه ای می شوند و بعد از کش و قوس های فراوان مدیر مالی را به دادسرا فرا می خوانند چرا که نماینده مالی سازمان های نظارتی در این سازمان بوده است.

اگر شما جای مدیر مالی بودید، چه می کردید؟

مقدمه:

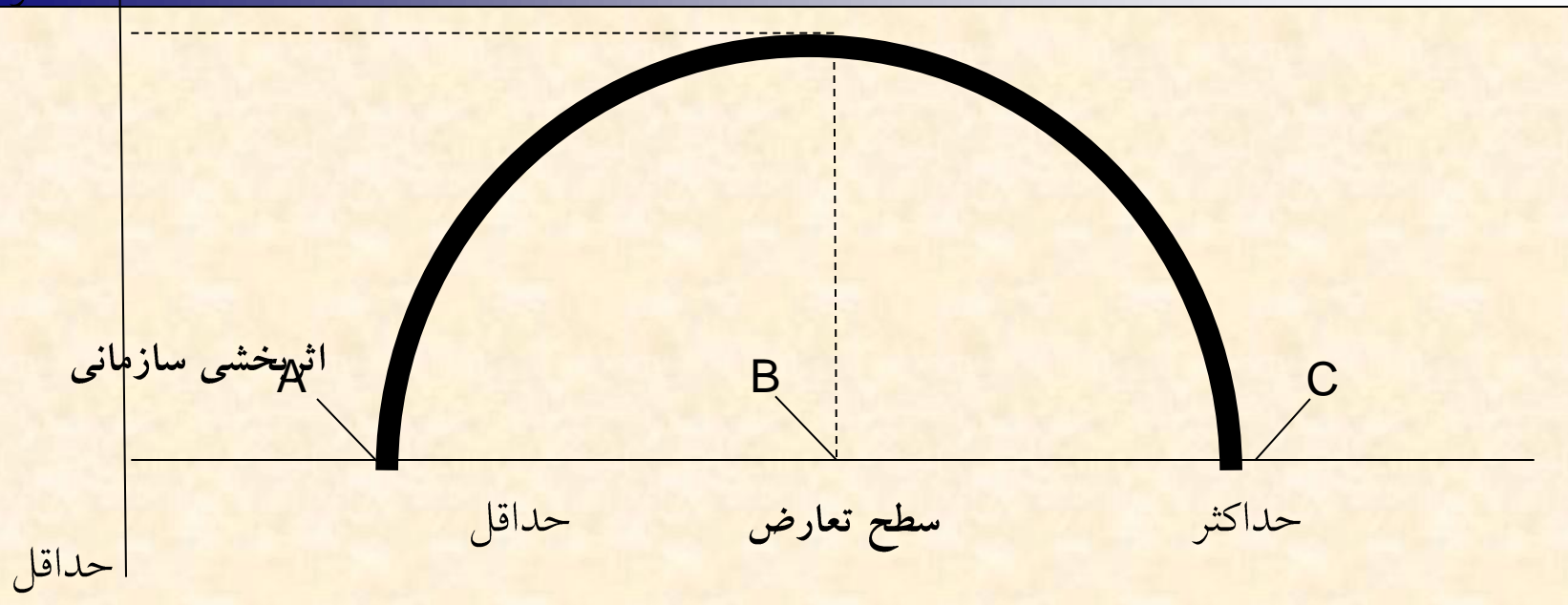
هر موضوع و موقعیتی که در آن اهداف، حالات، احساسات یا رفتارهای غیرهمگونی وجود داشته باشد که منجر به عدم تفاهم و یا مخالفت گردد، **تعارض** نام دارد.

تعارض به معنای **عدم توافق، ناسازگاری و اختلاف نظر بین اعضای گروه و برخورد قهری با یکدیگر** می باشد.

تحقیق در کشورهای پیشرفته نشان می دهد که مدیران ۲۱٪ از وقتشان را صرف حل تضاد می کنند. اما در کشورهای در حال توسعه این میزان، بیش از ۵۰٪ وقت مدیران می باشد.

در ایالت کالیفرنیا دو گروه از دانشگاه ها در زمینه نظام سرمایه داری به انجام پژوهش و ارائه مقاله های علمی می پردازند. یک گروه از این دانشگاه ها، دانشگاه های طرفدار نظام لیبرالیسم می باشند که در حمایت از نظام سرمایه داری قلم می زنند و گروه دیگر، دانشگاه های طرفدار نظام مارکسیست و کمونیست می باشند که انتقادات بسیاری شدیدی را از نظام سرمایه داری صورت می دهند، دولت مرکزی ایالات متحده امریکا سالانه مقداری بودجه به این دو گروه از دانشگاه ها اختصاص می دهد اما نکته قابل توجه این است که بخش قابل توجه این مبلغ را به دانشگاه های گروه مارکسیست کمک می کند.

دلیل این اقدام دولت مرکزی آمریکا چیست؟



موقعیت	سطح تعارض	نوع تعارض	ویژگی‌های داخلی واحد	نتیجه عملکرد واحد
A	حداقل یا هیچ	غیرکارکردی	بی تفاوت ایستا منفعل در مقابل تغییر فقدان ایده‌های جدید	حداقل
B	بهینه	کارکردی	مناسب رشد و ترقی انتقاد کننده از خود نوآوری و ابتکار	حداکثر
C	حداکثر	غیرکارکردی	اخلال‌گر هرج و مرج عدم همکاری	حداقل



تضاد منطقی، کارکردی یا سازنده

❖ تضاد منطقی، اختلاف سالم و سازنده بین ۲ یا چند نفر است که باعث بهبود کیفیت تصمیم گیری و شکل گیری ایده های خلاقانه، کارکردی و سازنده خواهد بود.

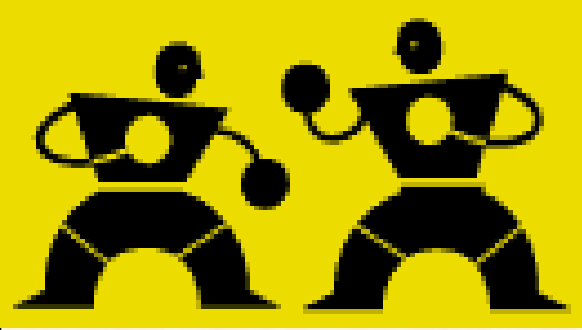
❖ تضاد منطقی باعث ایجاد ایده های جدید می شود و موجب یادگیری و رشد افراد می گردد. زمانی که افراد در تضادهای سازنده درگیر می شوند، آگاهی و توجهشان به خود و دیگران بیشتر می شود.

❖ مطالعات انجام شده نشان می دهد که معدودی از مدیران می فهمند که چگونه تضاد ممکن است برای سازمان مفید باشد.

مثال های از تعارض یا تضاد مثبت

- تشکیل شورای مدیران
- ایجاد نظام انتقادات و پیشنهادات در سازمان
- نظرسنجی از ارباب رجوع
- ایجاد تالار گفتگو در وب سایت سازمان

دکتر جبار باباشاهی



تضاد مخرب

❖ تضاد مخرب، پایه احساساتی و رفتاری دارد. تضاد مخرب نوعی عدم تفاهم و بیماری است که بین ۲ یا چند نفر پدید می‌آید. خطر این تضاد آنست که کانون توجه را از کاری که باید انجام شود گرفته و به خود تضاد و طرفین درگیر در آن معطوف می‌نماید.

❖ **تضاد مخرب زمانی که بیش از حد افزایش یابد، باعث کاهش انرژی می‌شود** که در غیر اینصورت می‌توانست برای افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد.

❖ **یک راه تشخیص تضاد مخرب اینست که اینگونه تضادها معمولاً مبنای احساسی و رفتاری دارند.**

عدم شناخت سازمان

معمولا مدیرانی که خارج از بدنه سازمان ها جذب می شوند با توجه به عدم شناخت از قوانین و رابطه های سازمانی، با صدور دستورات نابجا و با تصمیم های خارج از عرف، باعث بروز تعارض بین خود و نیروهای زیردست شان می گردند.

فرایند تعارض

❖ **مخالفت های بالقوه:** که نشأت گرفته از کمبود منابع، وابستگی وظایف، ابهام نقش و ... می باشد.

❖ **شناخت و جنبه شخصی دادن:** شرایطی است که در آن، فرد ابتدا موضوعات مربوط به تعارض را شناخته و در عین حال آنها را متوجه به خود می داند.

❖ **نیت یا قصد:** اگر عضوی از اعضاء به عملی دست بزند که باعث شکست دیگری از رسیدن به هدف شود یا از پیشرفت منافع دیگران جلوگیری کند، آن را قصد یا نیت گویند.

فرایند تعارض

❖ **رفتار:** شامل ابراز مخالفت، کنش و واکنشی است که طرفهای درگیر و مخالف از خود نشان می دهند.

❖ **بازده:** بروز رفتار از جانب هر کدام از طرفین تعارض نتایج را به همراه دارد که می تواند به تامین منافع آنها، مصالحه، تشدید تعارض و مواردی از این دست منجر شود.

سؤالات اساسی در تجزیه و تحلیل تعارض

✓ منبع تعارض چیست؟

✓ چه کسی در تعارض است؟ (طرفین تعارض)

✓ سطح تعارض چه میزان است؟

منابع (علل بروز) تعارض در سازمان

- ❖ تفاوت در ادراک افراد سطوح مختلف سازمان
- ❖ ساختار ارزشیابی - پاداشی سازمان
- ❖ گرانباری نقش / تعارض نقش / ابهام در حیطه وظایف
- ❖ منابع محدود یا مشترک (رقابت برای کسب منابع)
- ❖ تغییر نگاه اجتماعی و افزایش سطح انتظارات و توقعات مشتریان
- ❖ وابستگی فعالیت‌های مختلف بهم پیوسته
- ❖ استرس‌های محیطی
- ❖ تفاوت در شخصیت و سبک افراد

ساختار ارزشیابی- پاداش سازمان

اختلاف حقوق بین مدیر و نیرو و سایر امکانات در اختیار مدیر که به کارمند تعلق نمی گیرد. مانند شرکت در همایش ها، ماموریت ها و ...، زمینه ساز بروز تعارض می گردد.

- عدم حمایت و دلجویی از نیروها
- بی توجهی به خواسته ها و مطالبات آنها
- تحقیر، توهین و یا تهدید به اخراج نیروها

ابهام در شرح وظایف

نامفهوم بودن شرح وظایف و عدم برگزاری جلسات
بین مدیر و نیرو، باعث عدم انجام امور بر اساس نظر
مدیر می گردد. مثلاً جمله «و انجام سایر امور
محواله» در انتهای شرح وظایف همیشه منشا چالش
های بسیاری بوده است.
ضمناً در برخی موارد، توقعات مدیران بیش از توان
کارکنان است.

گرانباری نقش

با توجه به محدودیت های بودجه ای سازمان الف و حذف اضافه کاری پرسنل، میزان مراجعین و حجم کاری این سازمان در ساعات معمول کاری افزایش یافته است و تعداد پرسنل سازمان تغییری نکرده و نمی توانند پاسخگوی مراجعین باشند، در این شرایط چه کاری بایستی انجام داد؟

رفاقت و سلسله مراتب

رفاقت و همکاری طولانی مدت باعث می
شود که نیروی زیردست، دستورات مافوق
(دوست قدیمی) خود را به عنوان اعمال
زور، تحقیر یا ... ببیند.

عدم شفافیت تصمیمات مدیریتی

تصمیمات به صورت گنگ و دستوری (بدون توضیحات و علل تصمیم گیری) به افراد ابلاغ شده و جوانب کار در نظر گرفته نمی شود. مدیران از بیان علت تصمیمات خود ابا داشته و طفره می روند.

تقابل صف و ستاد

بعضا دیدگاه صف نسبت به ستاد و تصمیمات آن مثبت نیست و باعث عدم اجرای صحیح دستورالعمل ها می شود. متأسفانه مدیران و کارکنان استانی و ستادی متقابلاً همدیگر را غیرمتخصص و بعضاً بیکار می دانند.

طرفین تعارض

➤ درون فردی

➤ فرد و فرد

➤ فرد و واحد

➤ فرد و سازمان

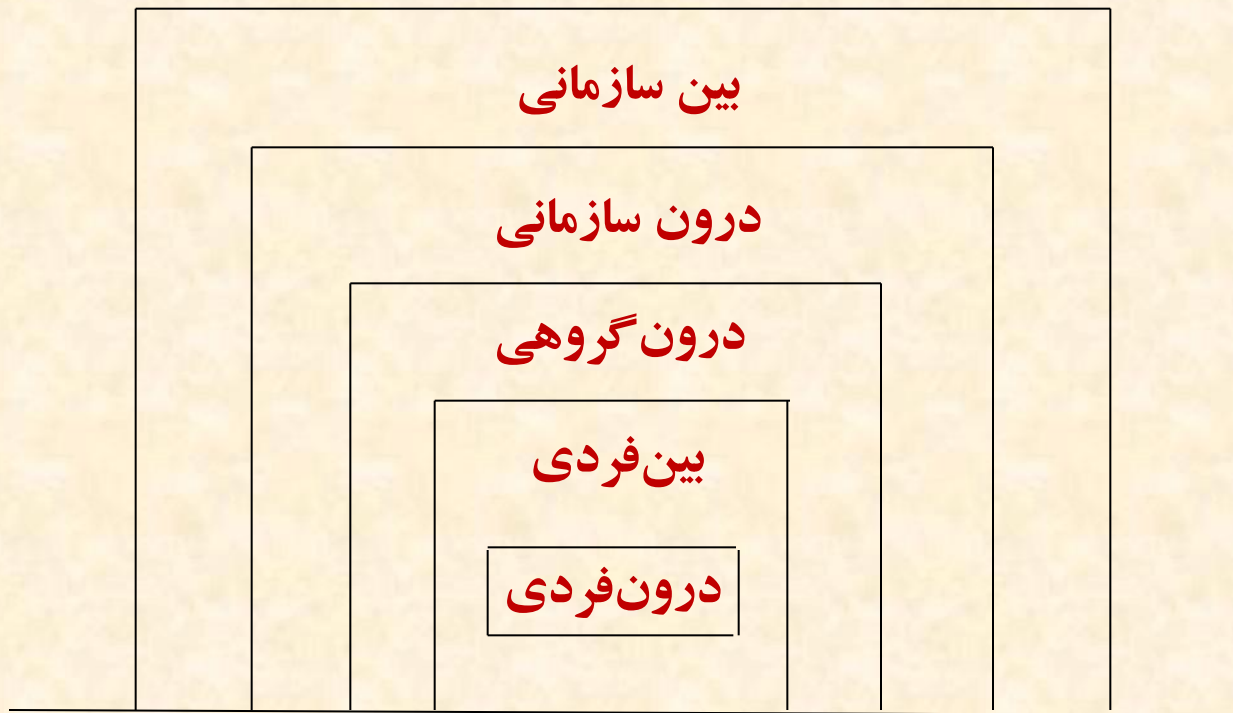
➤ واحد و واحد

➤ سازمان و سازمان

تعارض درون فردی

به آقای رضایی مدیر اداری سازمان الف با
حفظ سمت، یک سمت دیگر پیشنهاد شده
است که برای آن حق مدیریتی در نظر
گرفته شده است، از سوی دیگر، پذیرش این
مسئولیت با چالش ها و مسئولیت های زیادی
همراه است.

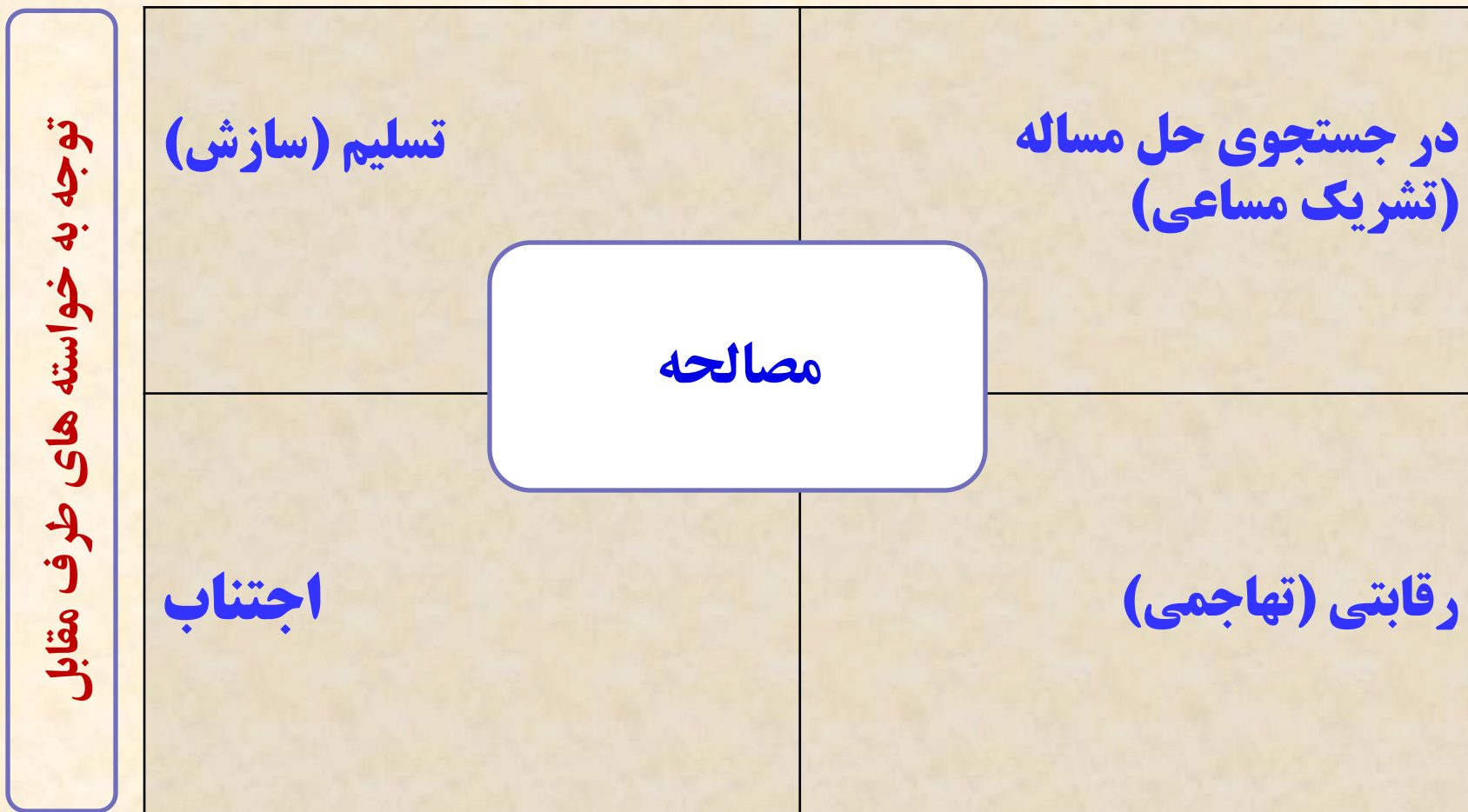
سطوح تعارض



شما به عنوان مدیر اداری و مالی سازمان، با محدودیت های شدید بودجه ای روبرو هستید. از سوی دیگر، بسیاری از واحدها یا نیروها دارای شرایط بسیار خاص و بخرنجی هستند که بایستی سریعا مورد توجه قرار بگیرند اما شما بودجه کافی برای تخصیص ندارید.

تنها راهکاری که پیش روی شماست این است که بودجه های دریافتی را در محلی غیر از محل تعیین شده و برای حل مشکل پرسنل یا واحدها صرف نمایید. عاقبت این اقدام این است که بعد از مدتی دیوان محاسبات و سازمان بازرسی شما را مورد بازخواست قرار می دهند. شما به عنوان یک مدیر، گزینه قانونی را انتخاب می کنید یا گزینه انسانی را؟

مدیریت موثر تعارض (استراتژی های مدیریت تعارض)



توجه به خواسته های خود

موارد استفاده از استراتژی رقابتی

- ❖ وقتی اقدام سریع و مصرانه اهمیت پیدا می کند (مانند موارد اضطراری)
- ❖ مواردی که میدانیم برای منافع سازمان مهم است و مطمئنیم که حق با ماست.
- ❖ در موارد مهم در جائیکه نیاز به اجرای کارهای غیرعامة پسند وجود دارد (مانند کاهش هزینه‌ها، تحمیل مقررات غیر عامه پسند، قوانین اداری).
- ❖ در مقابل افرادی که از رفتار غیر رقابتی سوء استفاده می کنند.
- ❖ در صورتی که طرف مقابل، قدرت تصمیم‌گیری نداشته باشد.

موارد استفاده از استراتژی اجتناب

- ❖ وقتی مورد بدیهی یا جزئی است و یا موارد مهمتری دخیل هستند.
- ❖ وقتی شانس برای پاسخگویی به مسائل خود نداریم.
- ❖ وقتی اختلالات بالقوه از منافع حل مشکل مهمتر است.
- ❖ بمنظور ایجاد امکان برای آرام کردن افراد.
- ❖ وقتی جمع آوری اطلاعات بر تصمیم‌گیری فوری تقدم می‌یابد.
- ❖ هنگامی که دیگران می‌توانند در حل تضاد مؤثرتر عمل کنند.
- ❖ وقتی مسائل در تماس بسیار نزدیک و حاکی از مسائل دیگر باشد.

موارد استفاده از استراژی تسلیم

- ❖ وقتی شخص به این نتیجه رسید که اشتباه کرده است، فضا را برای اظهار نظرهای بعدی باز بگذارد، یاد بگیرد و نشان دهد که انسانی منطقی است
- ❖ وقتی مسائل بیش از خود شخص برای دیگران اهمیت داشت، و دیگران را راضی نگهداشته و رابطه همکاری را حفظ کند.
- ❖ برای اینکه اعتبار اجتماعی برای مسائل آینده کسب شود.
- ❖ برای به حداقل رساندن ضرر وقتی شخص بازنده است.
- ❖ وقتی هماهنگی و ثبات مخصوصاً دارای اهمیت باشد.
- ❖ بمنظور توسعه کارکنان با یادگیری از اشتباهات.

موارد استفاده از استراتژی مصالحه

❖ وقتی اهداف مهم هستند ولی تحقق آنها ارزش تلاش بیشتر و یا قبول عواقب منفی ناشی از پافشاری بر آنها را ندارد، مصالحه می کنیم.

❖ وقتی دو طرف مخالف، با توانهای برابر، متقابلاً اهداف فردی و انحصاری را دنبال می کنند.



❖ برای رسیدن به راه حل‌های موقت در موارد پیچیده.

❖ برای رسیدن به راه حل‌های مناسب در محدودیت زمانی.

❖ بعنوان یک پشتوانه برای مواقعی که تشریک مساعی یا رقابت با موفقیت همراه نیست.

موارد استفاده از استراتژی تشریک مساعی

❖ جهت یافتن راه حلهای جامع در مواردی که اهداف هر دو طرف بسیار مهمتر از آن است که به خطر بی افتد.



❖ وقتی هدف یادگیری باشد.

❖ برای تلفیق دیدگاه افراد با نگرشهای مختلف.

❖ ایجاد تعهد با ایجاد اجماع و رضایت عمومی.

❖ برای مدیریت احساساتی که در یک رابطه اثرگذار هستند.

تکنیک‌های مدیریت تضاد

روشهای مؤثر

روشهای غیر مؤثر



تکنیک‌های غیر مؤثر مدیریت تضاد

- ❖ هیچ اقدامی صورت نپذیرد.
- ❖ تضاد و اختلاف محرمانه تلقی می شود.
- ❖ به دور زدن امور اداری توسل پیدا می کنند.
- ❖ اقدام های پیش بینی شده صورت نمی پذیرد.
- ❖ ترور شخصیت صورت می پذیرد.

تکنیک‌های مؤثر مدیریت تضاد

اهداف متعالی تعیین شود.

تغییر پرسنل انجام شود.

توسعه منابع صورت پذیرد.

تغییر ساختار یا تغییر فرهنگ تحقق یابد.

مقابله و مذاکره صورت پذیرد.

سایر راه حل‌های کاهش تعارض

- ❑ استراتژی اجتناب
- ❑ تقویت مشترکات کارکنان
- ❑ استفاده از قدرت (اجبار)
- ❑ به وجود آوردن زمینه مشارکت
- ❑ تدوین و طراحی
- ❑ دستورالعمل‌های وحدت آفرین
- ❑ آموزش کارکنان
- ❑ گذشت (ایثار)
- توزیع عادلانه امکانات سازمانی
- تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد
- گردش شغلی
- اعتماد و احترام متقابل
- استفاده از نظام پیشنهادات
- شفاف کردن ارتباطات سازمانی
- تغییر روابط سازمانی

ایجاد سازمان دارای تضاد مثبت

ارزش دادن به
تنوع و مواجه
شدن با تفاوت ها

توانمندسازی
کارکنان برای
ایجاد اعتماد به
نفس و افزایش
مهارتها

با ارزیابی موقعیت
ها، به موفقیت ها
پاداش بدهیم و از
اشتباهات درس
بگیریم

۱. ارزش دادن به تنوع و مواجه شدن با تفاوت ها

- تفاوتها باید بعنوان موقعیتهایی برای خلق نوآوری دیده شوند، و تنوعات باید مورد استقبال قرار گیرند.
- تقابل باز و صادقانه موجب بروز تفاوتها می‌گردد که برای ایجاد تضاد مثبت ضروری است.

۲. توانمندسازی کارکنان برای ایجاد اعتماد به نفس و افزایش مهارت

❖ باید در افراد این احساس ایجاد شود که می‌توانند تضادهایشان را کنترل کنند و تفاوت‌ها را به روشی مثبت و مؤثر مدیریت کنند. شرکت باید این روش را تشویق کند.

۳. با ارزیابی موقعیت ها، به موفقیت ها پاداش بدهیم و از اشتباهات درس بگیریم

- کارکنان باید تشویق شوند تا نقاط قوت و ضعف یکدیگر را صادقانه بشناسند و در مورد آنها به صراحت صحبت کنند.
- آنان باید در ازای مدیریت موفقیت آمیز تضاد تشویق شوند و برنامه مستمری برای بهبود روشهای خود در آینده تهیه کنند.

راهکارهای رفع اختلاف بین کارمندان

- صحبت کردن جداگانه با هر کدام از طرفین بحث
- پیدا کردن مساله اصلی دعوای (علت یابی)
- برگزاری جلسه مشترک با حضور هر دو طرف دعوی و اجازه دادن به آنها برای بحث، ابزار احساسات، بیان دیدگاه ها و ...
- ارائه چندین پیشنهاد انعطاف پذیر برای متقاعدسازی دو طرف دعوی
- برقراری ارتباط نزدیک با کارمندان

روابط کار

❖ زندگی سازمانی، مشتمل بر یک رابطه دو طرفه می باشد.

❖ هدف از روابط کار، تدوین سیاست ها و رویه هایی است که در جهت **بهبود**

همکاری، حداقل نمودن تعارض غیر لازم، قادر ساختن کارکنان در ایفای نقش

مناسب در تصمیم گیری ها و باخبر نگهداشتن آنها از موضوعاتی است که به

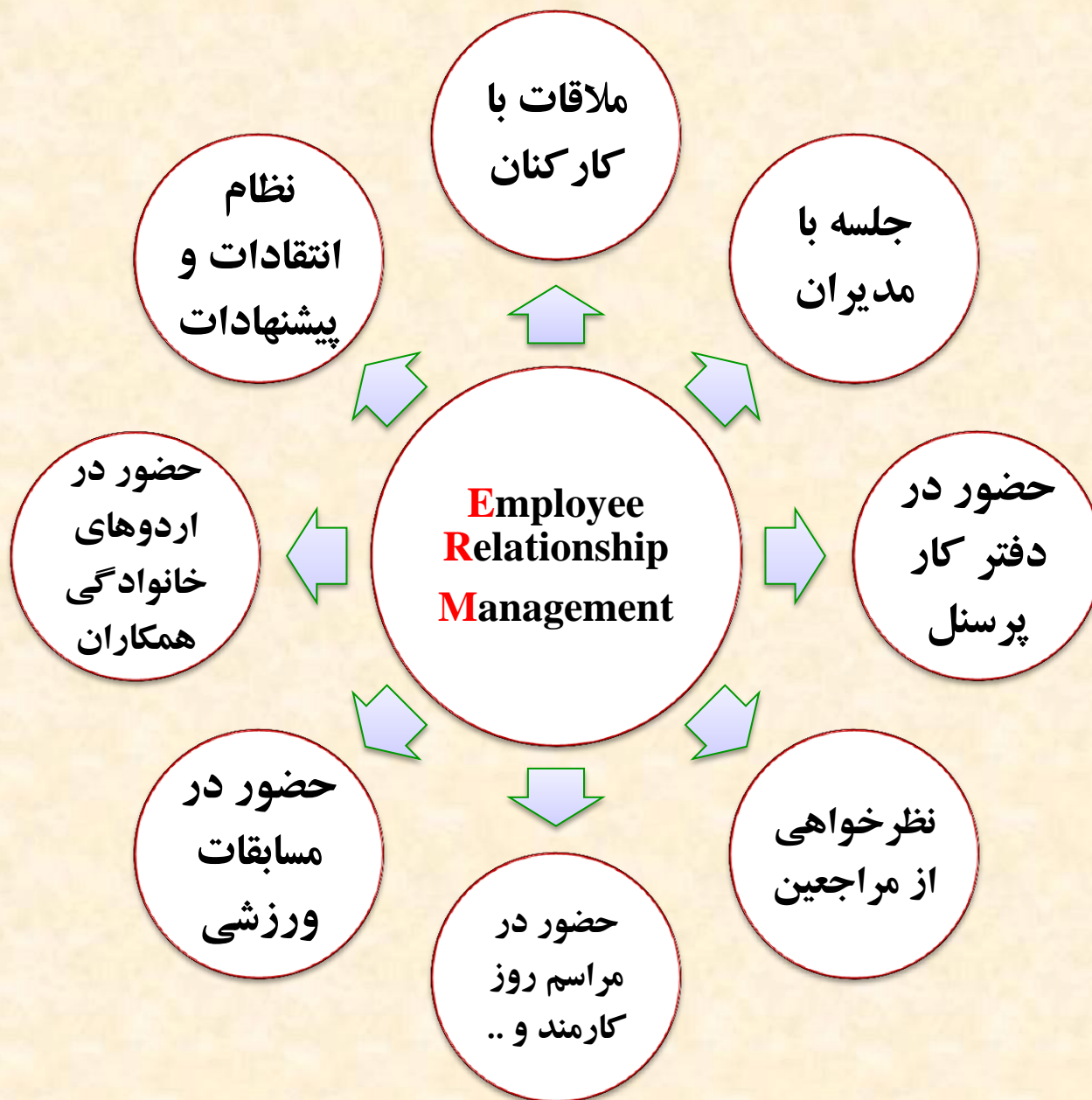
آنها مربوط می شود.

❖ از مصادیق روابط کار می توان به حل اختلافات، ارائه کمک به کارکنان (

کمک به بهبود و اصلاح افراد معناد، معلول و ...) و مشاوره های جابجایی

شغلی (کمک به یافتن شغل جدید) اشاره کرد.

مدیریت روابط
با کارکنان
(ERM)



فرهنگ سازمانی

➤ اندیشمندان علم مدیریت، ریشه موفقیت ها و شکست های

هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می کنند و معتقدند

همان طور که انسانها دارای شخصیت منحصر به فرد و

متمایز از یکدیگر می باشند، شرکت نیز به واسطه فرهنگشان

دارای شخصیتی منحصر به فرد و جداگانه هستند.

فرهنگ قوی در برابر فرهنگ ضعیف

- ❖ هر قدر **التزام و تعهد افراد** به ارزشهای اساسی و محوری سازمان بیشتر باشد و اعضای بیشتری به این ارزشها معتقد باشند، فرهنگ قوی تر است و تأثیر بیشتری بر رفتار اعضای سازمان دارد.
- ❖ در یک فرهنگ قوی توافق بیشتری درباره رسالت سازمان وجود دارد و وحدت هدف موجب همبستگی، وفاداری، تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت می شود.
- ❖ فرهنگ قوی می تواند **جایگزین قوانین و مقررات رسمی** و اسناد مکتوب سازمانی گردد، بطوریکه بر رفتار کارکنان اثر بگذارد، در سازمان نظم برقرار کرده و به رفتارها تداوم رویه بدهد.

آثار و پیامدهای فرهنگ قوی و ضعیف

فرهنگ ضعیف	فرهنگ قوی
نداشتن تمایل به انجام کار، کارگریزی و کم کاری	تمایل به انجام کار زیاد و پرانگیزه
بی توجهی به کیفیت خدمات و فرایندها	دقت در کیفیت بالای فرایندها و خدمات
بی توجهی به حفظ لوازم و تجهیزات کار	دقت در سلامت ماشین آلات و تجهیزات
فردگرایی و یا علیه دیگران بودن	همدلی، همفکری و همکاری با یکدیگر
رخوت، سستی و بی حوصلگی در کار	نشاط و سرزندگی در محیط کار
مقاومت یا بی تفاوتی در مقابل تغییرات	استقبال از تغییرات مثبت
تمایل به دریافت حقوقی بیش از معیار های پذیرفته شده	قناعت به حق خود
ابتلاء به استرس و عوارض ناشی از آن	نداشتن استرس های مخرب در محیط کار

کارکردهای فرهنگ

اگر فرهنگ رفتار درست را نشان دهد، به طور گسترده ای از سوی اعضای گروههای کاری پذیرفته می شود و تاثیر زیادی بر پیروی و اطاعت اعضای گروه از راهنماهای تعیین شده فرهنگی داشته باشد، تاثیر مثبتی بر روی سازمان دارد.

فرهنگ سازمان موجب تمایز یک سازمان از سازمان های دیگر می شود.

فرهنگ، به اعضای سازمان احساس هویت می بخشد.

فرهنگ، موجب ثبات سیستم اجتماعی می شود، به این ترتیب که با ارائه استانداردها افراد را در تشخیص رفتار و گفتار مناسب یاری می کند.

سرانجام فرهنگ به عنوان یک مکانیزم کنترل و آزمون، نگرش ها و رفتار کارکنان را جهت می دهد.

گرایش ها یا طرز تلقی ها

مدل درخت
فرهنگ
دکتر فرهنگی

رفتارها

نهادها

خط مشی ها

چارچوب
انگاره ها
و تصورات

مفاهیم

فلسفه

مذهب ادبیات اساطیر هنر

صفات

برگها =
جلوه های
بیرونی فرهنگ

ساقه =
ساختار فرهنگ
یا ساختار
اجتماعی

ریشه ها =
منابع فرهنگ





استرس

❖ استرس یا فشار روانی وضعیتی است که در آن انسان با یک فرصت، محدودیت یا تقاضایی روبروست که با آنچه بدان اشتیاق دارد و نتیجه آن برایش مهم و در عین حال نامطمئن است، مرتبط می باشد.

❖ برخی ها، فشار روانی را " آمادگی ناخودآگاه " برای نزاع یا گریختن تعریف می کنند که فرد هنگام رویارویی با هر گونه تقاضا تجربه می کند.

استراتژی های مدیریت استرس

استراتژی	فردی	سازمانی
پیشگیری از استرس زها	خوش بینی اکتسابی مدیریت اوقات کاری مدیریت اوقات فراغت	طراحی مجدد شغل / ابهام زدایی و شفاف سازی برنامه زمانی کار سبک مدیریت و ساختار سازمانی فرهنگ سازمانی و ارتباطات نظام پاداش عادلانه
پیشگیری از استرس	عوامل وضعیتی و شخصی ارزیابی شناختی از استرس فنون سازگاری	مشاوره های روانی حمایت اجتماعی تیم سازی
پیشگیری و درمان پیامدهای استرس	آرام سازی و تناسب اندام خود گشودگی درمان پزشکی رژیم غذایی	برنامه های کمک به کارکنان زمان استراحت کافی مرخصی استرس بهبود شرایط کاری

تعدیل کننده های استرس

❖ شخصیت نستوه

❖ کانون کنترل درونی

❖ عزت نفس

❖ جنسیت

❖ درماندگی اکتسابی

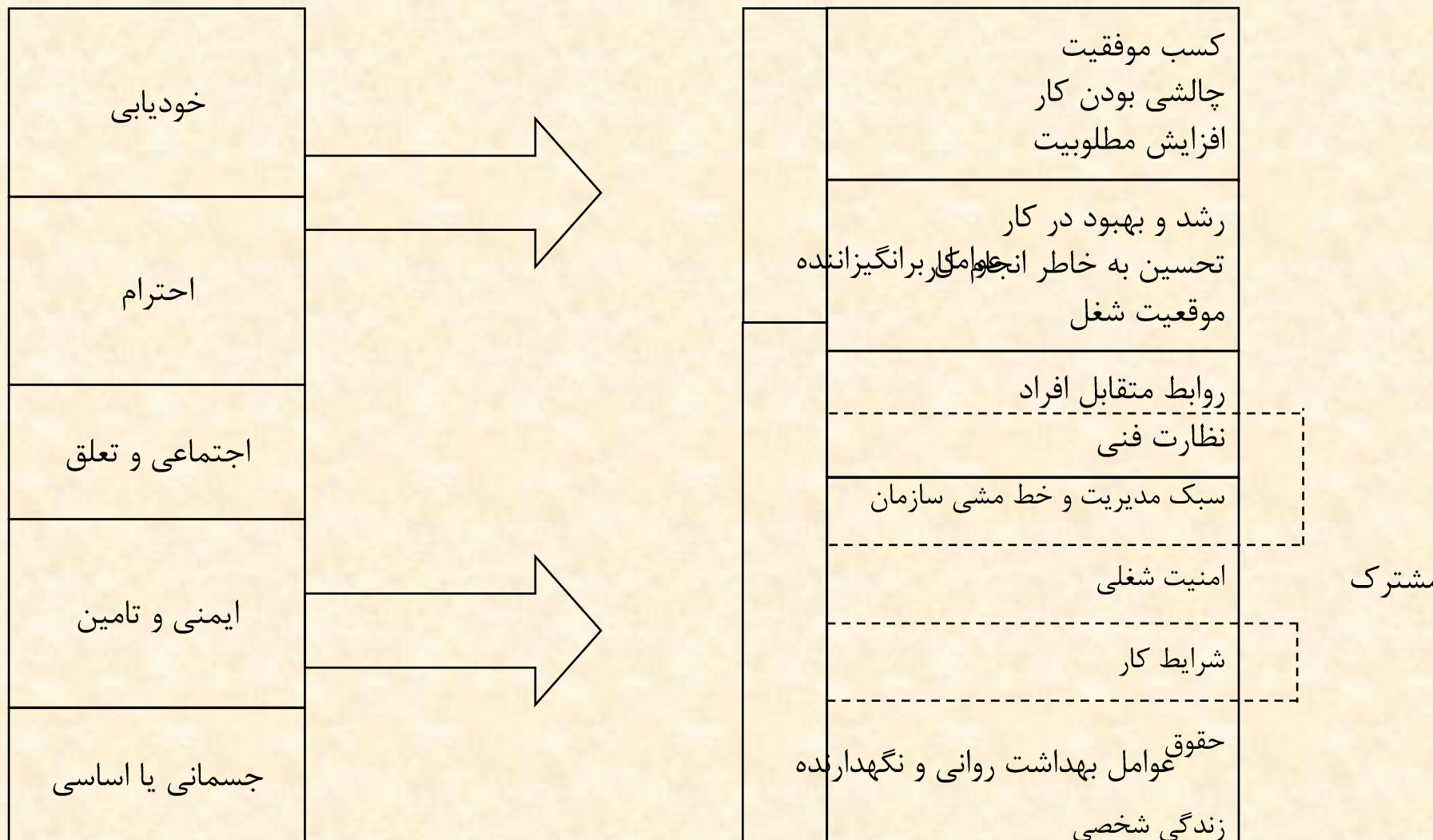
❖ شخصیت نوع B

❖ خوداتکایی

انگیزش و رضایت شغلی

- انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا میدارد.
- انگیزه عبارت است از فرآیندهایی که رفتار شخص را نیرو می بخشد و آن را جهت دستیابی به اهدافی شرکت هدایت می نماید.
- در اکثر موارد، بی انگیزگی افراد ناشی از عوامل مدیریتی یا سازمانی است.
- بر آوردن نیازها، زمینه ساز ایجاد **رضایت شغلی** است.





مدل های انگیزشی مزلو (پنج سطحی) و هرزبرگ (دو سطحی)

راهکارهای سازمان ها برای ارضاء نیازهای سطوح مختلف

- ❖ **نیازهای فیزیولوژیک:** تخصیص حقوق پایه و ثابت، وام مرتبط با مسکن سازمانی، ارائه بسته های ارزاق در اعیاد غدیر، نیمه شعبان و ماه نوروز.
- ❖ **نیازهای ایمنی:** بستن قراردادهای کاری مطمئن، ایجاد محیط کاری ایمن.
- ❖ **نیازهای اجتماعی:** تشکیل گروه های غیررسمی در سازمان.
- ❖ **نیازهای احترام:** برگزاری جشن ویژه خانواده کارکنان، تقدیر از کارکنان نمونه، تقدیر از کارکنان در جمع همکاران.
- ❖ **نیاز خودشکوفایی:** ایجاد و فعال سازی نظام پیشنهادات، بهره گیری از ظرفیت های پرسنی در تحقق اهداف سازمان.

مدل انگیزشی هرزبرگ

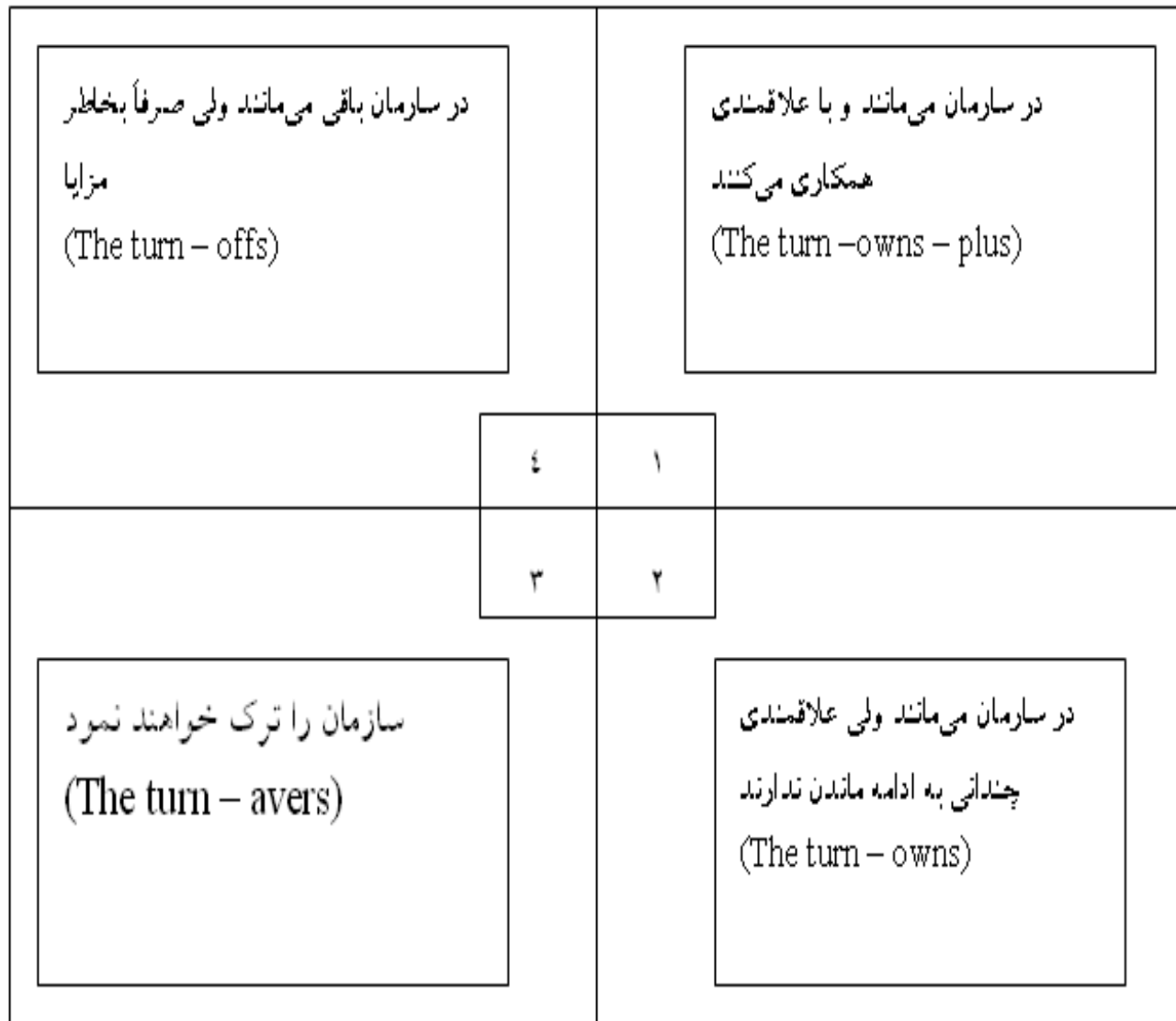
نکته: رضایت و نارضایتی متضاد یکدیگر نیستند، بلکه دو عنصر مجزا هستند، به عبارت دیگر، دو دسته عوامل در انگیزه تاثیر گذارند.



مثال های از اقدامات انگیزه بخش

- ارائه پیام نوروزی توسط مدیریت در نشریه یا وب سایت شرکت و تقدیر از زحمات یکساله پرسنل
- مشارکت پرسنل بخش های مختلف در تصمیم گیری ها.
- تقدیر از کارکنان نمونه در جشن ها و مراسم جمعی یا تقدیر از کارکنان دارای عملکرد برجسته در جمع همکارانشان.
- پرداخت بیشتر به پرسنل پرتلاش شرکت
- سهم کردن افراد در ریسک کارها و پرداخت بر اساس عملکرد
- پرداخت بر اساس میزان و حجم خدمات، سختی کار و نوع واحدی که در آن فعالیت می کنند و کیفیت کار آنها

راضی ← رضایت از شغلی → ناراضی



راضی

رضایت از محیط شغلی

ناراضی

رفتارهای کارکنان بدقلق

- ❖ تاخیر همیشگی
- ❖ کم کاری
- ❖ تندخویی با مشتریان
- ❖ جر و بحث بین کارکنان
- ❖ غیبت و بدگویی همکاران و مدیران
- ❖ مقاومت در مقابل تغییر و نپذیرفتن ایده های جدید
- ❖ شکایت مستمر
- ❖ عمل نکردن به تعهدات
- ❖ خرابکاری امکانات شرکت
- ❖ ناراحتی و مزاحمت

استراتژی های مدیریت کارکنان بدقلق

- ❖ بازاندیشی در جایابی شغلی آنها
- ❖ پویایی شناسی گروه
- ❖ استفاده متناسب از هوش احساسی - عاطفی
- ❖ انجام ندادن هیچ کاری در برخی شرایط
- ❖ گوش دادن عمیق به صحبت های آنان
- ❖ به روز رسانی انتظارات عملکرد
- ❖ و

از حسن توجه شما سپاسگزارم

