

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فرهنگ سازمانی و ارتباطات موثر مدیریت و سازمان

# Organizational culture and effective communication in Management and Organizations

تهیه شده : دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

مرکز پژوهشها و آموزشهای سازمان مدیریت و برنامه ریزی

فروردین ۱۴۰۰

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# ارتباطات و مهارت‌های عمومی سازمان و مدیریت



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM



بخش نخست :

ابعاد فرهنگی سازمان و مدیریت

**Cultural Dimensions of Management  
and Organizations**



# فصل اول : ابعاد فرهنگ مدیریت و سازمان

برگرفته از: ادبیات مدیریت، هربرت سایمون،  
پیتر دراگر، نانسی جی آدلر، آلیسون گادنر و....

برگرفته از ترجمه : دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

Khodadadi\_sd@yahoo.com

# فرهنگ چیست؟

## WHAT IS CULTURE?

To understand the differences between domestic and global management, it is necessary to understand the primary ways in which cultures around the world vary. Anthropology has produced a literature rich in descriptions of a full range of cultural systems, containing profound implications for managers working outside their native countries. Anthropologists view culture in many ways. *Culture* is seen as “that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, customs and any capabilities and habits acquired by a . . . [person] as a member of society” (86:1). Alternatively, it is viewed as “a way of life of a group of people, the configuration of all the more or less stereotyped patterns of learned behavior, which are handed down from one generation to the next through the means of language and imitation” (6:4). After cataloging more than 100 different definitions of culture, anthropologists Kroeber and Kluckhohn (55:181) offered one of the most comprehensive and generally accepted definitions:

## فرهنگ چیست؟

برای درک تفاوت بین مدیریت بر مبنای پیچیدگی های فرهنگی و مدیریت امروزی ، لازم است راههای اصلی تنوع و تفاوت فرهنگهای مختلف در جهان را بشناسیم. فرهنگ به عنوان "آن کل پیچیده که شامل دانش ، اعتقاد ، هنر ، قانون ، اخلاق ، آداب و رسوم و هر گونه قابلیت و عادت است که هر عضوی از جامعه دارد.

یا اینکه به عنوان "روشی برای زندگی گروهی از افراد ، ترکیبی (کانفیگ) از تمام الگوهای کم و بیش کلیشه ای رفتار یاد گرفته شده ، که از طریق زبان و تقلید از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود" تعریف میشود.

## ارزش ها چه هستند؟

ارزشها آن چیزی است که صریحاً یا ضمنی برای یک فرد یا گروه مطلوب باشد و در انتخاب حالتها، وسایل و اهداف فعلی تأثیر بگذارد. ارزشها را می توان آگاهانه و ناخودآگاه متصور گردید. بنابراین ارزشها نسبتاً باورهای کلی را منعکس می کنند که یا درست و غلط را مشخص می کند یا ترجیحات عمومی را مشخص می نمایند.

تحقیقات نشان داده است که ارزشهای شخصی بر استراتژی شرکت (سازمان) تأثیر می گذارد. و ارزشهای مدیریتی بر همه اشکال رفتار سازمانی، از جمله سیستم های انتخاب و پاداش، روابط رییس و مرئوس (مدیر و کارمند)، رفتار گروهی، ارتباطات، رهبری، سبک های مدیریت تعارض و رویکردهای مذاکره کردن تأثیر می گذارد.

به عنوان مثال، مدیران آمریکای لاتین، وفاداری به خانواده را بسیار مهم می دانند - ارزشی که آنها را وادار می کند تا در صورت امکان اعضای شایسته خانواده خود را استخدام کنند. مدیران ایالات متحده شدیداً به موفقیت فردی اعتقاد دارند - ارزشی که آنها را بر آن دارد تا به جای عضویت در خانواده، بر سوابق و عملکرد یک نامزد در آزمونهای مقدماتی تأکید کنند. در هر دو مورد، ارزش بسیار قوی بر رفتار مدیریتی تأثیر می گذارد.

## نگرشها چیستند؟

یک نگرش ارزش ها را بیان می کند و شخص را مجبور می کند تا به طریقی خاص نسبت به چیزی رفتار کند یا واکنش نشان دهد.

وضعیت در رابطه بین شخص و نوعی شی وجود دارد. به عنوان مثال تحقیقات اولیه بازار نشان داد که در ایالت کبک کانادا (افراد با اصالت فرانسوی) نسبت به بوهای خوشایند یا شیرین نگرش مثبتی دارند ، در حالی که کانادایی های با اصالت انگلیسی بویایی با مفهوم کارآمد یا تمیز را ترجیح می دهند. بنابراین اولین تبلیغات نوعی صابون که متوجه کانادایی های با اصالت فرانسه می شود ، بر بوی مطبوع و شیرین آن تأکید می کند ، در حالی که در تبلیغات کانادایی های انگلیسی بر گنجاندن مواد خوشبوکننده موثر تأکید شده است.

# چارچوب مرجع کنش

## Action Frame Of Reference

یک چارچوبی است که از خودآگاه و ناخودآگاه ما سرچشمه گرفته است و تمامی آموخته ها، یافته ها، تجارب رفتاری، تجارب دانشی، یادگیری های ... در آن ضبط و ثبت است و تمامی رفتارهای ما به نوعی از آن سرچشمه می گیرد.

## تعریف رفتار

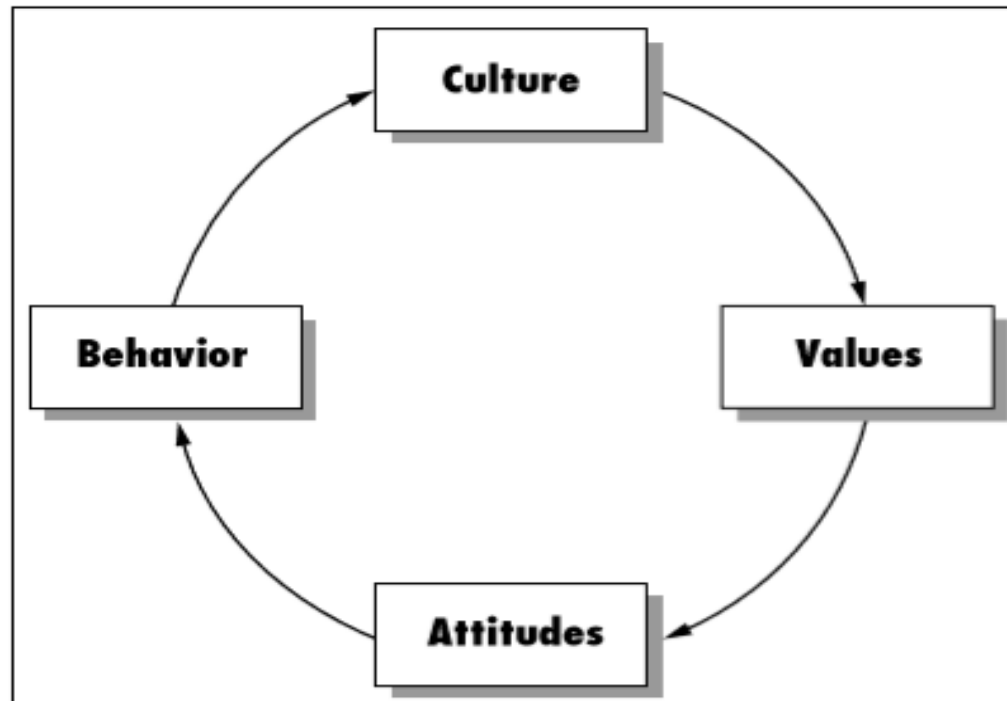
رفتار هر نوع کُنش انسان است.

به عنوان مثال ، مردم خاورمیانه فرهنگشان اقتضاء میکند که در فاصله نزدیک تری (نسبت به مردم آمریکا) با یکدیگر می ایستند . در حالی که ژاپنی ها با فاصله بیشتری (نسبت به هر دوی مردم آمریکای شمالی و خاورمیانه) از یکدیگر می ایستند. (رعایت حریم شخصی) (مثلا رفتار مردم و عدم رعایت حریم شخصی در دستگاہهای خودپرداز و فروشگاهها )

مدیران آمریکای لاتین در طول مذاکرات تجاری بیشتر از مدیران آمریکای شمالی (ایالات متحده و کانادا) یکدیگر را لمس می کنند و میتوان گفت هر دوی مدیران آمریکای شمالی و آمریکای لاتین بیشتر از مدیران ژاپنی یکدیگر را در مذاکرات لمس می کنند. رفتار مردم تابعی از فرهنگ آنهاست و با فرهنگ آنها تعریف می شود. (رفتار صمیمانه تر) (گذاشتن دست روی شانه طرف مقابل)

# تأثير فرهنگ بر رفتار و رفتار بر فرهنگ

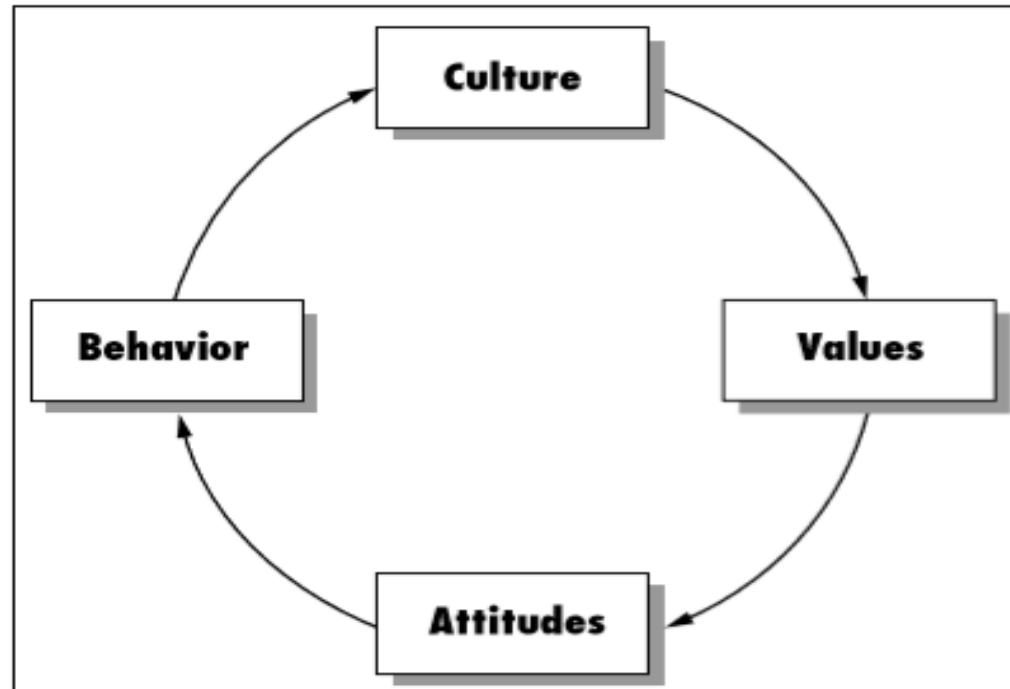
FIGURE 1-1 Influence of Culture on Behavior and Behavior on Culture





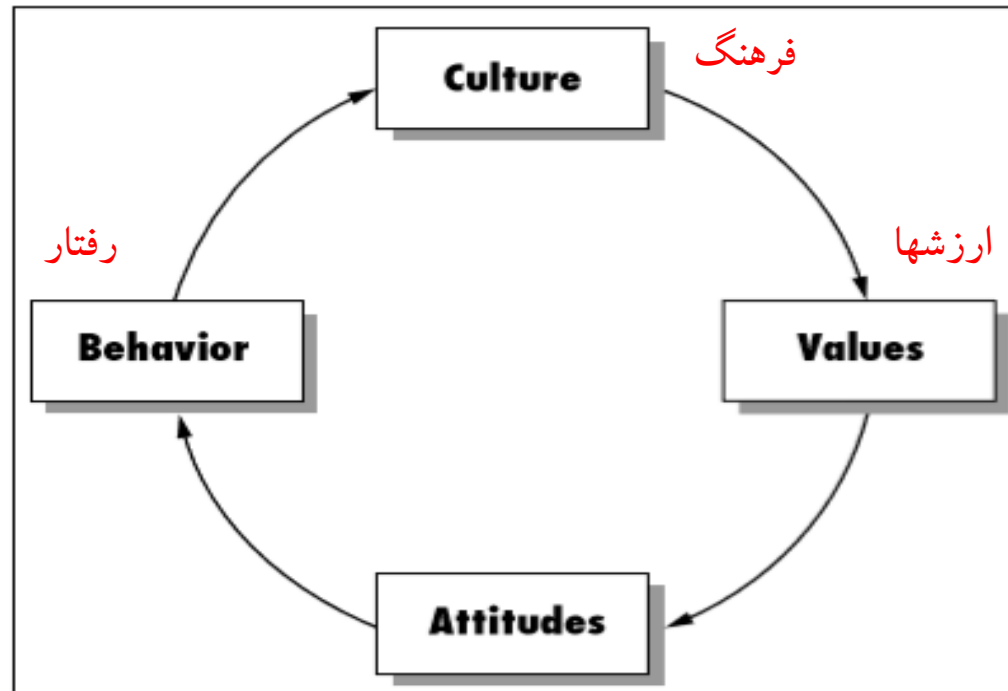
# تأثير فرهنگ بر رفتار و رفتار بر فرهنگ

FIGURE 1-1 Influence of Culture on Behavior and Behavior on Culture



# تأثير فرهنگ بر رفتار و رفتار بر فرهنگ

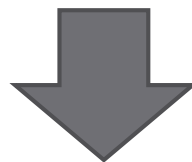
FIGURE 1-1 Influence of Culture on Behavior and Behavior on Culture



نگرشها

# تأثیر فرهنگ بر رفتار و رفتار بر فرهنگ

فرهنگ‌ها موجد و ایجادکننده ارزش‌ها هستند. و ارزشها طرز تلقی و نگرش‌های ما را ایجاد میکنند. نگرش‌های ما موجب و ایجادکننده رفتارهای ما هستند. اما ماجرا به اینجا ختم نمیشود و رفتارهای ما در طول تعاملات روزمره موجب تاثیرگذاری بر فرهنگ میشود. لذا بتدریج رفتارها میتوانند فرهنگ را نیز تغییر دهند.



مثال: تا ۱۰ سال پیش شبکه‌های اجتماعی جزو فرهنگمان نبود. اما بتدریج برای برخی افراد به عنوان یک ارزش مطرح شد. زیرا دیدند که در خارج از کشور برخی از مردمان با یک سبک زندگی خاص بشدت از شبکه‌های اجتماعی استفاده میکنند. پس بتدریج جزو ارزش برخی از مردم ایران شد. و بتدریج نگرش آنها تغییر کرد و بشدت علاقمند به استفاده از شبکه‌های اجتماعی شدند. پس بتدریج عضو شبکه‌های شدند (رفتار). و متعاقب آن رفتار این عده از مردم (که بیشتر در قشر جوان و عمدتاً دانشجوی بودند) بر فرهنگ زیستی مردم ایران تاثیر گذاشت. و کم‌کم استفاده از شبکه‌های اجتماعی تبدیل به بخشی از فرهنگ ما شده است.

تنوع هم در فرهنگها و هم در میان فرهنگها وجود دارد. با این حال ، در یک فرهنگ واحد، رفتارهای خاصی مورد پسند است و باقی رفتارها سرکوب می شوند. ارزش ها ، نگرش ها و رفتارهای هنجار مورد تایید هستند . به عنوان مثال ، در تجارت جهانی ، مردی که کت و شلوار خاکستری تیره پوشیده است ، با رفتار پسندیده هنجار را منعکس می کند ، در حالی که مردی که لباس سبز به تن می کند ، هنجار را نقض می کند.

جهت گیری فرهنگی بیشتر اوقات نگرش اکثر مردم (و نه تمامی مردم) را توصیف می کند کلیشه های صحیح (دقیق) منعکس کننده هنجارهای اجتماعی یا فرهنگی است. مثلاً همه مابه هنگام تعارف چای ، از تعارف کننده تشکر میکنیم . این یک کلیشه دقیق است که منعکس کننده رفتار (رفتار هنجاری) است . که بخشی از فرهنگ ماست .

# اهمیت هنجارها

جوامع با عدم تأیید رفتار هنجارشکنان هنجارها را رعایت و حفظ می کنند. برخی هنجارها مانند قوانین و مقررات ممکن است بسیار مهم باشند در حالی که سایر هنجارها ، مانند آداب و رسوم ، ممکن است از اهمیت کمتری برخوردار باشند.

اهمیت یک هنجار از طریق میزان مخالفت یا محکومیت هنجارشکنان، ارزیابی می شود. به عنوان مثال ، در ایالات متحده آمریکا یک هنجار مهم عدم رشوه خواری است . مدیران و شرکت هایی که برای افزایش سود تجاری و شخصی خود مبادرت به رشوه خواری میکنند ، تحت تعقیب عمومی قرار گرفته و جریمه می شوند.

هنجار کم اهمیت تر در ایالات متحده سنت گفتن "صبح بخیر" هنگام سلام دادن به همکاران در ابتدای روز است. اگر یک روز نتوانم "صبح بخیر" بگویم ، بعید است که جامعه مرا سخت مجازات کند. در بدترین حالت ، همکارانم ممکن است تصور کنند که من مشغول یا شاید خسته هستم .

## جدول ۱,۳. ابعاد جهت گیری ارزشها

ابعاد			نگرشمان نسبت به: ↓
مطلقا شر هستند  (اعتقاد دارند که تغییر امکان پذیر نیست)	سرشت خوب و بد بطور توامان دارند.  (اعتقاد دارند که تغییر امکان پذیر است)	مطلقا خوب هستند.  (اعتقاد دارند که تغییر امکان پذیر نیست)	انسانها و افراد
تحت سلطه جبر هستیم و سرنوشت تغییر پذیر نیست	یک هارمونی و حد وسط وجود دارد	میتوانیم بر سرنوشت مسلط باشیم	جهان
سلسله مراتبی (روابط افقی)	گروهی (افقی و عمودی)	فردی	روابط انسانی

# جدول ۱,۳. ابعاد جهت گیری ارزشها

ابعاد			نگریشان نسبت به: ↓
<p>مطلقا شر هستند</p> <p>(اعتقاد دارند که تغییر امکان پذیر نیست)</p> <p>چنین افرادی اعتقاد دارند: افراد مناسب برای پست های معین باید انتخاب شوند.</p>	<p>سرشت خوب و بد بطور توامان دارند.</p> <p>(اعتقاد دارند که تغییر امکان پذیر است)</p> <p>چنین افرادی که این نگرش را دارند تاکید بر آموزش و توسعه کارکنان دارند</p>	<p>مطلقا خوب هستند.</p> <p>(اعتقاد دارند که تغییر امکان پذیر نیست)</p> <p>چنین افرادی اعتقاد دارند: افراد مناسب برای پست های معین باید انتخاب شوند.</p>	انسانها و افراد
<p>تحت سلطه جبر هستیم و سرنوشت تغییر پذیر نیست</p>	<p>یک هارمونی و حد وسط وجود دارد</p>	<p>میتوانیم بر سرنوشت مسلط باشیم</p>	جهان
<p>سلسله مراتبی (افقی)</p>	<p>گروهی (گروههای توسعه یافته)</p>	<p>فردی</p>	روابط انسانی

# جهت گیری ارزشهای متفاوت و متضاد

اعتقاد به تسلط بر سرنوشت / اعتقاد به انقیاد سرنوشت / اعتقاد به هارمونی بین خواست خدا و بشر

میگویند

فرهنگ متعلق به مردم :

منعکس کننده

نمیشود کمکی کرد

قبیله اینوت (بومیان کانادا)

انقیاد و تحت سلطه بودن

Saying

Culture

Reflected Meaning

Ayorama:

“It can’t be helped”

Inuit—Canada

Subjugation

انشاء...  
En Shah Allah:

“If God is willing”

مسلمانان  
Moslem—Arab

هارمونی بین خواست خدا و بشر

Harmony with nature  
and submission to God

من انجامش میدم

Can Do:

“I will do it”

آمریکایی ها  
American—U.S.

تسلط بر سرنوشت

Dominance



# جهت گیری ارزشهای متفاوت و متضاد

اعتقاد به تسلط بر سرنوشت / اعتقاد به انقیاد سرنوشت / اعتقاد به هارمونی بین خواست خدا و بشر

## توضیح جدول:

در زمینه تفاوت ارزشها و نگرشهایی که در زمینه اعتقاد به سرنوشت وجود دارد، ۳ نوع فرهنگ وجود دارد. ۱. فرهنگی که در آن مردم اعتقاد دارند سرنوشت بر آنها حاکم است و آنها خود را تحت انقیاد و تسلط سرنوشتشان هستند. در فرهنگ گفتاری خود کلمه ای دارند بنام (آیوراما) که معنای تحت الفظی آن اینست که (نمیتوان کمکی کرد) و منظور این است که کسی که دچار سرنوشتی محتوم است کمکی برای تغییر آن نمیتوان کرد. ۲. فرهنگ اسلامی که یک ترکیب هارمونیکی از اراده خداوندی و خواست انسان سرنوشت انسان را تعیین میکنند (در طول هم هستند) و جمله معروف در این مورد انشاء... است (اگر خدا بخواهد). ۳. فرهنگ آمریکایی که برگرفته از فرهنگ اومانیستی است و اعتقاد دارند که هر کاری انسان ساخته است و هر کس حاکم بلامنازع سرنوشت خود است. جمله معروف آمریکایی ها در این زمینه (انجامش میدهم) است.



<u>Saying</u>	<u>Culture</u>	<u>Reflected Meaning</u>
<b>Ayorama:</b> "It can't be helped"	Inuit—Canada	Subjugation
<b>En Shah Allah:</b> "If God is willing"	Moslem—Arab	Harmony with nature and submission to God
<b>Can Do:</b> "I will do it"	American—U.S.	Dominance

## مدیریت بین فرهنگی

اهمیت کار در سازمان، کسب و کار داخلی و تجارت جهانی تقاضا برای مدیران پیچیده در مدیریت جهانی و مهارت در کار با افراد از فرهنگ های مختلف (خُرده فرهنگهای داخلی) کشورهای دیگر غیر از کشور خود را ایجاد کرده است. مدیریت بین فرهنگی رفتار افراد در سازمانها در سراسر جهان را توضیح می دهد و به مردم نشان می دهد که چگونه در سازمانهایی با جمعیت کارمند و مشتری از فرهنگهای مختلف کار کنند .

مدیریت بین فرهنگی رفتار سازمانی را در داخل کشورها و فرهنگ ها توصیف می کند. رفتار سازمانی را در سراسر کشورها و فرهنگ ها مقایسه می کند. و از همه مهمتر ، به دنبال درک و بهبود تعامل همکاران ، مدیران ، مدیران اجرایی ، مشتریان ، تأمین کنندگان و شرکای اتحاد از کشورها و فرهنگ های سراسر جهان است. بنابراین مدیریت بین فرهنگی دامنه مدیریت داخلی را گسترش می دهد تا پویایی بین المللی و چند فرهنگی را در بر بگیرد.

**مدیریت بین فرهنگی دامنه مدیریت داخلی را بسوی مدیریت بین المللی**



**و مدیریت جهانی گسترش می دهد .**

Cross-cultural management thus expands the scope of domestic management to encompass international and multicultural dynamics

# مدیریت بین فرهنگی

مجله فورچون گزارش می دهد که "یک انقلاب کوپرنیکی" باید در نگرش مدیران عملیاتی، مدیران میانی و مدیران ارشد و عامل آمریکایی اتفاق بیفتد زیرا مدیریت دیگر حول یک عده (قومیت،) یا فرهنگ و بازار خاص نمی چرخد و تنوع افراد، اقوام، ملیت ها و... بسیار زیاد است و مدیریت بر این کثرت و تنوع دشوار است .

لستر تورو، رئیس سابق دانشکده مدیریت دانشگاه MIT، اظهار داشت که مدیران باید درک درستی از نحوه مدیریت در یک محیط چند فرهنگی داشته باشند... آموزش مدیر آمریکایی بمنظور تربیت شدن برای مواجهه با محیط چندفرهنگی ضعیف است و باید انقلابی در این زمسینه رخ دهد.. (منظور این است که دیگر با دهکده جهانی مواجهیم نه با یک نوع خاص از فرهنگ و طریقه زندگی و ...) به همین ترتیب ، استاد مدیریت هاروارد، روزابت ماس کانتر ادعا می کند که "تفکر جهانی چیزی است که امروز برای شرکت ها مهم است.

# مدیریت بین فرهنگی

## انقلاب کوپرنیکی در طرز فکر مدیران باید اتفاق افتد

ایالات متحده همچنان دارای بازار داخلی گسترده ای خواهد بود ، انگلیسی همچنان زبان تجارت بین المللی خواهد بود و تعالی فناوری همچنان نمونه بسیاری از شرکت های آمریکایی است. با این وجود ، دامنه تجارت به سرعت از مرزهای ملی خارج شده است. **محدودیت های یکزبانگی** آشکارتر شده است ؛ و برتری مداوم فناوری در بسیاری از صنایع به خاطره ای خوش تبدیل شده است.

هیچ کشور، سازمان یا شرکتی توانایی این را ندارد **که گویی تنها در جهان است (طایفه گرایی)** یا گویی که از دیگر ملتها برتر است (قوم گرایی). اقتصاد ایالات متحده ، مانند همه کشورهای دیگر ، با سلامت اقتصاد جهان پیوندی ناگسستنی دارد. مانند تجار در سراسر جهان ، آمریکایی ها هم اکنون باید در مقیاس جهانی رقابت کنند و براساس استانداردهای کلاس جهانی مشارکت کنند.

# مدیریت بین فرهنگی

جهانی فکر کنید و منطقه ای عمل کنید

THINK GLOBALLY ACT  
LOCALLY

پیتر دراگر

# Variety versus simplicity in culture

سادگی در مقابل پیچیدگی در فرهنگ

# سازمانهای جهانی در مقابل سازمانهای خانگی

دو تفاوت اساسی بین سازمان های جهانی و داخلی ۱. **پراکندگی جغرافیایی** و ۲. **چند فرهنگی بودن** است.

۱. اصطلاح پراکندگی جغرافیایی به گسترش فعالیت سازمان های جهانی در فواصل وسیع در سراسر جهان اشاره دارد. این که آیا سازمان ها در چندین کشور عملیات تولید دارند یا فقط به آنها صادرات دارند، یا اینکه آیا کارمندان به عنوان مهاجران خارج از کشور کار می کنند یا فقط به خارج از کشور سفر می کنند؟ اینکه مالکیت قانونی بصورت مشارکت های مشترک در تولید (جوینت ونچر) (joint ventures) است، یا اینکه بصورت مالکیت تمام شرکت های تابعه (wholly owned subsidiaries) است، یا اینکه کاملاً اتحاد های استراتژیک بین شرکت با شرکت های خارجی (strategic alliances) برقرار است.

شرکت های جهانی باید با وجود پیچیدگی کار همزمان در بسیاری از کشورها مختلف و متفاوت، مدیریت کنند.

پراکندگی جغرافیایی سازمان ها را با خطر سیاسی، نوسانات نرخ ارز، هزینه های قابل توجه حمل و نقل و ارتباطات، ساختارهای مختلف نظارتی و بسیاری از پیچیدگی های دیگر تعیین شده توسط مسافت بیشتر و مرزهای ملی مواجه می سازد.

## چندفرهنگی بودن

چند فرهنگی بودن (مالتی کالچرالیزم) (Multiculturalism)، دومین بُعد اساسی شرکت های جهانی، به این معنی است که مردم از بسیاری از کشورها و یا فرهنگ ها به طور منظم با یکدیگر تعامل دارند.

شرکت های داخلی می توانند چند فرهنگی باشند اگر کارمندان یا مشتری های آنها از بیش از یک فرهنگ باشند. به عنوان مثال بسیاری از سازمان ها در کبک کانادا بطور همزمان از کارمندان (انگلیسی زبانان) و (فرانسوی زبانان) برای کار در سازمان استفاده میکنند. به همین ترتیب، بسیاری از شرکت ها در کالیفرنیا کارمندان اسپانیایی زبان و آسیایی تبار و را استخدام می کنند. چندفرهنگی بودن با افزایش تعداد چشم اندازها، رویکردها و روش های تجاری نشان داده شده در سازمان، بر پیچیدگی شرکت های جهانی می افزاید.



## (کوتاه نظری فرهنگی)

### PAROCHIALISM

پاروشیالیسم (کوتاه نظری فرهنگی) به معنای مشاهده جهان فقط از طریق چشم و دیدگاه شخصی است. فردی با دیدگاه کوتاه نظرانه، نه شیوه های مختلف زندگی و کار دیگران را تشخیص می دهد و نه قدردانی می کند و نه اینکه چنین اختلافاتی می تواند فرصت های قابل توجهی برای پیامدهای خوب زندگی او ایجاد میکند. مردم در همه فرهنگ ها، تا حدودی این کوتاه نظری فرهنگی را دارند. پائول سایمون، نماینده کنگره ایالات متحده، از وضعیت تکان دهنده بی سوادى زبان خارجی در ایالات متحده ابراز تأسف کرد و بر قیمت سنگینی که آمریکایی ها برای آن از نظر دیپلماتیک، تجاری، اقتصادی و فرهنگی می پردازند تأکید کرد.

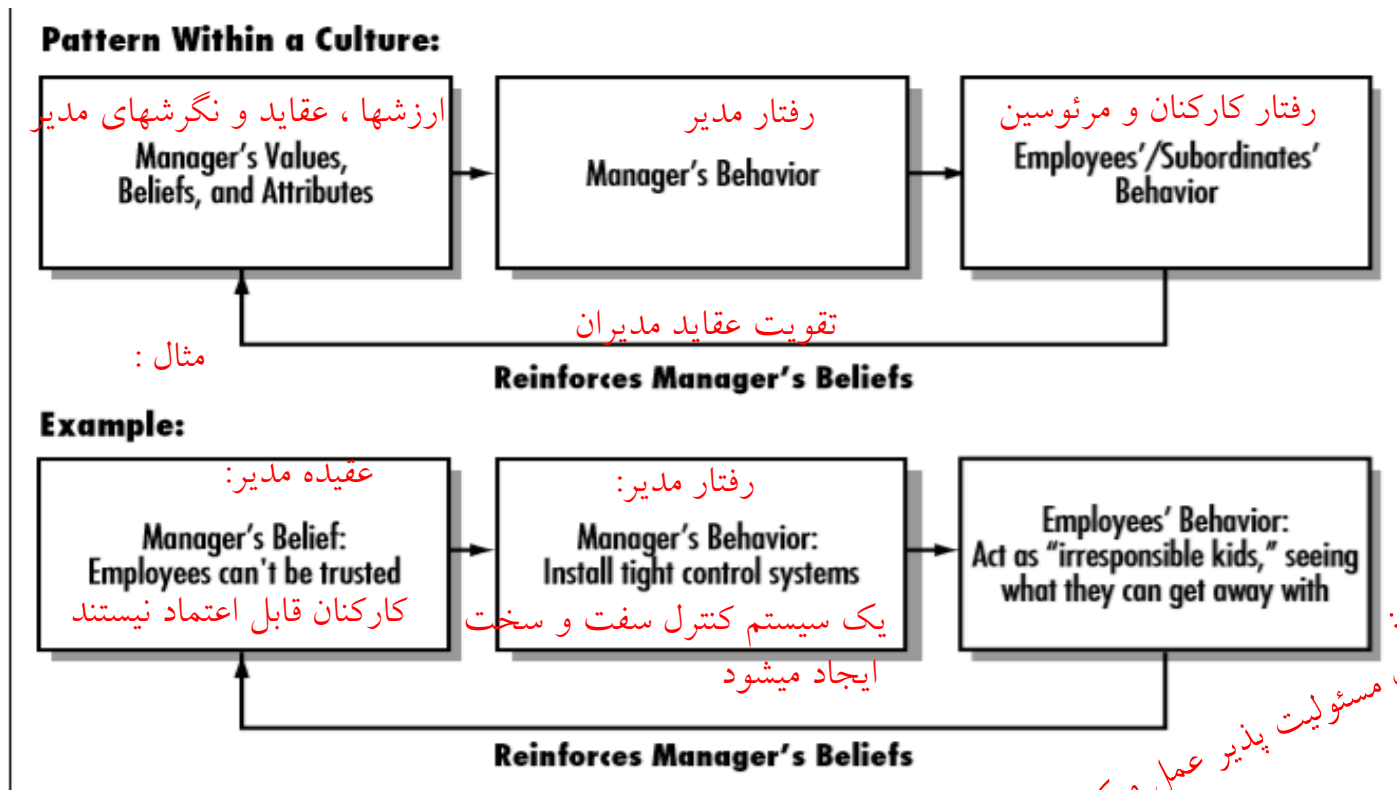
چگونه تفاوت فرهنگ ها بر سازمان تاثیر میگذارد

How cultural differences affect the organization

## رفتار کاری متاثر از فرهنگهای مختلف متفاوت است .

چرا رفتار افراد در سازمانها در فرهنگها متفاوت است؟ محققان تفاوتهای منظم و فرهنگی را در ارزشها، نگرشها و رفتارهای مدیران مشاهده کرده اند. هر یک از ما مجموعه ای از نگرش ها و اعتقادات را داریم - فیلترهایی که از طریق آنها موقعیت های مدیریتی را مشاهده می کنیم. شکل ذیل نشان می دهد که چگونه باورها، نگرش ها و ارزش های مدیران بر رفتار تأثیر می گذارند.

الگوهای درون فرهنگ



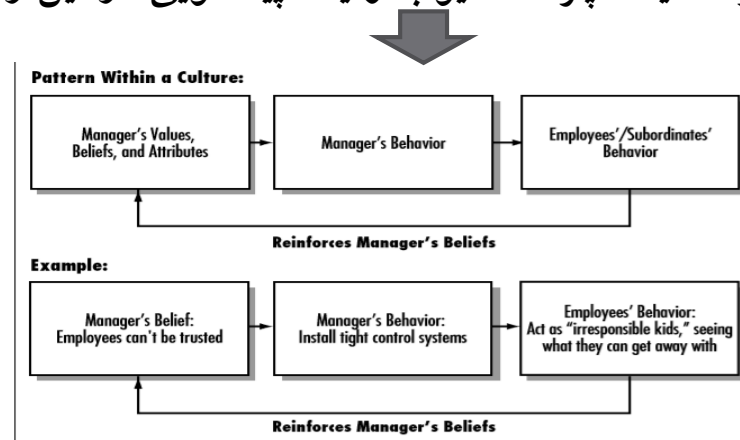
Source: Based on McGregor (17); adapted by Adler, 2007.

رفتار کارکنان: مانند یک کودک مسئولیت پذیر عمل میکند.

# تفاوت فرهنگ

## توضیح جدول:

تا حدی ، باورها ، نگرش ها و ارزش ها باعث هر دو شرور و چرخه های خیرخواهانه رفتار. داگلاس مک گرگور ، نظریه پرداز مدیریت آمریکایی اولیه ، نمونه های نمونه ای از این الگو را در سبک های مدیریتی کلاسیک "تئوری X" و "تئوری Y" به ما ارائه داد (۱۷). به گفته مک گرگور ، مدیران تئوری X به زیردستان خود اعتماد ندارند و معتقدند که کارمندان کار خوبی انجام نخواهند داد مگر اینکه نظارت دقیق بر آنها انجام شود. این مدیران سیستم های کنترل دقیق - مانند ساعتهای زمانی و مشاهده مکرر کارمندان - را ایجاد می کنند تا به خود اطمینان دهند که کارمندان مشغول کار هستند. کارمندان ، با درک اینکه مدیریت به آنها اعتماد ندارد ، رفتارهای غیرمسئولانه ای را شروع می کنند - آنها فقط زمانی که ساعت کار می کند به موقع می رسند و فقط زمانی که مدیر مشغول تماشا است ، کار می کنند. مدیر با مشاهده این رفتار نسبت به کارمندان بی اعتماد می شود و حتی سیستم های کنترل دقیق تری را نیز نصب می کند. طبق گفته مک گرگور ، اعتقاد مدیر به اینکه نمی توان به کارمندان اعتماد کرد ، منجر به رفتارهای غیرمسئولانه کارمندان می شود ، که خود باعث تقویت این باور مدیر می شود که نمی توان به کارمندان اعتماد کرد - یک چرخه معیوب و یک پیشگویی در این زمینه رخ میدهد....



ارتباطات بین فرهنگی

Intercultural communication

# ارتباطات بین فرهنگی

اگر به دنبال درک یک قوم هستیم ، باید تلاش کنیم تا جایی که می توانیم ، خود را در آن زمینه تاریخی و فرهنگی خاص قرار دهیم. . . . برای شخص یک کشور ورود به پس زمینه یک کشور دیگر آسان نیست. بنابراین ناهماهنگی و تناقض بزرگی وجود دارد ، زیرا یک واقعیتی که به نظر ما واضح است توسط طرف مقابل بلافاصله پذیرفته نمی شود یا به نظر او اصلاً واضح نیست .... اما وقتی این تناقض شدید از بین خواهد رفت. . . که فرد فقط به گونه دیگر شرطی شده و به راحتی از آن شرایط خارج شود. باید تشخیص داد که، کشورها و مردم با هم اختلاف دارند. . . در رویکردشان به زندگی و روشهای زندگی و تفکرشان. برای درک آنها ، باید نحوه زندگی و رویکرد آنها را بفهمیم. اگر می خواهیم آنها را متقاعد کنیم ، باید تا جایی که می توانیم از زبان آنها استفاده کنیم ، نه زبان به معنای دقیق کلمه ، بلکه زبان ذهن. این یک ضرورت است. چیزی که حتی فراتر از آن هم می رود جذابیت منطقی و خرد نیست ، بلکه نوعی آگاهی عاطفی دیگران است

**Jawaharlal Nehru, Visit to America—**

جواهر لعل نهرو

# ارتباطات بین فرهنگی

تمام فعالیت های تجاری شامل برقراری ارتباط است. در داخل مشاغل جهانی ، فعالیت هایی مانند هدایت ، ایجاد انگیزه ، مذاکره ، تصمیم گیری ، حل مسئله و تبادل اطلاعات و ایده ها همه بر اساس توانایی مدیران و کارمندان از یک فرهنگ برای برقراری ارتباط موفقیت آمیز با همکاران ، مشتریان است. ، و تأمین کنندگان فرهنگهای دیگر. برقراری ارتباط موثر مدیران حتی زمانی که در داخل کشور با یک نیروی کار همگن از نظر فرهنگی کار می کنند ، به چالش می کشد. وقتی همکاران به زبانهای گوناگونی صحبت می کنند و از مجموعه ای از زمینه های فرهنگی ناشی می شوند ، برقراری ارتباط به طور موثر بسیار دشوارتر می شود

# ارتباطات بین فرهنگی

## ارتباط چیست ؟

ارتباط شامل تبادل معناست:

این تلاش من این است که منظورم را به شما بفهمانم .

ارتباط شامل هر رفتاری است که شخص دیگری درک و تفسیر می کند: این درک شما از منظور من است.

این ارتباط شامل ارسال پیام های کلامی (کلمات) و پیام های غیرکلامی (تن صدا ، حالت چهره ، رفتار ، تنظیمات بدنی و غیره) است.

این پیام شامل پیام های ارسالی آگاهانه و همچنین پیام هایی است که فرستنده کاملاً از ارسال آنها بی اطلاع است.

آنچه میگویم و انجام میدهم ، وقتی میخواهم در ارتباط بیان کنم قادر نیستم .

بنابراین ارتباطات شامل یک فرایند پیچیده ، چند لایه و پویا است که از طریق آن ما معنا را تبادل می کنیم.



## ارتباطات

بنابراین ارتباطات شامل یک فرایند پیچیده ، چند لایه و پویا است که از طریق آن ما معنا را تبادل می کنیم.

# شکل ۱, ۳. الگوی ارتباط بین فرهنگی

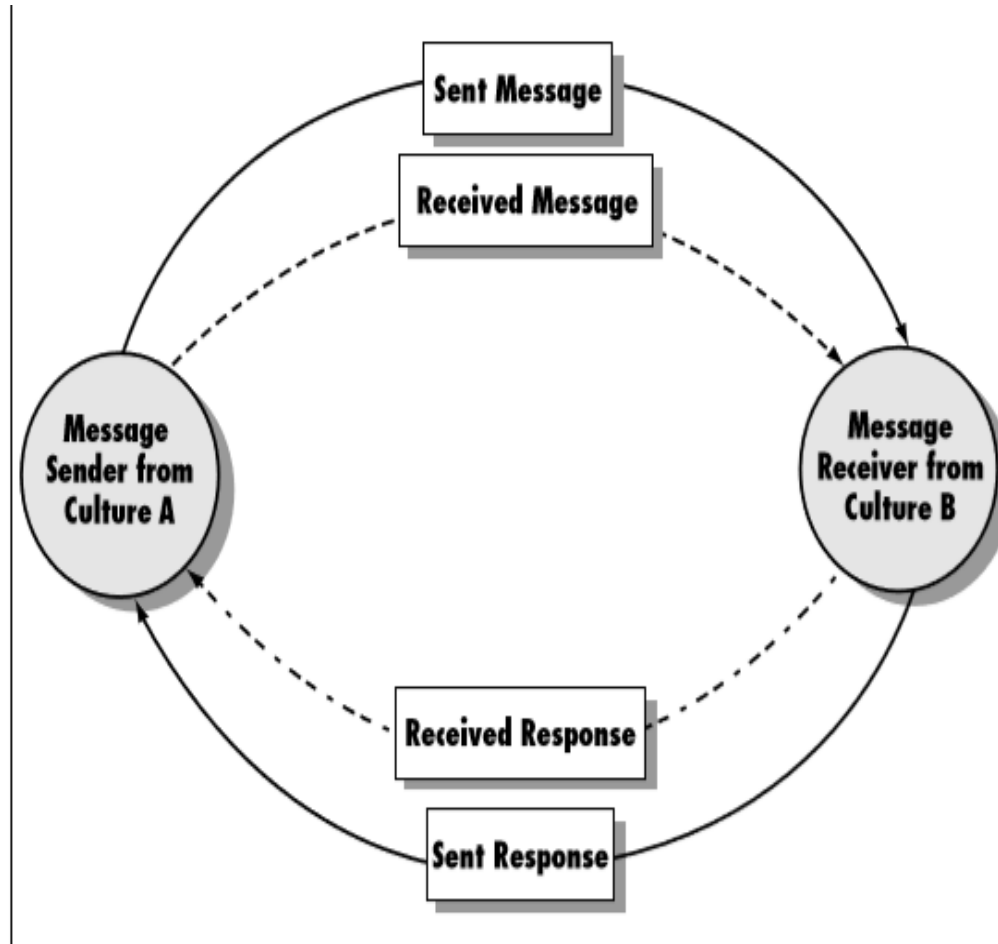
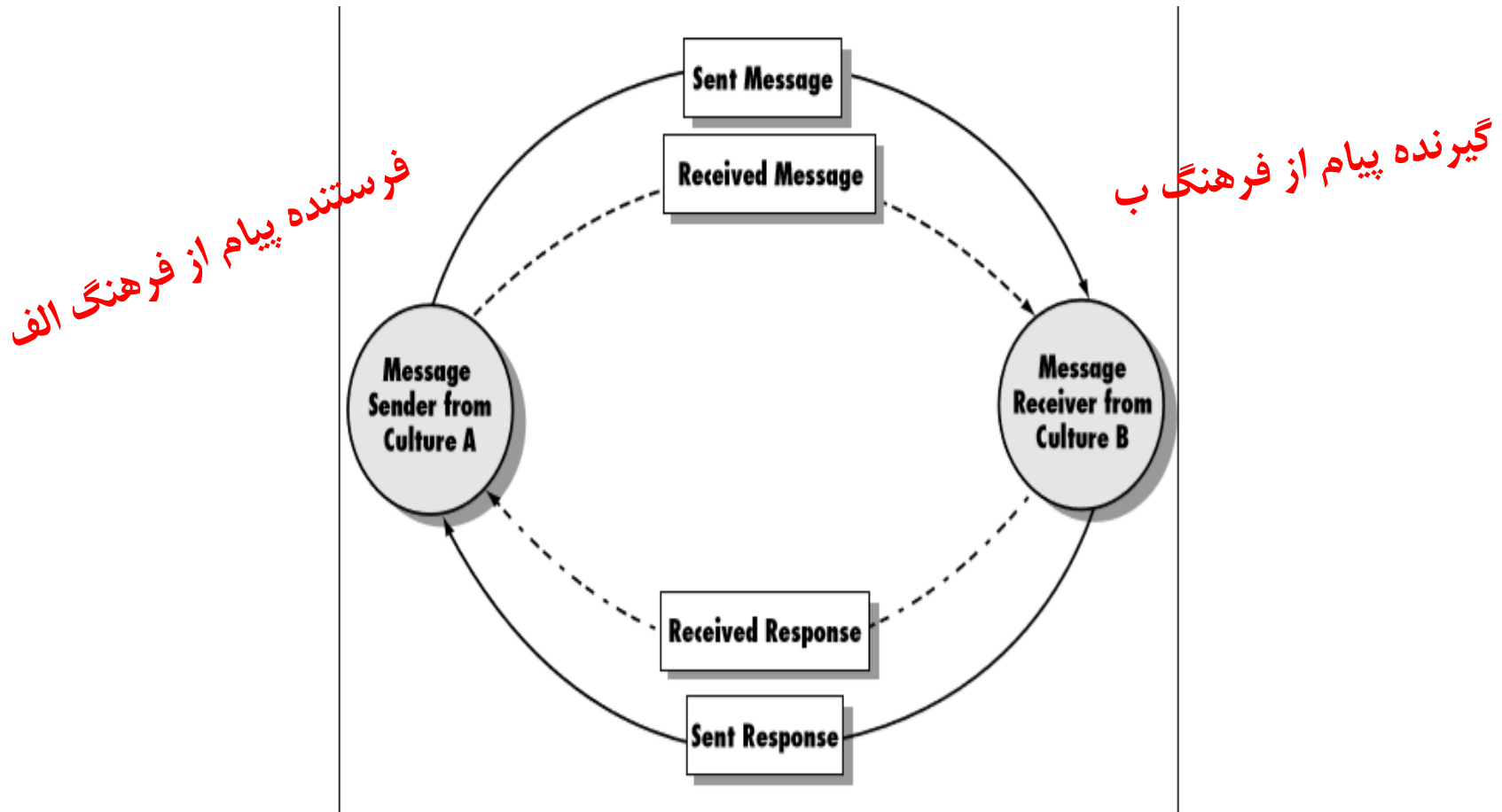


FIGURE 3-1 Communicating Across Culture

# شکل ۱, ۳. الگوی ارتباط بین فرهنگی



## یک مثال موردی

یک رئیس انگلیسی از کارمند جدید و جوان آمریکایی پرسید که آیا دوست دارد یک وعده ناهار را در ساعت ۱۱ بخورد؟

- کارمند پاسخ داد ، "بله (YEAH)" ، عالی خواهد بود!" رئیس ، با شنیدن کلمه بله (YEAH) ، به جای کلمه بله (YES) ، تصور کرد که کارمند بی ادب ، بد اخلاق و بی احترامی است.

رئیس کوتاه پاسخ داد ، "با چنین نوع نگرشی ، شما ممکن است ناهار را فراموش کنید!" کارمند گیج شده بود. چه اشتباهی رخ داده است؟ در فرآیند رمزگذاری توافق نامه (معنای مورد نظر) توسط کارمند (یک نماد کلمه) و سپس رمزگشایی رئیس از همان نماد ، رئیس پیامی کاملاً متفاوت از پیامی که کارمند قصد ارسال آن را داشت دریافت کرد.

متأسفانه همانطور که در بیشتر ارتباطات نادرست اتفاق می افتد ، نه فرستنده و نه گیرنده از اشتباه و دلیل آن آگاهی نداشته اند.

متأسفانه همانطور که در بیشتر ارتباطات نادرست اتفاق می افتد ، نه فرستنده و نه گیرنده از اشتباه و دلیل آن آگاهی ندارند..

Unfortunately, as is the case in most nor the **miscommunication**, neither the sender receiver was fully aware of what had gone wrong and why.

## ارتباطات بین فرهنگی

ارتباطات بین فرهنگی زمانی اتفاق می افتد که فردی از یک فرهنگ برای شخصی از فرهنگ دیگر پیامی ارسال کند. ارتباط نادرست بین فرهنگی هنگامی رخ می دهد که شخصی از فرهنگ دوم پیام مورد نظر فرستنده را دریافت نکند. هرچه تفاوت بین فرهنگ فرستنده و گیرنده بیشتر باشد ، احتمال ارتباط نادرست بین فرهنگی بیشتر است

**Cross-cultural communication occurs when a person from one culture sends a message to a person from another culture. Cross-cultural miscommunication occurs when the person from the second culture does not receive the sender's intended message. The greater the difference between the sender's and the receiver's cultures, the greater is the chance for cross-cultural miscommunication**

## ارتباطات نادرست بین فرهنگی

از لحاظ نظری هرچه تفاوت بین فرهنگ فرستنده و گیرنده بیشتر باشد ، احتمال ارتباط نادرست بین فرهنگی بیشتر است

## یک مثال موردی دیگر

یک تاجر ژاپنی می خواهد به مشتری نروژی خود نشان دهد که علاقه ای به فروش خاصی ندارد. تاجر ژاپنی بر اساس ادب میگوید، "این بسیار دشوار خواهد بود." نروژی این بیان را به این معنی تفسیر می کند که مشکلات حل نشده باقی مانده اند و باید حلشان کرد. نه این که معامله خاتمه یافته است. مشتری نروژی در پاسخ به این واکنش فروشنده ژاپنی می گوید که شرکتش چگونه می تواند به حل مشکلات کمک کند؟ بازرگان ژاپنی معتقدست که او پیامی مبنی بر عدم فروش را ارسال کرده است ، پس چرا خریدار نروژی منظورش را نمیفهمد؟ او نتیجه گیری میکند که مرد نروژی دچار سوء تعبیر شده است ..



# نسبیت فرهنگ و منطق رفتاری متاثر از آن

ارتباط لزوماً منجر به درک نمی شود. ارتباطات میان فرهنگی به طور مداوم شامل سو تفاهم ناشی از **سو برداشت**، **سوء تعبیر** و **ارزیابی غلط** است. وقتی فرستنده پیام از یک فرهنگ و گیرنده از فرهنگ دیگری می آید، احتمال انتقال دقیق پیام کاهش می یابد. افراد از کشورهای مختلف رویدادها را متفاوت می بینند، تفسیر می کنند و ارزیابی می کنند و در نتیجه متفاوت با آنها رفتار می کنند. در نزدیک شدن به موقعیت های بین فرهنگی، تجار موثر تا زمانی که شباهت اثبات نشود تفاوت را فرض می کنند. آنها تشخیص می دهند که همه رفتارها از دیدگاه شخصی که رفتار می کند منطقی است و منطق از نظر فرهنگی نسبی است. در موقعیت های شغلی بین فرهنگی، برچسب گذاری عجیب و غریب بر رفتار دیگران معمولاً بیانگر **ادراک غلط**، **تفسیر غلط** یا **ارزیابی غلط** از نظر فرهنگی است. به ندرت رفتار منعکس کننده سونیت یا انگیزه تهاجمی است.

# CROSS-CULTURAL MISPERCEPTION

ادراك نامناسب فرهنگى

## ادراک نامناسب فرهنگی

آیا فرانسوی ها و چینی ها دنیا را به یک شکل می بینند؟ نه. آیا ونزوئلایی ها و غنائی جهان را به همین شکل می بینند؟ باز هم ، نه. هیچ دو گروه ملی دنیا را دقیقاً به همان شکل نمی بینند. ادراک فرآیندی است که طی آن افراد محرکها را از محیط خارجی انتخاب ، سازماندهی و ارزیابی می کنند تا تجربیات معناداری را برای خود فراهم کنند . به عنوان مثال وقتی کودکان مکزیکی تصاویر تاشیستوسکوپي همزمان یک گاو باز و یک بازی بیس بال را مشاهده می کنند، آنها معمولاً فقط دیدن گاو بازی را به یاد می آورند. کودکان آمریکایی با نگاه کردن به همان تاشیستوسکوپ ، فقط بازی بیس بال را مشاهده می کنند . بزرگسالان نمی توانند به درستی رنگهای کارت بازی غیرمنتظره را ببینند.

## ادراک نامناسب فرهنگی

Why do the children not see both pictures? Why do the adults fail to correctly see the unexpected playing card colors? The answer lies in the nature of perception. Perceptual patterns are neither innate nor absolute. They are selective, learned, culturally determined, consistent, and inaccurate

چرا بچه ها هر دو عکس را نمی بینند؟ چرا بزرگسالان نتوانند به درستی رنگهای کارت بازی غیرمنتظره را بینند؟ پاسخ در ماهیت ادراک است. الگوهای ادراکی نه ذاتی هستند و نه مطلق. آنها گزینشی، آموخته، از نظر فرهنگی مصمم، سازگار و نادرست هستند.

# ادراک نامناسب فرهنگی

## ادراک انتخابی است

1. Perception is selective. At all times the environment contains too many stimuli for us to observe at one time. We therefore screen out most of what we see, hear, taste, and feel. We screen out the overload and allow only selected information through our perceptual filter to our conscious mind

۱. ادراک انتخابی است. در همه زمان ها محیط حاوی محرک های زیادی است که ما همزمان می توانیم آنها را مشاهده کنیم. بنابراین بیشتر آنچه را می بینیم ، می شنویم ، مزه می کنیم و احساس می کنیم ، غربالگری می کنیم. ما اضافه بار اطلاعاتی را غربال می کنیم و فقط اطلاعات انتخاب شده را از طریق فیلتر ادراکی خود به ذهن آگاه خود می دهیم

## ادراک نامناسب فرهنگی

آموختنی بودن الگوهای ادراکی

۲. الگوهای ادراکی آموخته می شوند. ما با دیدن دنیا به روشی خاص متولد نشده ایم. بلکه تجربه به ما می آموزد که دنیا را به روشهای خاصی درک کنیم.

2.Perceptual patterns are learned. We are not born seeing the world in a particular way; rather, experience teaches us to perceive the world in specific ways

# ادراک نامناسب فرهنگی

## ادراک مبتنی بر فرهنگ

ادراک از نظر فرهنگی تعیین می شود. ما یاد می گیریم که براساس پیشینه فرهنگی خود، جهان را به روشی خاص ببینیم

Perception is culturally determined. We learn to see the world in a particular way based on our cultural background

ادراک نامناسب فرهنگی

## سازگاری ادراک

Perception is consistent. Once we see something in a particular way, we tend to continue to see it that way.

ادراک سازگار است. هنگامی که چیزی را به روشی خاص دیدیم ، تمایل داریم که آن را به همین شکل ببینیم.



# ادراک نامناسب فرهنگی

نادرستی ادراک (فیلترهای ادراکی) *perceptual filters*

ادراک ممکن است نادرست باشد. ما چیزهایی را که وجود ندارند می بینیم و چیزهای موجود را نمی بینیم. پیشینه، ارزش ها، علایق و فرهنگ ما به عنوان فیلتر عمل می کنند و ما را به سمت تحریف، مسدود کردن و حتی ایجاد آنچه ما برای دیدن و شنیدن انتخاب می کنیم، سوق می دهیم. ما درک می کنیم آنچه انتظار داریم درک کنیم. ما طبق نقشه فرهنگی خود، چیزها را طبق آنچه برای دیدن آموزش دیده ایم، درک می کنیم.

# ادراک نامناسب فرهنگی

نادرستی ادراک (فیلترهای ادراکی)



Source: Rumor Clinic of the Anti-Defamation League. Reprinted by permission.

# نادرستی ادراک (فیلترهای ادراکی)

تأثیر مخدوش کننده فیلترهای ادراکی باعث می شود چیزهایی را که وجود ندارند ببینیم. به عنوان مثال ، از برنامه های اجرایی ایالات متحده خواسته شد تا تصویر نشان داده شده در شکل ۳-۲ (اسلاید قبلی ) را مطالعه کنند و سپس آنرا برای همکار دوم خود که تصویر را ندیده بود توصیف کنید.

سرانجام ، همکار پنجم برداشت خود از تصویر را برای گروه مدیران توصیف کرد و آن را با تصویر اصلی مقایسه کرد. در میان تحریفات متعدد ، مدیران ، مانند سایر گروه ها ، به طور مداوم مرد سیاه و سفید را به عنوان مبارز توصیف می کردند. چاقو در دست مرد سیاه است. مرد سفید پوست در حالی که کت و شلوار تجاری پوشیده است. و مرد سیاه پوست لباس کارگران را پوشیده است. واضح است که کلیشه سیاه پوستان (به عنوان طبقه فقیر ، طبقه کارگر و احتمال بیشتری برای ارتکاب جرم) و سفیدپوستان (به عنوان طبقه ثروتمند ، بالاتر و کمتر مرتکب جرم خشن) دیدگاه ناظران را تغییر می دهد ، بنابراین معنای تصویر کاملاً تغییر می کند (۳) تجربیات شخصی و فرهنگی مدیران ، و بنابراین فیلترهای ادراکی

هند.



آنها ، به آنها امکان می دهد چیزهایی را که وجود ندارند ببینند

ارزیابی نامناسب فرهنگی

**CROSS-CULTURAL MISEVALUATION**

## CROSS-CULTURAL MISEVALUATION

Even more than perception and interpretation, cultural conditioning strongly affects evaluation. Evaluation involves judging whether someone or something is good or bad. Cross-culturally, we use our own culture as a standard of measurement, judging that which is like our own culture as normal and good and that which is different as abnormal and bad. Our own culture becomes a self-reference criterion: because no other culture is identical to our own, we tend to judge all other cultures as inferior. Evaluation rarely helps in our efforts to understand, communicate with, or conduct business with people from another culture. The following example highlights the potentially negative consequences of misevaluation:

## ارزیابی نامناسب فرهنگی

شرطی سازی فرهنگی بیش از درک و تفسیر ، به شدت بر ارزیابی تأثیر می گذارد. ارزیابی شامل قضاوت در مورد خوب یا بد بودن شخصی یا چیزی است. از نظر فرهنگی ، ما از فرهنگ خود به عنوان معیار سنجش استفاده می کنیم ، قضاوت می کنیم که مانند فرهنگ خودمان طبیعی و خوب است و غیر طبیعی و بد است. فرهنگ خود ما معیار خود مرجع می شود: زیرا هیچ کس دیگری فرهنگ یکسان با فرهنگ ما است ، ما تمایل داریم که همه فرهنگ های دیگر را به عنوان حقیر قضاوت کنیم. ارزیابی به ندرت به تلاش ما برای درک ، برقراری ارتباط و یا تجارت با افرادی از فرهنگ دیگر کمک می کند.

## مثالی درباره ارزیابی نامناسب فرهنگی

یک مدیر سوئیسی بیش از یک ساعت از زمان تعیین شده منتظر است تا همکار اسپانیایی خود برای امضای قرارداد تأمین عمده وارد شود. وی با بی صبری به این نتیجه رسید که اسپانیایی ها باید در مورد تجارت تنبل و کاملاً بی توجه باشند. مدیر سوئیس با مقایسه منفی رفتار همکار با استانداردهای فرهنگ خودش برای زمان بندی تجارت ، همکار خود را بد ارزیابی کرده است. به طور ضمنی ، او رفتار فرهنگ خود را خوب عنوان کرده است ("سوئیسی ها به موقع می آیند ، به ویژه برای جلسات مهم ، و این خوب است") و رفتار فرهنگ دیگر را بد ("اسپانیایی ها به موقع نمی رسند و این بد است").

# CROSS-CULTURAL MISINTERPRETATION

تفسیر نامناسب فرهنگی



## تفسیر نامناسب فرهنگی

تفسیر زمانی اتفاق می افتد که فردی به مشاهدات و روابط آنها معنا می بخشد. این فرآیند ایجاد معنا از برداشت است. تفسیر تجربه ما را برای هدایت رفتارمان سازمان می دهد. بر اساس تجربه خود، ما در مورد آنچه درک می کنیم فرضیاتی می گیریم بنابراین مجبور نخواهیم شد هر بار که با موقعیت های مشابه روبرو می شویم، دوباره معانی را کشف کنیم. به عنوان مثال، در مورد چگونگی کار درب ها، بر اساس تجربه ما از ورود و خروج از اتاق ها ست؛ بنابراین لازم نیست هر بار که با درب جدیدی روبرو می شویم چگونه در را باز کنیم. به همین ترتیب، وقتی بوی دود به مشاممان میرسد، به طور کلی تصور می کنیم که نتیجه آتش سوزی است. لازم نیست متوقف شویم و تعجب کنیم که آیا دود نشانگر آتش سوزی است یا چیز دیگری ... الگوهای ثابت تفسیر به ما کمک می کند تا در دنیای روزمره خود به درستی و مناسب عمل کنیم.

# تفسیر نامناسب فرهنگی

## رفتار مبتنی بر تفسیر

از آنجا که دائماً محرکهای بیشتری از آنچه می توانیم جذب کنیم و ادراکات بیشتری نسبت به آنچه می توانیم متمایز یا تفسیر کنیم ، بمباران می شویم ، ما فقط آن دسته از تصاویر را درک می کنیم که ممکن است برای ما معنی دار باشند. ما تصاویر درک شده را به دسته های آشنایی دسته بندی می کنیم که به ما کمک می کند محیط خود را ساده کنیم ، مبنای تفسیرهایمان قرار بگیریم و به ما امکان عملکرد در یک دنیای بیش از حد پیچیده را بدهیم. به عنوان مثال ، به عنوان یک راننده که به یک تقاطع نزدیک می شود ، ممکن است تعداد کودکان را در صندلی عقب اتومبیل کنار خود متوجه یا نشنوم ، اما قرمز یا سبز بودن چراغ راهنمایی را مشاهده خواهیم کرد (تصور انتخابی). نور قرمز است ، من آن را به طور خودکار در رده تمام سیگنال های قرمز راهنمایی (طبقه بندی) قرار می دهم. این بار ، مانند دفعات قبل ، متوقف می شوم (رفتاری مبتنی بر تفسیر). اگرچه مردم قادر به تشخیص هزاران رنگ کاملاً ظریف هستند ، من وقت نمی گذارم که بینم چراغ قرمز در استانبول از چراغ سنگاپور روشن تر یا کدر است یا از آن در نایروبی نارنجی یا بنفش است. من به راحتی متوقف می شوم طبقه بندی به من کمک می کند آنچه را که در محیط زندگی من مهم است تشخیص دهم و مطابق آن رفتار کنم.

# (کلیشه ها) :

## STEREOTYPES

کلیشه ها شامل نوعی طبقه بندی است که تجربه ما را سازمان می دهد و رفتار ما را نسبت به گروه های مختلف جامعه راهنمایی می کند. کلیشه ها هرگز رفتار فردی را به طور دقیق توصیف نمی کنند. بلکه آنها هنجار رفتاری را برای اعضای یک گروه خاص توصیف می کنند.

## STEREOTYPES (کلیشه ها) :

به عنوان مثال همکاران مدیریت بین المللی مستقر در پاریس ، کلیشه های  
تجار بازرگانان انگلیسی و فرانسوی را به شرح زیر شرح می دهد:

ما دریافته ایم که برای هر مجموعه ای از کلیشه های منفی که انگلیس و فرانسه را از  
هم متمایز می کند ، با یک واگرایی در ارزش های خاص مطابقت دارد که اگر شناخته  
شود ، می تواند منبع فوق العاده ای را اثبات کند. برای توضیح: فرانسوی ها ، در  
توصیف انگلیسی ها به عنوان "موزی" ، "ریاکارانه" و "مبهم" ، در حقیقت انگلیسی  
[[مدیران] فقدان نمونه یک مدل یا نظریه عمومی را توصیف می کنند و . . . ترجیح  
آنها برای رویکرد عملی تر و تکاملی تر.

# یک کلیشه وقتی مفید واقع می شود که:

- آگاهانه نگه داشته شود:  
افراد باید آگاه باشند که در حال توصیف هنجارهای گروهی هستند نه ویژگی های یک فرد خاص.
- توصیفی باشد به جای اینکه ارزیابی کننده باشد:  
کلیشه باید توصیف کند که افراد این گروه احتمالاً چگونه خواهند بود و افراد را خوب یا بد ارزیابی نکند.
- دقیق باشد:  
کلیشه باید به طور دقیق هنجار مربوط به گروهی را که فرد به آن تعلق دارد ، توصیف کند.
- اولین بهترین حدس در مورد یک گروه مقدم بر کسب اطلاعات در مورد شخص خاص یا افراد درگیر باشد.
- اصلاح شده باشد و ، براساس مشاهده و تجربه مداوم با افراد و شرایط واقعی.

## یک مثال از کلیشه ای که حقیقت را تغییر می دهد :

از آنجا که معتقدیم کلیشه ها واقعیت را منعکس می کنند ، اصلاح و یا کنار گذاشتن کلیشه های ناخودآگاه حتی پس از کسب اطلاعات واقعی در مورد یک شخص دشوار است.

اگر یک کلیشه ناخودآگاه نیز شخص یا موقعیتی را به طور نادرست ارزیابی کند ، به احتمال زیاد یک راهنمای نامناسب ، بی اثر و غالباً مضر برای واقعیت حفظ خواهیم کرد.

به عنوان مثال تصور کنید که من ناخودآگاه این کلیشه را قبول دارم که مردمان کبکی (کانادایی) انگلیسی تبار (ضد فرانسوی) (که به آنگلو فون معروفند) **از یادگیری زبان فرانسه امتناع می کنند** و بنابراین معتقد است که آنها در استان کبک (هیچ حقی ندارند) (که یک کلیشه نادرست و ارزیابی کننده است)

من سپس با یک آنگلو فون (دوستدار انگلیس) یک زبانه ملاقات می کنم و می گویم ، " ببینید ، من به شما گفتم که آنگلو فون ها مایل نیستند فرانسوی صحبت کنند! آنها در اینجا سزاوار برخورداری از حق نیستند. " من در مرحله بعدی با یک آنگلو فون دو زبانه ملاقات می کنم و نتیجه می گیرم ، " او باید یک آمریکایی باشد زیرا آنگلو فون های کانادایی همیشه از یادگیری زبان فرانسه امتناع می کنند. " به جای سوال ، اصلاح یا کنار گذاشتن کلیشه من ( کانادایی ها فرانسوی صحبت می کنند) ، در اینجا ..... **من واقعیت را تغییر می دهم تا با کلیشه متناسب شود .**

کلیشه این است : (" **او باید آمریکایی باشد** "). کلیشه ها فقط در صورتی که قبل از کسب اطلاعات مستقیم به عنوان اولین حدس در مورد شخص یا موقعیت مورد استفاده قرار گیرند ، اثربخشی را افزایش می دهند. کلیشه ها هرگز به سختی به آنها پایبند نمی شوند.

## مردم حتی در برابر اطلاعات متناقض ، کلیشه ها را حفظ می کنند.

، روانشناس کانادایی ، دونالد تیلور (۶ ؛ ۲۴) در مطالعات کلاسیک خود دریافت که اکثر مردم کلیشه های خود را حتی در برابر شواهد متناقض حفظ می کنند.

مالکوم گلدول ، در کتاب محبوب خود با عنوان تحقیق چشمک زن ، قدرت تفکر بدون فکر ، نشان داد که مردم امروزه به کلیشه های خود ادامه می دهند ، اغلب در پیچیده ترین ، پیامدهای و استرس زا ترین شرایط نیز به این کلیشه ها ادامه میدهند....

. به عنوان مثال ، تیلور از کانادایی های انگلیسی و فرانسوی خواست که به یکی از سه نوار ضبط شده یک کانادایی فرانسوی در توصیف خود گوش دهند. در نسخه اول ، کانادایی فرانسوی از کلیشه (دوستدار فرانسه) استفاده کرد و خود را مذهبی ، مغرور ، حساس و گویا توصیف کرد.

نسخه دوم ، او از اصطلاحات خنثی برای توصیف خود استفاده کرد. در نسخه سوم ، او از اصطلاحاتی برای توصیف خود استفاده کرد که با کلیشه در تضاد است ، مانند عباراتی غیر مذهبی ، فروتن ، بی بیان و محافظه کار. پس از گوش دادن به یکی از این سه نسخه ، از هر شخص خواسته شد که را روی نوار (یک دوستدار فرانسه) را توصیف کند. به طور شگفت آور ، افرادی که به هر یک از این سه نسخه گوش می دادند از اصطلاحات کلیشه ای یکسان استفاده می کردند که شامل عبارات و توصیفات از قبیل: مذهبی ، غرور ، حساس ، و رسا بود .... حتی وقتی صدای روی نوار اطلاعات مخالف را منتقل کرده باشد.

نتیجه اینکه این یک امر بدیهی است که مردم حتی در برابر اطلاعات متناقض ، کلیشه های خود را حفظ می کنند.

# نابینایی فرهنگی ناخودآگاه

از آنجا که بیشتر **تفسیرها در سطح ناخودآگاه** ادامه می یابد ، ما غالباً از فرضیاتی که می گیریم و مبنای فرهنگی آنها بی اطلاع هستیم. واقعیت فرهنگ بومی ما هرگز ما را مجبور نمی کند که پیش فرض های خود یا میزان فرهنگی بودن آنها را بررسی کنیم ، زیرا آنها را با اکثر شهروندان کشور خود به اشتراک می گذاریم. تنها چیزی که می دانیم این است که وقتی خارج از فرهنگ خودمان کار می کنیم ، کارها به همان راحتی و منطقی کار نمی کنند ، مثل اینکه با افرادی شبیه به خودمان کار می کنیم. مثلاً:

کانادایی هایی که در کویت تجارت می کردند ، هنگام ملاقات آنها با **یک مقام عالی رتبه که در یک دفتر اختصاصی** نبود و جریان مذاکرات به دلیل مزاحمت های محیط خارجی دائماً قطع می شد ، متعجب شدند. با استفاده از مفروضات **فرهنگی مستقر در کانادا** - این که افراد مهم دفاتر خصوصی بزرگی دارند که منشی ها امور نظارت بر روند ورود افراد به داخل دفتر را بر عهده دارند ، و از آنجا که این تجارت مهم بود و از اهمیت خاصی برخوردار بود ، و نباید جریان مذاکرات با وقفه مواجه میشد - کانادایی ها دفتر باز کویت و وقفه های مداوم را تفسیر می کنند به این معنی که این مقام نه آنقدر رده بالا بوده است و یا اینکه خیلی علاقه مند به انجام کار با آنها همانطور که قبلاً فکر می کردند نبوده است.... سو تعبیر کانادایی ها از فضای دفتر کویت باعث شد علاقه آنها به همکاری با کویت از بین برود.

دلیل این است که **تفسیر کانادایی ها از هنجارهای فرهنگی آمریکایی شمالی** ریشه میگیرد ، نه از هنجارهای فرهنگ **خاورمیانه**.

مقام کویتی ممکن است یک مقام عالی رتبه باشد و ممکن است اتفاقاً خیلی مایل به تجارت با کانادایی ها باشد ولی کانادایی ها هرگز اینرا نمی دانند. آنها **دچار نابینایی ناخودآگاه فرهنگی** شده اند....



نمونه هایی از ابعاد فرهنگی کسب و کار و مشارکت بین المللی

# نمونه هایی از کسب و کار و مشارکت بین المللی

سرمایه ای که توسط یک شرکت مستقر در بلژیک در لندن جمع آوری شده است ، می تواند خرید ماشین آلات را از شرکت های تابعه مستقر در استرالیا تأمین کند. یک تیم مدیریتی از رنو فرانسه ممکن است یک مجتمع اتومبیل سازی ساخت آمریکا در آرژانتین را تصاحب کند.

لباس های عروسکی دوخته شده در کره جنوبی توسط ماشین آلت ژاپنی ، بر اساس مشخصات درخواستی یک شرکت آمریکایی ، ممکن است به شمال مکزیک فرستاده میشود تا با اجزای دیگر عروسک هایی که توسط یک شرکت آمریکایی برای فروش در نیویورک و لندن در فصل کریسمس تولید می شود ، مونتاژ شود.

[هواپیمایی] ساخت کالیفرنیا. . . که موتورش توسط ان یک شرکت انگلیسی تأمین می شود. . . در حالی که یک [هواپیمای] رقیب بالهایش را از کانادا تأمین می کند. یک فرانسوی به عنوان رئیس یک شرکت در ایالات متحده آمریکا منصوب می شود. . . در حالی که یک آمریکایی یک صندوق سرمایه گذاری بین المللی مستقر در سوئیس را تاسیس میکند.

# اهمیت کسب و کار بین المللی

مدیران دیگر اهمیت روزافزون تجارت جهانی را زیر سوال نمی برند. همانطور که در گزارش یکی از مجلات مدیریتی نشان داده شده است ، بیش از دو سوم مدیران عامل شرکتهای معروف و موفق جهان ، رقابت خارجی را عامل اصلی موفقیت تجاری شرکت های خود می دانند. بطور مشابه بسیاری از مدیران انتظار دارند که بطور فزاینده ای سرمایه و نیروی کارشان از خارج از مرزها تامین شود و همچنین درآمدهای آتی را نیز از خارج تامین خواهند نمود.

# جدول ۱،۱. شکل گیری تجارت جهانی

جدول شماره ۱،۱. شکل گیری تجارت جهانی

TABLE 1-1 Global Corporate Evolution

	مرحله خانگی و داخلی		مرحله چند منطقه ای	مرحله بین المللی	مرحله جهانی
	Domestic Phase		Multidomestic Phase	Multinational Phase	Global Phase
استراتژی رقابتی	Domestic	خانگی	Multidomestic	Multinational	Global
اهمیت کسب و کار در جهان	Marginal	حاشیه ای	Important	Extremely important	Dominant
جهت گیری اولیه	Product/Service	تولید و خدمات	Market	Price/Cost	Strategy
	New, unique		More standardized	Completely standardized (commodity)	Mass-customized
Type of development emphasized	Product engineering		Process engineering	Engineering not emphasized	Product and process engineering
Technology	Proprietary		Limited sharing	Widely shared	Almost instantly and extensively shared
R&D/ Sales	High		Decreasing	Very low	Very high
Profit margin	High		Decreasing	Very low	Initially high, yet immediately decreasing
Competitors	None		Few	Many	Significant (few or many)
Market	Small and domestic		Large and multidomestic	Larger and multinational	Largest and global
Production location	Domestic		Domestic and primary foreign markets	Multinational, based on least cost	Global, least cost and best quality
Exports	None		Growing, high potential	Large, saturated	Imports, exports, and "transports"
Structure	Functional divisions		Functional with international division	Multinational lines of business	Global alliances, flattened "heterarchy"
	Centralized		Decentralized	Centralized	Coordinated and decentralized

Source: Adapted by Adler, 2007; based on Adler and Ghadar (5); with phases I-III based on Vernon (95).

# جدول ۱،۱. شکل گیری تجارت جهانی

جدول شماره ۱،۱. شکل گیری تجارت جهانی

TABLE 1-1 Global Corporate Evolution		مرحله چند منطقه ای		مرحله بین المللی		مرحله جهانی	
		مرحله خانگی و داخلی					
		Domestic Phase	Multidomestic Phase	Multinational Phase	Global Phase		
استراتژی رقابتی	Competitive strategy	Domestic خانگی	Multidomestic چند منطقه ای	Multinational بین المللی	Global جهانی		
اهمیت کسب و کار در جهان	Importance of world business	Marginal حاشیه ای	Important مهم	Extremely important خیلی مهم	Dominant غالب		
جهت گیری اولیه	Primary orientation	Product/Service تولید و خدمات	Market بازار	Price/Cost قیمت /هزینه	Strategy استراتژی		
	Product/service	New, unique	More standardized	Completely standardized (commodity)	Mass-customized		
	Type of development emphasized	Product engineering	Process engineering	Engineering not emphasized	Product and process engineering		
	Technology	Proprietary	Limited sharing	Widely shared	Almost instantly and extensively shared		
	R&D/ Sales	High	Decreasing	Very low	Very high		
	Profit margin	High	Decreasing	Very low	Initially high, yet immediately decreasing		
	Competitors	None	Few	Many	Significant (few or many)		
	Market	Small and domestic	Large and multidomestic	Larger and multinational	Largest and global		
	Production location	Domestic	Domestic and primary foreign markets	Multinational, based on least cost	Global, least cost and best quality		
	Exports	None	Growing, high potential	Large, saturated	Imports, exports, and "transports"		
	Structure	Functional divisions	Functional with international division	Multinational lines of business	Global alliances, flattened "heterarchy"		
		Centralized	Decentralized	Centralized	Coordinated and decentralized		

Source: Adapted by Adler, 2007; based on Adler and Ghadar (5); with phases I-III based on Vernon (95).

پس در جدول ۱,۱. یک نتیجه خیلی مهم که میگیریم این است:

۱. در شکل گیری تجارت جهانی از کسب و کار خانگی **Domestic** شروع میشود و

به کسب و کار جهانی **Global** منتهی (ختم) میشود.

Global Multinational Multidomestic Domestic

۲. ترتیب شکل گیری تجارت جهانی : خانگی ، چند منطقه ای، بین المللی ، جهانی

Domestic

Multidomestic

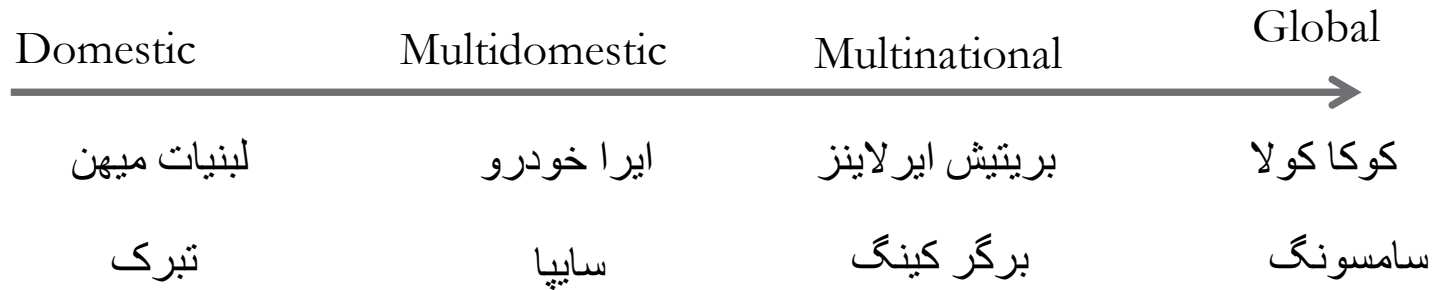
Multinational

Global



# شکل گیری تجارت جهانی

یک پیوستار (محور) از خانگی تا جهانی قابل تشخیص است :



بخش دوم :

**مفاهیم**

**مدیریت و سازمان و مهارت ها و ارتباطات**

**موثر سازمانی**





# مفاهیم و تعاریف مقدماتی

## مدیریت و سازمان

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

## چند کتاب (پیشنهادی):

مدیریت عمومی

دکتر الوانی

مهارت‌های عمومی مدیریت

دکتر ایران نژاد پاریزی

مدیریت زمان و راهنمای برنامه ریزی

دکتر محمد روستا

پنجمین فرمان

پیتر سنگه

# اهمیت مدیریت :

چند نکته مهم :

۱- موفقیت شرکت ها مطلقاً متناسب است با مدیریت بهتر .

۲- درصد بالایی از ورشکستگی های تجاری بعلت مدیریت های فاقد صلاحیت و تجربه بوده است.

۳- سرمایه یا تکنولوژی ، توسعه را تضمین نمی کند ، بلکه عامل محدود و کمیاب فقدان مدیریت قوی و با کیفیت است .

# سیر تحول دانش مدیریت (نظریه های مدیریت) :

هنر مدیریت با شکل گیری نهاد خانواده مطرح شده است .  
تحول عمده در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست .  
در سیر تحول نظریه های مدیریت ، در واقع نوع تفکر بشر است  
که تغییر کرده است .

قبل از ۱۹۰۰ : روشهای مدیریت و سیر تحولات آن،  
(تجربی ، عقلی ، سعی و خطا و ... )

**تئوری کلاسیک :** مدیریت علمی \_ مدیریت اداری \_ بوروکراسی

**تئوری نئوکلاسیک :** نهضت روابط انسانی

**مدیریت نوین :** تفکر سیستمی \_ روش اقتضایی \_ نظریه کمال \_ ...

# تعاریف مختلف مدیریت :

۱- انجام کار از طریق دیگران .

۲- فرآیند استفاده مؤثر از منابع محدود برای تحقق اهداف سازمان .

۳- فرآیند هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی در جهت اهداف گروهی

۴- هماهنگی همه ی منابع و امکانات از طریق فرآیند های تصمیم گیری ، برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت ، سرپرستی و کنترل در جهت تحقق اهداف تعیین شده .

**5- Manage: to arrange and control an event carefully in order to achieve the result you want**

## تعاریف مختلف مدیریت :

۶- فرایندی که طی آن تصمیم‌گیری در سازمان‌ها صورت می‌پذیرد

۷- انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل

۸- علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع

برای نیل به اهداف سازمانی

۹- بازی کردن نقش رهبر، منبع اطلاعاتی، تصمیم‌گیرنده و رابط برای اعضای

سازمان

# تئوریهای کلاسیک :

مدیریت علمی : فردریک تیلور (مهندس مکانیک)  
مدیریت اداری : هنری فایول (مهندس معدن, ۳۰ سال مدیریت یک شرکت استخراج ذغال سنگ)  
بوروکراسی : ماکس وبر (جامعه شناس)

۱- هر سه جریان اساساً با فرضیات مشابهی پایه ریزی شدند و تأثیر عملی آنها یکسان بوده است . (رشد و توسعه ی آنها در یک مقطع زمانی رخ داده است)

۲- هر سه این نظریات بر ارائه اصول جهان شمول برای کاربرد در وضعیتهای گوناگون تأکید دارند .

۳- به این نظریات ، نظریات سنتی هم می گویند

# نقطه نظر کلاسیک ها در مورد سازمان :

سازمان ساختاری از روابط قدرت ، اهداف ، نقشها ، فعالیتها ، ارتباطات و عوامل دیگر است . بنابراین افرادی وجود دارند که به صورت گروهی با یکدیگر کار می کنند .

مفاهیم و کاربرد کلاسیک طی قرنهای تکامل یافته است . مدون شدن آنها در قالب نظریه مربوط به اوایل قرن گذشته (۱۹۰۰) است .

هر نظریه، معمولاً کاملاً مورد قبول صاحب نظرانند یا اصلاً مورد قبول نیستند .



# نهضت مدیریت علمی :

✓ نهضت مدیریت علمی: تحولات عظیم در زمینه های صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛

✓ پیشگامان نهضت مدیریت علمی: تیلور و گیلبرت؛

✓ مطالعه ی علمی کار: حرکت سنجی - زمان سنجی - تعیین استانداردهای تولید و عمل کردن بر مبنای آنها؛

✓ مدیریت علمی: استفاده از اصول علمی در اداره کردن امور (علمی کردن مدیریت) و استفاده از روشهای علمی بجای روش سعی و خطا؛

# اصول چهارده گانه مدیریت از دیدگاه فایول :

- ۱- اصل تقسیم کار ( تخصص گرایی )
- ۲- اصل اختیار و مسئولیت ( حق دستوردادن )
- ۳- اصل انضباط ( احترام و فرمانبرداری نسبت به قوانین و اهداف سازمان، احترام به مقررات و آئین نامه ها )
- ۴- اصل وحدت فرماندهی ( برای کاهش تداخل و تناقض ، هر عضو سازمان دستورات را فقط از یک رده بالاتر دریافت می کند و مسئول پاسخگویی فقط به همان رده باشد )
- ۵- اصل هدف یا جهت ( هدف سازمان مشخص باشد و همه در راستای آن فعالیت کنند )
- ۶- اصل تبعیت منافع فردی از منافع عمومی ( تقدم منافع سازمان بر منافع فردی )

# اصول چهارده گانه مدیریت از دیدگاه فایول :

- ۷- اصل حقوق و مزایای پرسنل ( دستمزد خوب در نتیجه عملکرد خوب )
- ۸- اصل تمرکز در تصمیم گیری ها ( برقراری تعادل مناسبی بین تمرکز و عدم
- ۹- اصل سلسله مراتب یا ارشدیت ( ارتباط رسمی اعضای سازمان از طریق سلسله مراتب صورت می گیرد )
- ایراد : در سازمانهای بزرگ این اصل موجب کندی در تصمیم گیری و ارتباطات می شود .
- ۱۰- اصل استقرار مناسب (همچون اشیاء، برای تک تک افراد نیز باید بهترین مکان استقرار تعیین شود تا بتوانند به بهترین نحو وظایف خود را انجام دهند )
- ۱۱- اصل عدالت و مساوات ( وفاداری اعضای سازمان را دنبال خواهد داشت )

# اصول چهارده گانه مدیریت از دیدگاه فایول :

۱۲- اصل ثبات و استمرار خدمت کارکنان و به دنبال آن امنیت شغلی

بروز استعدادها و کارایی افراد در بستر زمان میسر است .  
امنیت شغلی می تواند باعث افزایش کارایی و بازدهی شود .

۱۳- اصل ابتکار عمل ( تشویق کارکنان بر انجام کارها بر مبنای برنامه ) .

۱۴- اصل اتحاد و فضای گروهی و روحیه کار دسته جمعی ( ایجاد احساس افتخار در کارکنان ، وفاداری آنها به سازمان ، احساس تعلق متقابل به اعطای شخصیت و در نتیجه فعالیت بیشتر و کارایی بالاتر کارکنان )

## نظریه بوروکراسی :

ماکس وبر (جامعه شناس) : ارائه ساختار قوی و مناسب برای سازمانها .  
تیلور و فایول : مدیریت علمی برای کسب مؤثر اهداف .

## نظرات ماکس وبر :

۱. ساختارهای دیوانسالارانه می تواند تغییرات ناشی از **تفاوت مهارتها** ،  
**تجربیات و اهداف مدیران یک سازمان ( واحد )** را از میان بردارد .

۲. دیوانسالاری مقوله ای بسیار مهم است زیرا سازمانها را قادر می سازد  
که انبوهی فعالیتهای روزانه را انجام دهند .

# مهارت

مهارت یعنی توانایی لازم برای انجام یک کار؛

وقتی می‌گوییم کسی در کاری ماهر شده است یعنی می‌تواند آن کار را در کمترین زمان ممکن، با کمترین خطا و با بالاترین کیفیت انجام می‌دهد. برای مثال وقتی می‌گوییم فلان شخص یک تایپیست ماهر است یعنی می‌تواند با ده انگشت و با سرعت بالا تایپ کند در حالی که خطای بسیار کمی دارد.



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# مهارت مدیریتی:

مهارت مدیریتی به مهارت هایی گفته می شود که به وسیله آن شخص در وجود خود امکان به حرکت در آوردن اجزاء یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء به سوی اهداف تعیین شده فراهم می آورد. مهارت های مدیریتی تابع سلیقه ها و یا رفتارهایی که عادات افراد آنها را تعریف نموده نیستند.

مهارت مدیریتی از سرچشمه علم و دانایی نشأت گرفته و همگان به خوبی می دانند که مدیریت یک علم است و این علم از یک منطق و سیستم تبعیت می کند که رفتارهای مدیر تابع آن سیستم است و نه بالعکس.

**اهمیت روزافزون کسب مهارت‌های مدیریتی**

**در کانتکس (زمینه) مدیریت دولتی ایران**



**سوالاتی که سعی میکنیم در این دوره پاسخ گوئیم:**

**۱. چرا مهارت مدیران مهم است؟**

**۲. چرا در آینده مهارت مدیران مهم و مهمتر خواهد شد؟**

**۳. چرا ما به عنوان مدیر یا مدیران آتی باید به فکر و در صدد کسب مهارتهای مدیریتی بیشتر باشیم؟**

تفاوت دو رویکرد مدیریت و خدمات رسانی در دستگاههای اجرایی :

- ۱- رویکرد مدیریت گرایی (منیجریایزم) **Managerialism**
- ۲- رویکرد خدمات رسانی (خادمیت)

# رویکرد مدیریت گرای در سازمانهای دولتی و دستگاههای اجرایی



مدیریت دولتی سنتی: دولت به دنبال پول نیست

حتی در بسیاری از مواقع به دنبال خدمات سریع نیست، مثلاً اطاله دادرسی که در همه جای دنیا وجود دارد، زیرا دولت ترجیح می دهد که یک پرونده قضایی ماهها بلکه چند سال طول بکشد ولی اطمینان کسب کند که حتی یک نفر بیگناه یک روز هم زندان نرود و چه بسا بیگناه اعدام شود.



پس بوروکراسی عریض و طویل دولت در مدیریت دولتی سنتی یک اخلاق مداری به دنبال خود دارد که تضمین کننده فرایندهای اخلاق مدار، صحیح، با اطمینان و ضریب صحت بالا باشد.



این موارد در بنگاه های خصوصی عملاً هیچ معنایی ندارد. یک شعار در مدیریت دولتی سنتی هست که میگوید دولت ده دلار خرج می کند که از دزدی ده سنتی جلوگیری کند



مدیریت دولتی سنتی: دولت در حوزه عمومی به دنبال پول نیستده دلار خرج کردن برای جلوگیری از دزدی پنج سنت، آیا یک اقدامی است که با عقلانیت اقتصادی سازگار است؟



خیر... پس چرا مدیریت دولتی سنتی این اقدام را انجام می دهد

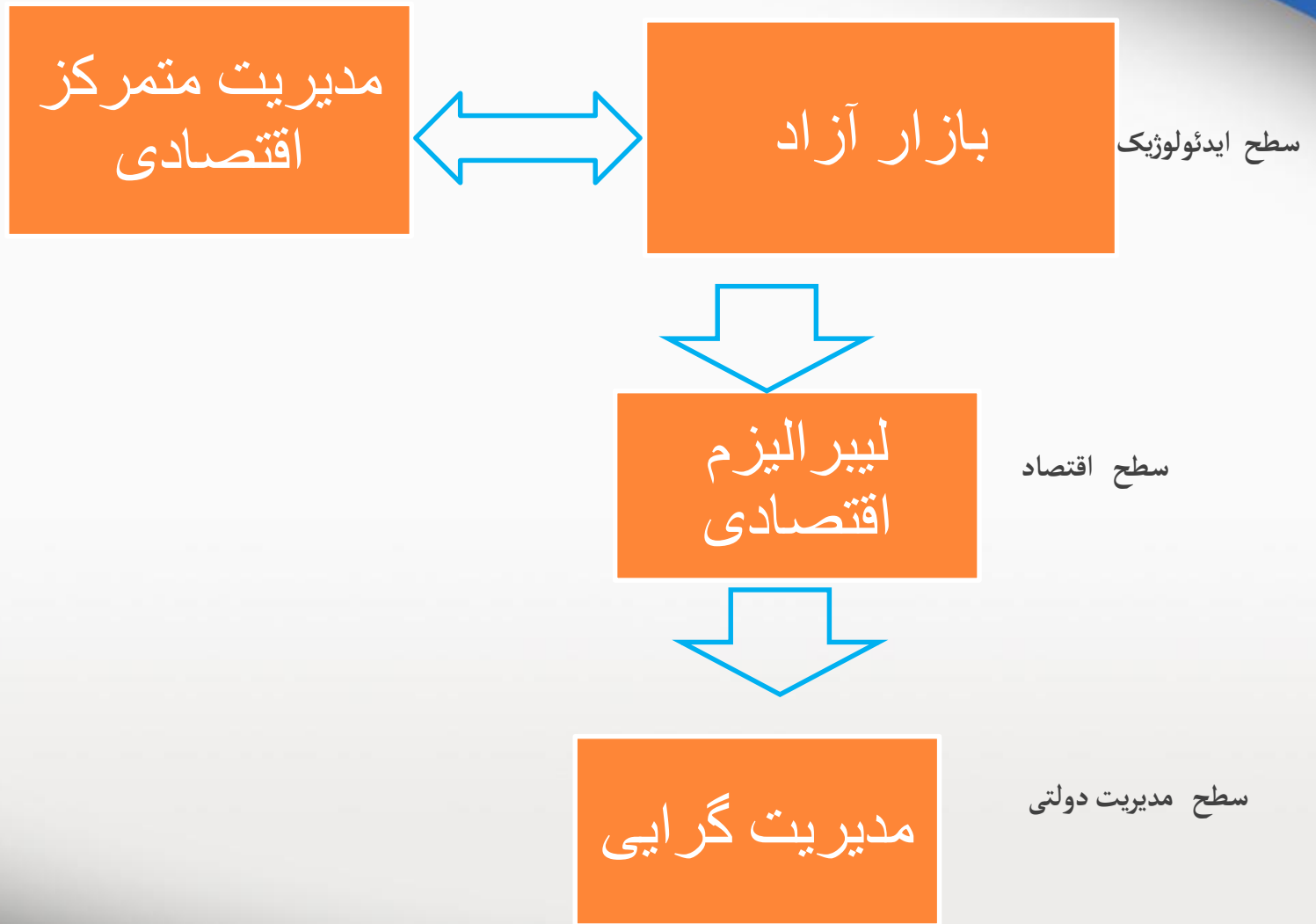


دولت به دنبال اعتماد و اطمینان است، به دنبال صحت و دقت است  
به دنبال فرایندها و پروسه های اطمینان بخش است. به دنبال امنیت است

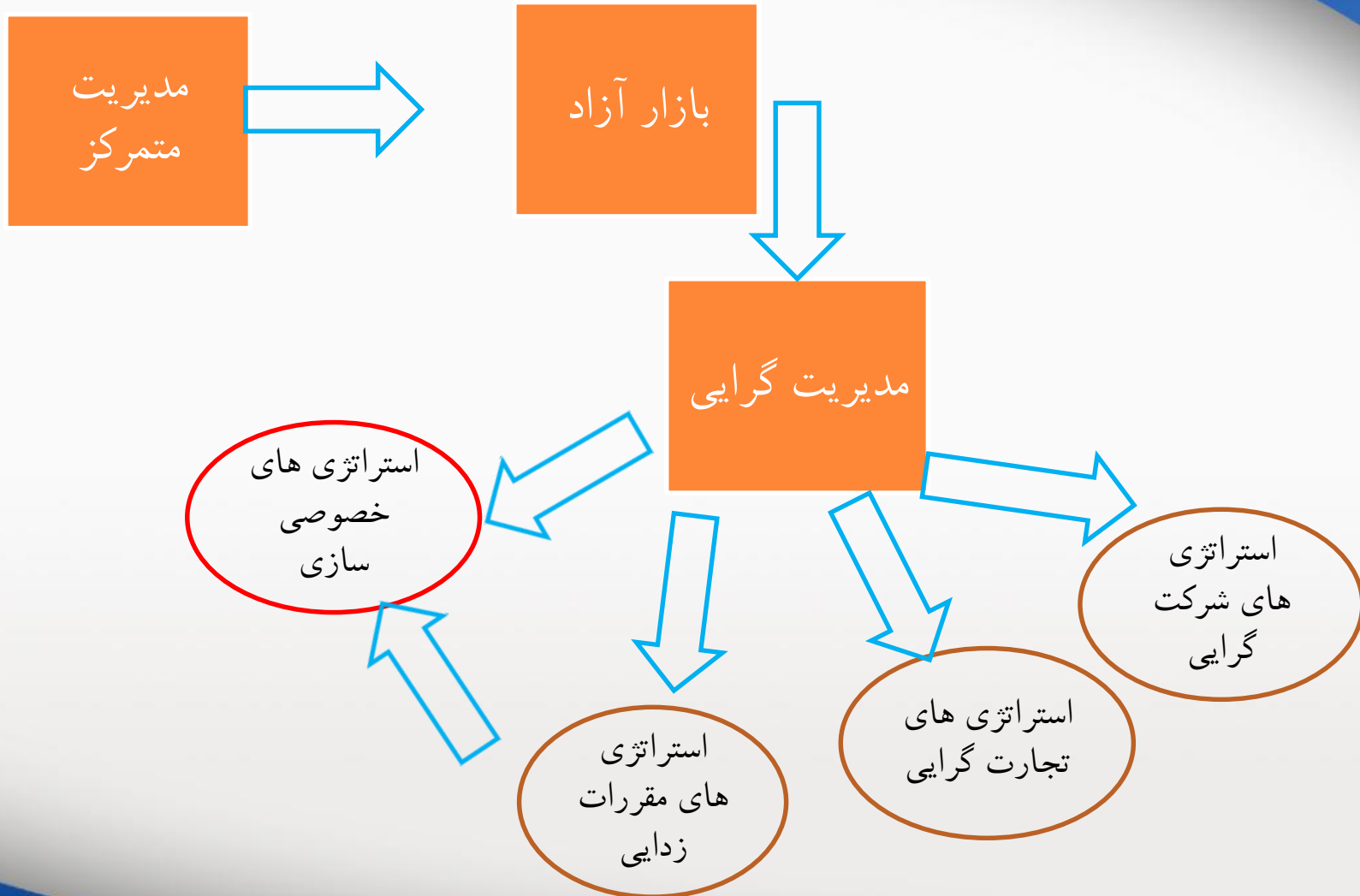
دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

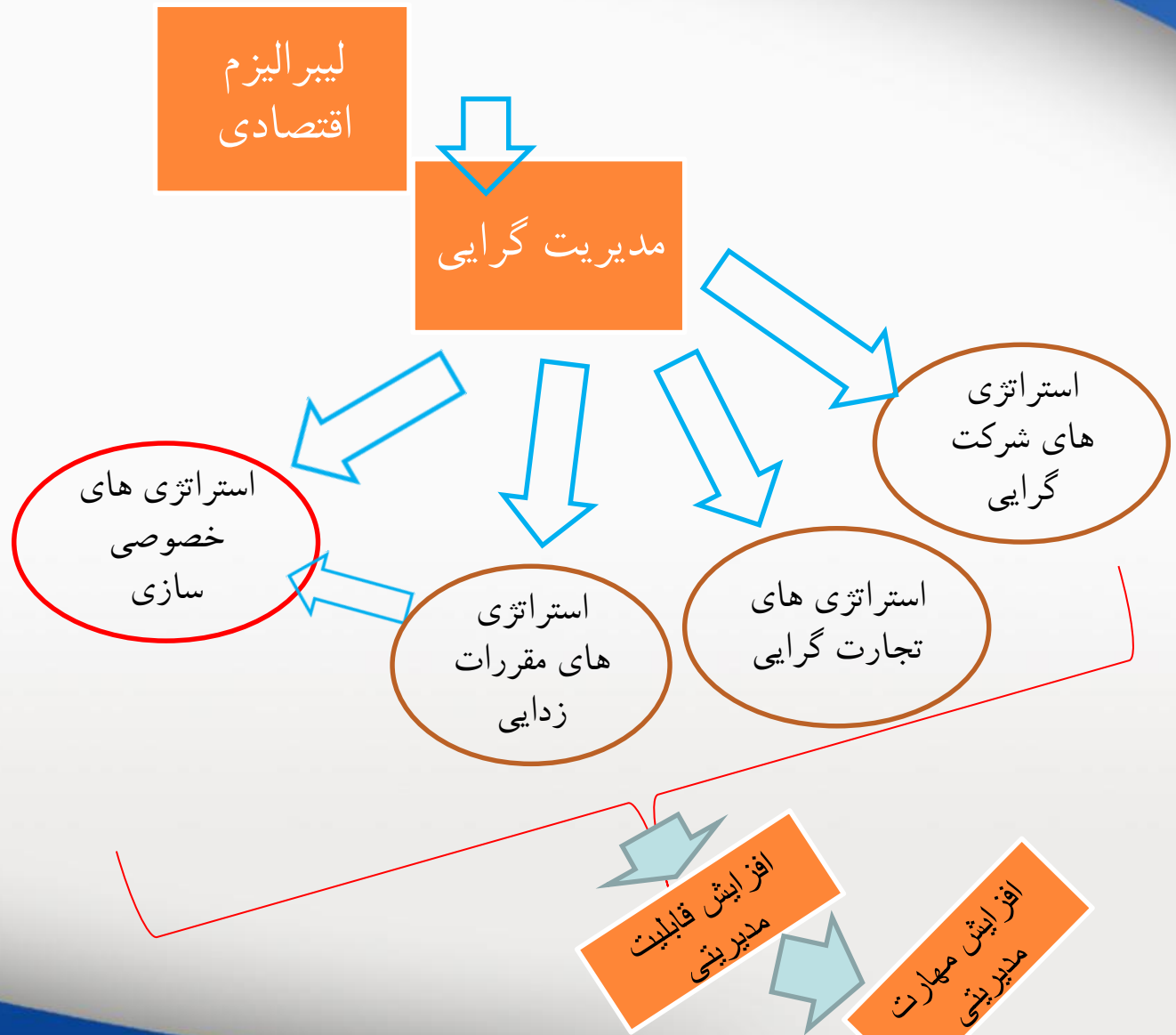
# رویکرد مدیریت گرای در سازمانهای دولتی و دستگاههای اجرایی



# رویکرد مدیریت گرای در سازمانهای دولتی و دستگاههای اجرایی



# رویکرد مدیریت گرای در سازمانهای دولتی و دستگاههای اجرایی



# ارتباطات موثر مدیریت و سازمان

مهارت‌های حداقلی مدیران فنی تا عالی :

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM



# طبقه بندی مدیران :

کارهای مدیری بر حسب سطوح سازمانی، متفاوت است .  
رییس یک شرکت بزرگ چند صد هزار پرسنلی و سرپرست ده نفر پرسنل یک دفتر بیمه هر دو مدیرند

اما این کجا و آن کجا؟

اکثر صاحبانظران سه سطح مدیری را برای هر سازمان قائل هستند:

**مدیریت عالی -**

**مدیریت میانی -**

**مدیریت عملیاتی**

## مهارت‌های حداقلی :

- توانایی های قابل پرورش که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود .
- توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه ی شخصی .
- اقدام به عمل مؤثر در شرایط متغیر .

حداقل مهارت های مورد نیاز مدیران :

۱. فنی

۲. انسانی

۳. ادراکی

## مهارت فنی (تکنیکی) :

توانایی به کار بردن دانش ، روشها ، فنون و ابزاری که لازمه ی انجام وظایف خاص است.

از طریق تجربه ، تحصیل و کارورزی کسب می شود .

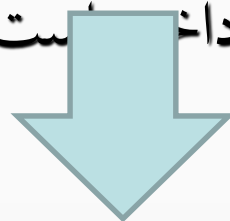
ماهیتاً دقیق ، مشخص و دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است.

قابل کپی برداری است.چارچوب مشخص و قابل صورت بندی دارد.

به عنوان مثال میتوان از جایی کپی برداری کرد. توانایی طراحی یک پُل یک ساختمان، طراحی یک شبکه توزیع برق ، نصب یک برنامه نرم افزاری روی سرور و.... نوعی مهارت تکنیکی (فنی) هستند....

# نقش تخصص فنی در موفقیت مدیران

پروفسور آرت مارکمن (۲۰۱۲) از دانشگاه تگزاس آمریکا طی مقاله‌ای که خلاصه‌ای از آن در مجله کسب‌وکار هاروارد به چاپ رسیده، به بررسی نقش تخصص فنی در موفقیت مدیران پرداخته است



نتایج این تحقیقات نشان می‌دهند که بهترین مدیران اغلب کسانی هستند که درخصوص حوزه‌ای که در آن مشغول فعالیت هستند، **دانش فنی قابل توجهی دارند**؛ در واقع یکی از عوامل مهم موفقیت افراد در نقش‌های مدیریتی، برخورداری از قابلیت‌های فنی متناسب با حوزه کاری آنهاست. مثلاً بیمارستان‌هایی که مدیریت آنها بر عهده پزشکان است در قیاس با بیمارستان‌هایی که توسط افرادی باتخصص‌های غیرپزشکی اداره می‌شوند، عملکرد بهتری در خدمات‌رسانی به بیماران دارند. از طرفی بارها دیده شده است که مدیرانی که در یک شرکت عملکرد بسیار خوبی داشته‌اند، برای انتقال مهارت‌های فنی خود به یک شرکت دیگر دچار مشکلات جدی شده‌اند و نتوانسته‌اند در شرکت جدید موفقیت شایانی کسب نمایند.

# نقش تخصص فنی در موفقیت مدیران

در جامعه و نیز در بین دانشگاهیان اغلب این تصور وجود دارد که مهارت‌های تکنیکی و فنی را می‌توان کم و بیش از حوزه‌ای به حوزه دیگر انتقال داد؛ لیکن برخی مهارت‌های تکنیکی و فنی را باید در کانتکس و زمینه جدید آموخت...

# نقش تخصص فنی در موفقیت مدیران

در یک سال گذشته **پروفسور آرت مارکمن** و گروهش در دانشگاه تگزاس به مطالعه **مهارت‌های رهبری** سازمانی موردنیاز دانشجویان رشته‌های مدیریت و کسب‌وکار پرداخته‌اند. در خصوص این مهارت‌ها یک اجماع کلی بین اساتید دانشکده‌های کسب‌وکار وجود دارد: مهارت‌هایی مانند :

**قابلیت برانگیختن خود و دیگران، ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر، تفکر انتقادی، توانایی حل مسئله، انجام کار تیمی و تفویض اختیار به دیگران، (مهارت‌های انسانی و ادراکی )** در زمره مهارت‌های مدیریتی اساسی قرار می‌گیرند.

## مهارت انسانی :

توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار بوسیله ی مردم .  
شناخت و درک علل و عوامل شکل دهنده ی رفتار انسانی ، راه و رسم کار  
کردن با مردم و اثر گذاری بر رفتار آنها .  
این نوع مهارتها به آسانی قابل حصول نیستند .  
فنون و روشهای مشخصی ندارد .  
بر اساس شناخت یک چارچوب مرجع گُش حاصل میشوند.

توانایی اقناع سازی برخی نیروهای انسانی برای ورود به سازمان، توانایی  
جذب بودجه بیشتر از مراجع بالادستی، توانایی مذاکره و چانه زنی، توانایی و  
مهارت پیش بینی رفتار ، توانایی مذاکره با پیمانکاران، توانایی ایجاد انگیزه در  
کارکنان و.....

## مهارت ادراکی :

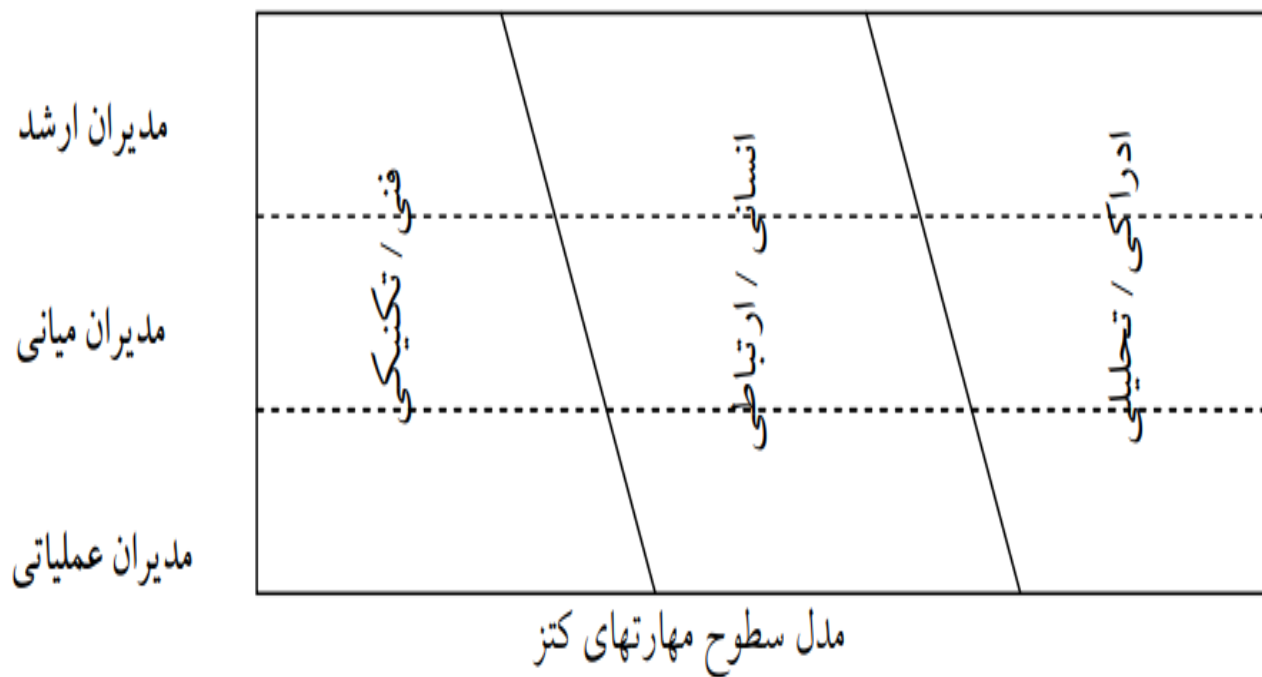
توانایی ادراک پیچیدگیهای کل سازمان ، شناخت شرایط سازمان و هدفهای کلی آن و عملکرد درست بر مبنای شرایط و اهداف کلی سازمان .

این نوع مهارت از طریق آموزش نظریه های مدیریت ، شناخت سازمان ، شناخت فرایند تصمیم گیری ، ... قابل حصول است .

مثل: برنامه ریزی راهبردی برای کاهش تلفات برق در شرکتهای توزیع برق -  
مهارت تشخیص نقاط و فرایندهای قابل بهبود-مهارت برنامه ریزی  
افزایش بهره وری نیروگاه و.....



# مرزبندی مهارت‌های سه گانه برای سطوح مدیریتی :



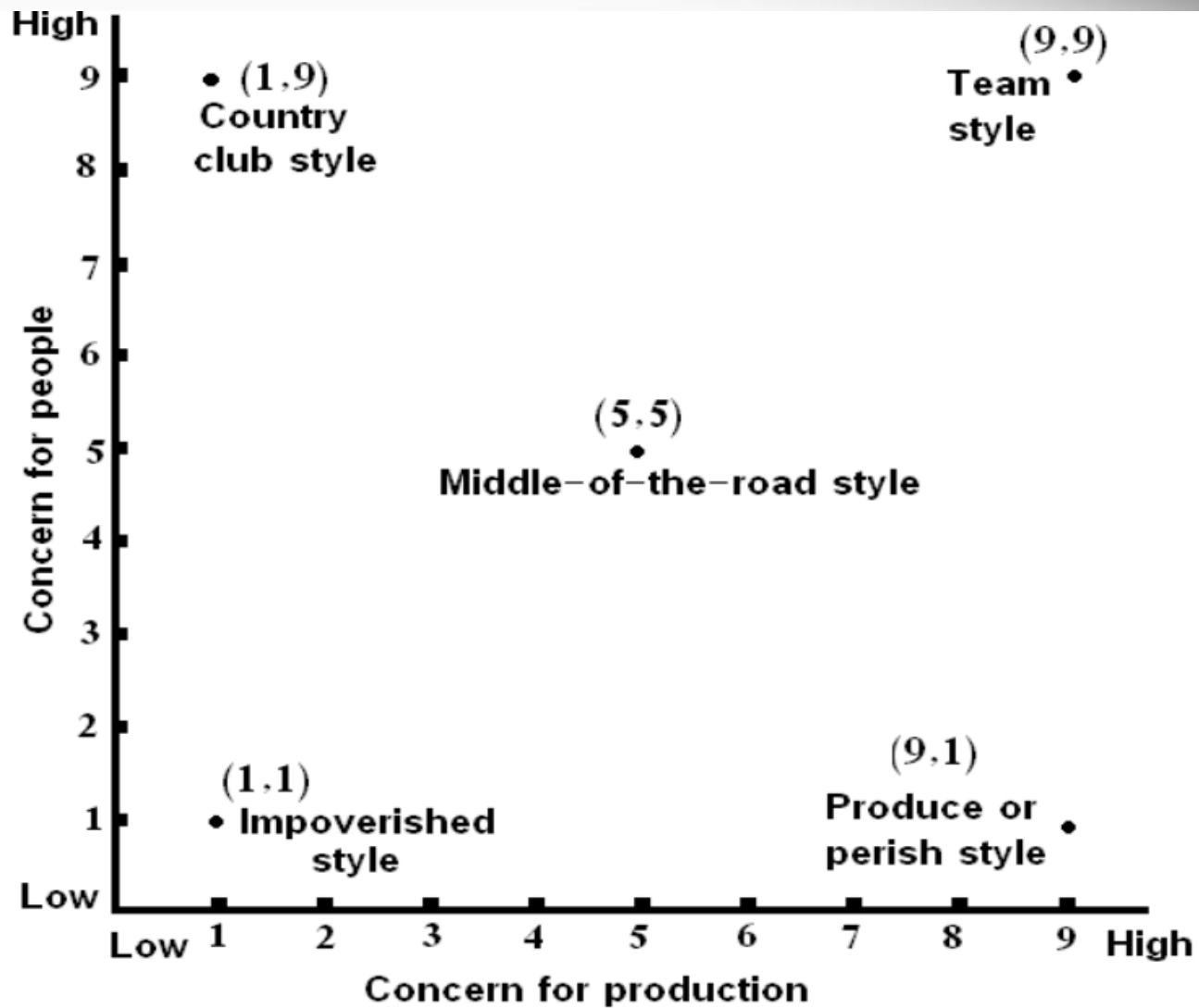
# مهمترین مهارت، مهارت انسانی است

امروزه در مدیریت سازمانها ، تأکید بر مهارتهای انسانی اولویت ویژه ای پیدا کرده است .

بزرگترین دلیل شکست مدیران ، ضعیف بودن آنها در زمینه ی مهارتهای انسانی بوده است .

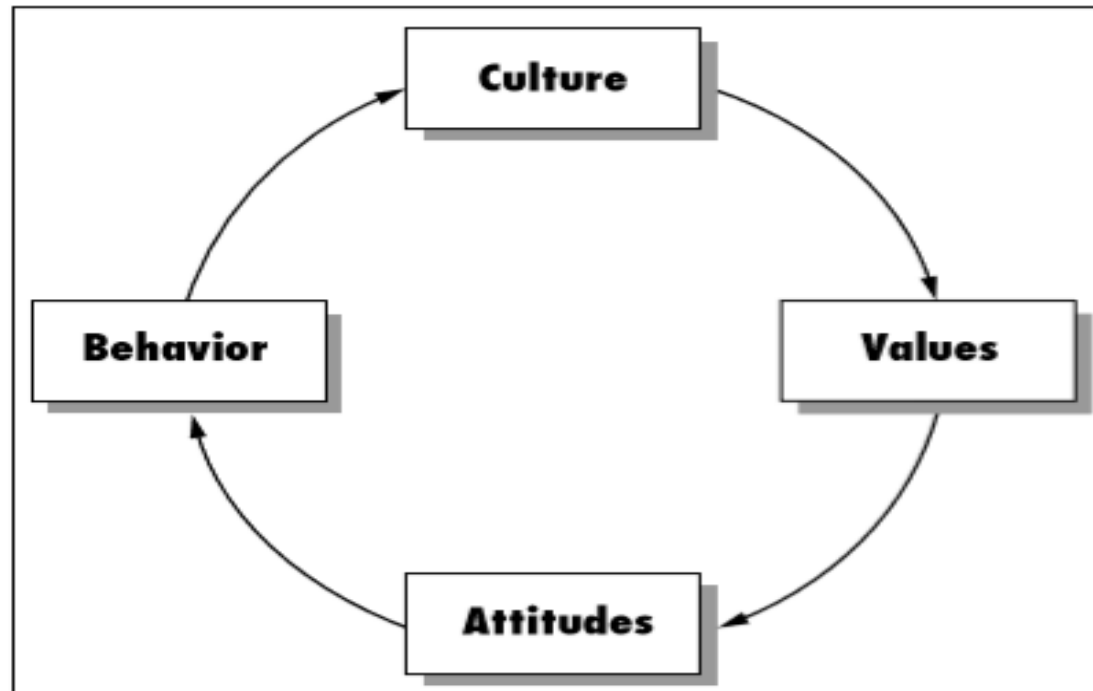
انسان عاملی است که در تمامی کارهای مدیریتی نقش محوری ایفا میکند .

انسان تابع اعتقادات ، باورها ، تلقی ها و ارزشهایی است که محرک و شکل دهنده ی اندیشه و رفتار او هستند.



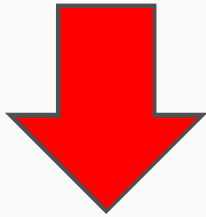
# تأثير فرهنگ بر رفتار و رفتار بر فرهنگ

**FIGURE 1-1** Influence of Culture on Behavior and Behavior on Culture



# تأثیر فرهنگ بر رفتار و رفتار بر فرهنگ

فرهنگ ها موجد و ایجاد کننده ارزش ها هستند . و ارزشها طرز تلقی و نگرش های ما را ایجاد میکنند . نگرش های ما موجب و ایجاد کننده رفتارهای ما هستند .  
اما ماجرا به اینجا ختم نمیشود و رفتارهای ما در طول تعاملات روزمره موجب تاثیرگذاری بر فرهنگ میشود . لذا بتدریج رفتارها میتوانند فرهنگ را نیز تغییر دهند .



مثال: تا ۱۰ سال پیش شبکه های اجتماعی جزو فرهنگمان نبود. اما بتدریج برای برخی افراد به عنوان یک ارزش مطرح شد . زیرا دیدند که در خارج از کشور برخی از مردمان با یک سبک زندگی خاص بشدت از شبکه های اجتماعی استفاده میکنند. پس بتدریج جزو ارزش برخی از مردم ایران شد . و بتدریج نگرش آنها تغییر کرد و بشدت علاقمند به استفاده از شبکه های اجتماعی شدند . پس بتدریج عضو شبکه های شدند(رفتار). و متعاقب آن رفتار این عده از مردم (که بیشتر در قشر جوان و عمدتاً دانشجوی بودند) بر فرهنگ زیستی مردم ایران تاثیر گذاشت . و کم کم استفاده از شبکه های اجتماعی تبدیل به بخشی از فرهنگ ما شده است .

# تعریف مدیریت

مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر 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 گیرد. واقعا باید گفت؛ که در ابتدا انسانها درباره مدیریت چقدر میدانند؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟

بخشی از مدیریت را میتوان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت است . و بخشی را که موجب به کار بستن اندوختها در شرایط گوناگون می شود هنر مدیریت می نامند. «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن.»

# مهارت های عمومی مدیریتی چیستند؟

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

## مهارت‌های عمومی مدیران

ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است ، و به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می شود . بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است . یکی از پیامدهای مهم در هم ریخته شدن نظام ارزشی غرب حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت‌های اقتصادی و تولید است . معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد میکنند . که برای فرد یا افرادی بیشترین خوشی و اسایش را به بوجود آورد به بیان دیگر ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن عمل .

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM





## تفکر سیستمی

**تفکر سیستمی**، سازمان‌ها مانند سیستم‌هایی هستند که در دل یک مجموعه محیطی بزرگ‌تر قرار گرفته‌اند. هر سیستم شامل ورودی، خروجی، پردازش و بازخورد است، بنابراین داشتن تفکر سیستمی برای یک مدیر بسیار حائز اهمیت است. به کمک یک نظارت دقیق اگر خروجی ما از خروجی مورد نظرمان فاصله کم و بیش چشم‌گیری داشت، با استفاده از **Feedback** (بازخورد) ورودی را تغییر داده و **Replanning** (برنامه ریزی مجدد) می‌کنیم. تفکر سیستمی به مدیران کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند و تنها به مشاهده اکتفا نکنند. تفکر سیستمی مبتنی بر نوعی کلی‌نگری است که با تحلیل، قابل درک نیست.

# تفکر سیستمی

## استعاره‌هایی برای درک تفکر سیستمی

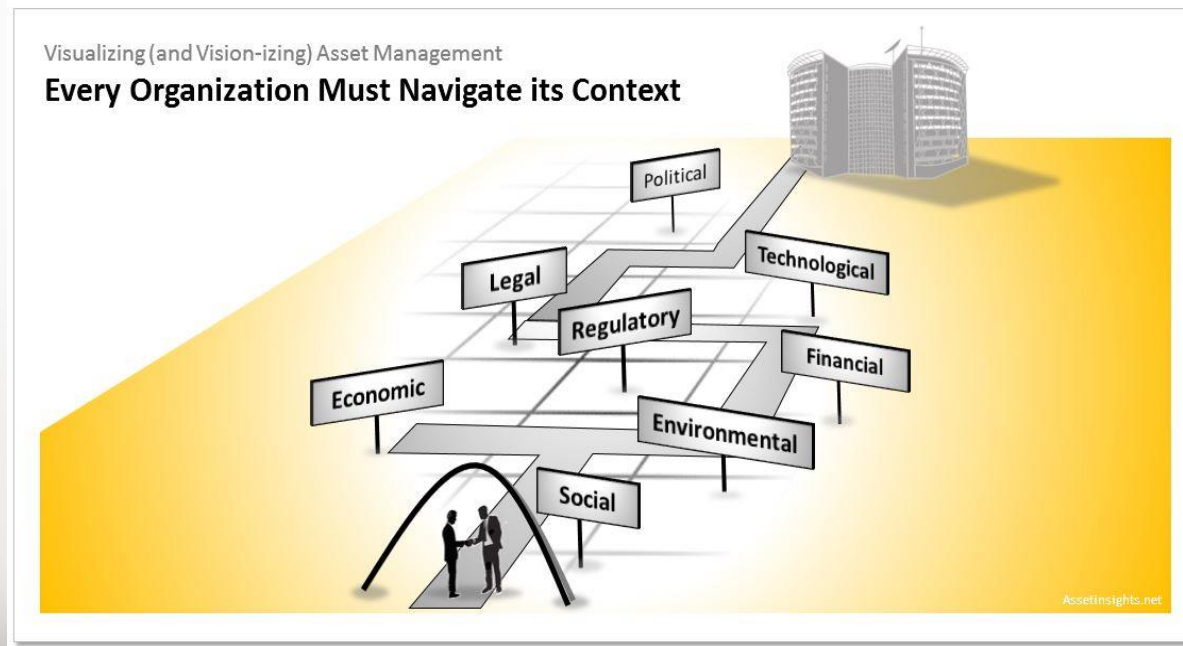
- ۱- استعاره کوه یخ ( Iceberg metaphor ) کمک می‌کند علت‌های رویدادها و الگوها را جست‌جو کنیم
- ۲- تحلیل میدان نیرو ( Force field analysis ) ابزاری تصویری را برای فهمیدن عواملی فراهم می‌کند که سازمان را در یک «شبه تعادلی» نگه می‌دارد. همچنین موضوعاتی که در هر فرآیند تغییری مطرح هستند.
- ۳- اسپایدرگرام ( Spidergram ) بر روی ارتباطات داخل یک سیستم تاکید می‌کند.

# تفکر سیستمی

## قوانین تفکر سیستمی

۱. نباید شرایط محیطی را سرزنش کرد

انسانها عموماً تمایل دارند مشکلات خود یا سیستم مورد مطالعه را به محیط نسبت دهند. این نوع نگرش موجب می شود هیچ گاه نتوانیم اقدام به حل مسائل نماییم.



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# تفکر سیستمی

## قوانین تفکر سیستمی

### ۲. دریافتن الگوی تغییرات به جای تمرکز بر روی وقایع



تمرکز بر وقایع، یکی دیگر از موانع یادگیری و تفکر سیستمی است. ما زندگی را به صورت مجموعه ای از اتفاقات می‌دانیم و برای هر اتفاق نیز یک دلیل روشن و واضح ارائه می‌نماییم. ما معمولاً عادت داریم فقط تغییرات ناگهانی محیط و سیستم را درک نماییم و از درک تغییرات تدریجی عاجزیم. نکته مهم این است که امروزه اصلی‌ترین تهدیدها که متوجه بقاء سازمانها و جوامع هستند، نتیجه فرایندهای آرام و تدریجی هستند و نه وقایع ناگهانی.

تمرکز بر وقایع فقط در مورد وقایع منفی نیست و وقایع مثبت را نیز شامل می‌گردد. دگرگونی شرکت‌ها، هر چند در نهایت به دستاوردهای بزرگ رسیده، اما حاصل یک حمله یا یک ضربه نیست، بلکه گام به گام حاصل می‌آید.

# تفکر سیستمی

## قوانین تفکر سیستمی

### ۳. تفکر براساس رابطه علت و معلولی

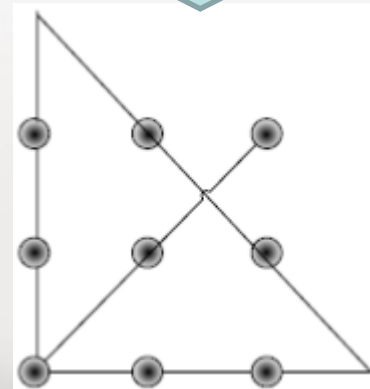
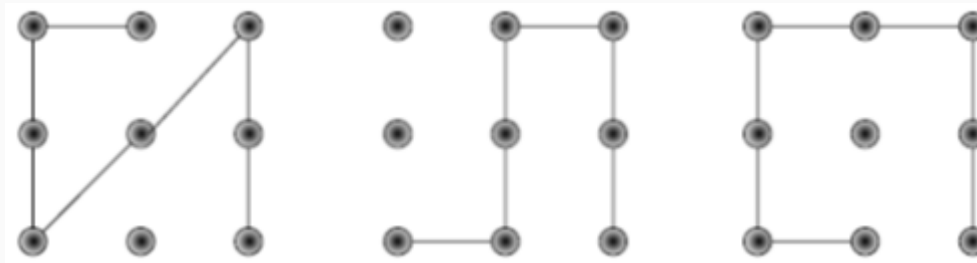
یکی دیگر از موانع تفکر سیستمی، تفکر براساس همبستگی بین عوامل به جای تفکر بر اساس رابطه علت و معلولی بین آنهاست. دو متغیر زمانی با یکدیگر همبسته اند که با یکدیگر میل به کاهش یا افزایش داشته باشند متغیرهایی که همبسته اند، لزوماً دارای ارتباط علت و معلولی نیستند.



یک پزشک متخصص بریتانیایی نقل می کند که در یک مجله پزشکی، مقاله ای درباره رابطه بین سیگار کشیدن و سرطان چاپ می شود. در این مقاله **همبستگی بین مصرف سرانه توتون در بیست و یک کشور با سرانه شیوع سرطان ریه** مقایسه می گردد. داده ها نشان می دهند که بین این دو همبستگی بالایی وجود دارد و چنین نتیجه گیری شده که سیگار علت سرطان ریه است. ایکاف می گوید من همان اطلاعات مصرف سیگار در بیست و یک کشور فوق را مورد استفاده قرار داده و **همبستگی آنها با سرانه شیوع وبا بدست آوردم**. میزان این همبستگی بیشتر از همبستگی بین سیگار و سرطان، اما در جهت عکس بود و چنین نتیجه گیری شد که مصرف سیگار، سرانه شیوع وبا را کاهش می دهد. ایکاف این بررسی و نتایج آنها برای مجله پزشکی فوق ارسال و درخواست چاپ آنها می نماید. اما آنها می گویند که کار تو مسخره است ! ایکاف می گوید " بله مسخره است. ولی در آن صورت روش مورد استفاده در مقاله **مربوط به سیگار و سرطان ریه** نیز مسخره خواهد بود

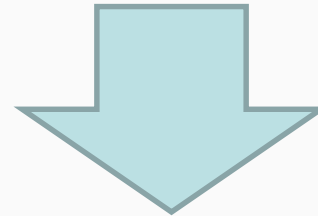
## ۴. تعیین صحیح مرز سیستم

مرز را هر جا که در نظر بگیریم، برخی از روابط موضوع با پیرامون آن را قطع کرده‌ایم. یکی از اهداف آموزش رویکرد سیستمی، آموزش تعیین مرز مطالعه است. چه بسا اگر مرز را بزرگتر در نظر بگیریم، واقعیات را بسیار روشن‌تر و بهتر درک کنیم.



## ۴. تعیین صحیح مرز سیستم

مرز را هر جا که در نظر بگیریم، برخی از روابط موضوع با پیرامون آن را قطع کرده‌ایم. یکی از اهداف آموزش رویکرد سیستمی، آموزش تعیین مرز مطالعه است. چه بسا اگر مرز را بزرگتر در نظر بگیریم، واقعیات را بسیار روشن‌تر و بهتر درک کنیم.



یک فروند هواپیما متعلق به یکی از خطوط مهم هواپیمایی، هنگام پرواز در یک بعد از ظهر به تعمیر نیاز پیدا کرده و در فرودگاه الف به زمین می‌نشیند. نزدیکترین مکانیکی که توانایی رفع این نقص را داشته در فرودگاه ب وجود داشته است. ولی مدیر فرودگاه ب به این دلیل که مکانیکش پس از انجام کار ناچار است شب را در هتل خوابیده و هزینه اش به سازمان او منظور می‌شود، از اعزام مکانیک خودداری می‌کند. وی را فردا صبح به مأموریت می‌فرستد تا بتواند کارش را انجام داده و همان روز به خانه برگردد. در نتیجه یک هواپیمای چندین میلیون دلاری زمان درازی بیکار مانده و شرکت از این بابت صدها هزار دلار زیان دید، ولی بودجه مدیر فرودگاه ب از هزینه ۱۰۰ دلار صورتحساب هتل مصون ماند!

## ۴. تعیین صحیح مرز سیستم



هنگام سازماندهی باید مراقب تأثیر آن بر مرز بهینه سازی باشیم. پیتر سنگه در کتاب پنجمین فرمان، مثال جالبی دارد: اخیراً مدیران یک کارخانه اتومبیل سازی در دیترویت، برای من بازگو می کردند که چگونه یک اتومبیل وارداتی از ژاپن را با هدف پی بردن به رمز دقت و کارایی و کیفیت بالای اتومبیل علی رغم قیمت پایین آن، بررسی کرده و اجزاء آن را از هم باز کرده اند. یکی از نکاتی که ایشان بدان پی برده بودند، این بود که از یک نوع شفت استاندارد، سه جا در یک موتور و هر جا برای اتصال اجزاء مختلف استفاده شده است. در اتومبیل آمریکایی برای همین عمل از سه نوع شفت مختلف استفاده می شود که طبیعتاً نیازمند سه نوع متفاوت ابزار و سه گروه مختلف موجودی انبار است که در نهایت باعث کاهش سرعت مونتاژ اتومبیل و افزایش هزینه های مربوطه خواهد شد. چرا آمریکایی ها از سه نوع شفت مختلف استفاده می کنند؟ دلیل آن این است که سازمان طراحی مستقر در دیترویت سه گروه مهندس طراح دارد که هر کدام فقط خود را مسئول قطعه خود می دانند. ژاپنی ها از یک گروه طراحی استفاده می کنند که مسئول عملکرد کل موتور و یا حتی کل اتومبیل می باشند. نکته جالب اینکه هر یک از سه گروه طراح آمریکایی نتیجه کار خود را موفقیت آمیز می دانند. چرا که شفت مزبور در مجموعه موتور به خوبی کار می کند



# قوانین تفکر سیستمی

## تفکر سیستمی

### ۵. تفکر دینامیک به جای تفکر استاتیک

در تفکر استاتیک، عوامل مؤثر، خطی و یک طرفه هستند. اما واقعیت این است که بین عوامل فوق اثرات متقابل وجود دارد و ممکن است در طول زمان یکدیگر را تشدید یا تضعیف نمایند. انتقال روش تفکر از علیت یک طرفه به علیت حلقوی و از عوامل مستقل به عوامل وابسته، کاری مشکل است. تمایز دیگر تفکر سیستمی با تفکر رگرسیونی این است که در تفکر رگرسیونی بالاخره معلوم نمی‌شود که سیستم چگونه کار می‌کند. یعنی مفهوم همبستگی به تنهایی برای شرح چگونگی کارکرد سیستم کافی نیست. البته مطالب فوق به معنی کنار گذاشتن رگرسیون به عنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل نیست بلکه تأکید بر این نکته است که شیوه تفکر ما نباید رگرسیونی باشد.



یکی از نشانه‌های نگرش فوق، ادعای نداشتن وقت کافی برای آموزش زیردستان است: برخی مدیران، خودشان کار اضافه می‌آورند اما

زیردستان آنها وقت اضافه دارند. وقتی سؤال کنید که چرا از کارمندان خود کمک نمی‌گیرید؟ جواب می‌دهند که توانایی انجام آنها را ندارند. و اگر سؤال کنید چرا آنها را آموزش نمی‌دهید. جوابخواهند داد که وقت کافی برای این کار ندارم یا اینکه اگر خودم انجام دهم، زمان کمتری نسبت به راهنمایی و نظارت بر کارمندان نیاز خواهم داشت

# قوانین تفکر سیستمی

## تفکر سیستمی

### ۶. مقاومت در برابر سیاستها، پیامدهای ناخواسته و رفتار نامشهود سیستمهای اجتماعی

در بسیاری از موارد، تلاش برای حل یک مشکل در یک سیستم اجتماعی، آنرا بدتر می کند. خط مشی ها، اثرات جانبی پیش بینی نشده ایجاد می کنند. تصمیمات ما موجب عکس العمل دیگران می شود که می خواهند توازنی را که ما برهم زده ایم، برگردانند. فارستر این پدیده ها را «رفتار غیرشهودی سیستمهای اجتماعی» می نامد. این پویایی های پیش بینی نشده، منجر به مقاومت در برابر سیاستها می شود. پاسخ سیستم، مداخله ها را با تأخیر، تضعیف یا شکست مواجه می کند.

# تفکر سیستمی

## قوانین تفکر سیستمی

### ۷. تفکر ترکیبی

طبق تفکر سیستمی، ویژگیهای مهم یک سیستم از تعامل بین اجزاء آن به وجود می آید نه از فعالیت جداگانه آنها؛ بنابراین وقتی سیستم را تجزیه می کنیم، ویژگیهای مهم خود را از دست می دهد؛ بنابراین سیستم، یک کل است که با تحلیل قابل درک نیست؛ لذا روشی غیر از تحلیل برای درک رفتار و ویژگیهای سیستم ضروری است. ترکیب نقص فوق را جبران نموده و برای تفکر سیستمی، یک موضوع کلیدی است. در واقع، تحلیل و ترکیب، مکمل هم هستند. در تفکر سیستمی، توصیه می شود که ترکیب قبل از تحلیل انجام گیرد. تحلیل روی ساختار موضوع متمرکز می شود و تعیین می کند سیستمها چگونه کار می کنند. ترکیب بر کارکرد متمرکز می شود.



## Configurational Perspective

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# تفکر سیستمی

## قوانین تفکر سیستمی

### ۸. اهمیت چگونگی تعامل بین اجزاء سیستم در عملکرد آن

این یک اصل سیستمی است که اگر هر جزء سیستم را به طور جداگانه به گونه ای بسازیم که به کاراترین حد عمل کند، سیستم بعنوان یک کل، به مؤثرترین حد ممکن عمل نخواهد کرد. به عبارت دیگر، اجزاء سیستم را باید بگونه ای طراحی کرد که با یکدیگر مؤثر و کارا عمل کنند. مدیران اکثراً طبق تفکر تحلیلی و مکانیستی عمل می کنند. یک مسئله را به چند بخش قابل حل و قابل مدیریت تجزیه نموده سپس برای هر یک بهترین حل را پیدا نموده و نتایج را با هم مونتاژ می کنند. اما می دانیم که مجموع بهترین جواب برای اجزاء، بهترین جواب برای سیستم نخواهد بود.

## قوانین تفکر سیستمی

### ۹. ساختار سیستم به وجود آورنده رفتار آن است

افراد مختلف، زمانی که در یک سیستم ثابت قرار می‌گیرند، نتایج یکسانی از خود بروز می‌دهند. نگرش سیستمیک به ما می‌گوید که برای فهمیدن مشکلات اساسی لازم است که به مسائلی فراتر از اشتباهات فردی یا بخت و اقبال نامساعد پردازیم. باید از وقایع و شخصیتها فراتر برویم. باید به عمق ساختاری پی ببریم که اعمال افراد و شرایط را به گونه ای شکل می‌دهد که رویکردی اتفاق می‌افتد.

## Behavior Follow Structure



رفتارها مُنبعث از ساختارها هستند....

# تفکر سیستمی

## قوانین تفکر سیستمی

### ۱۰. باید به دنبال نقاط حساس و مؤثر گشت

تفکر سیستمی به ما می‌آموزد که بدیهی‌ترین راه حلها در بهترین شرایط فقط در کوتاه مدت بهبودی را به وجود می‌آورد ولی در بلندمدت اوضاع را بدتر می‌کند. از طرفی اگر یک اقدام کوچک به خوبی و با قدرت کافی در محل مناسب صورت گیرد، می‌تواند پیشرفتی قابل ملاحظه و بزرگ در رفتار سیستم خلق کند.

علمای سیستم، این قانون را اهرم کاری می‌نامند. در حل مسائل باید از آنجایی شروع کرد که بیشترین اثر را دارد تا بتوان با حداقل سعی و تلاش به پیشرفت و نتیجه ای بزرگ دست یافت. تنها نکته دشوار در این بین آن است که برای دست‌اندرکاران سیستم، موضع بیشترین اثر اهرم، ناپیداترین مکان است.

# تفکر سیستمی

## قوانین تفکر سیستمی

۱۱. باید به مهلتی که برای دریافت پاسخ ضروری است، توجه نمود

سیستمهای پیچیده، عامل زمان را نیز در سازمان خود در بر می گیرند. هر سیستمی برای پاسخ دادن، زمان و همت خاصی می گذارد؛ بنابراین در بیشتر موارد شتابزدگی برای دریافت سریع پاسخ و انجام فوری کار، بی نتیجه است. کار درست این است که ما دینامیک داخلی سیستم را دریابیم و حداقل مهلت و مدتی را که برای دریافت پاسخ و انجام کار ضروری است، در نظر بگیریم. عدم احتساب تأخیر می تواند ناپایداری و حتی فروپاشی سیستم را سبب شود. بخصوص اگر اندازه آن بزرگ باشد. هرچقدر عمل ما شدیدتر و افراطی تر باشد، نتیجه مطلوب، دیرتر به دست می آید.



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125682614 KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# مهارت ارائه مطالب **Presentation skills**

**مهارت ارائه مطلب و مهارت سخنرانی** از جمله مهارتهای مهمی هستند که می توانند نقش قابل توجهی در موفقیت شغلی و موفقیت تحصیلی ما داشته باشند.

اگر چه گاهی اوقات عنوان این دو مهارت به جای یکدیگر به کار برده می شود، ما در متمم مهارت ارائه مطلب را بحثی بزرگتر و گسترده تر می دانیم که مهارت سخنرانی یکی از زیرمجموعه های آن است.



# مہارت تفکر استراتژیک

## تفکر استراتژیک ( Strategic Thinking ) چیست؟

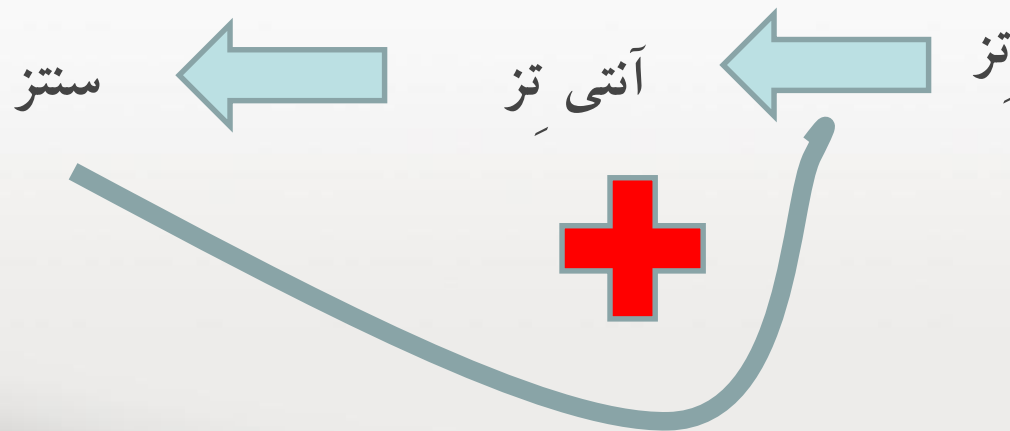
تعریف **تفکر استراتژیک Strategic Thinking** عبارت است از : ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردها. ولی معرفی تفکر استراتژیک از طریق تعریف آن کاری کم اثر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده، هر یک به جنبه هایی از این رویکرد توجه داشته اند. هرچند هیچ یک تمامی ابعاد را دربر ندارند. در چنین شرایطی بهتر است برای معرفی به جای تعریف، به ماهیت و ویژگی های تفکر استراتژیک پرداخته و بدین ترتیب تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد.

## تفکر استراتژیک چیست؟

تفکر استراتژیک به عنوان «یک توانایی فردی برای تفکر مفهومی، تخیلی، سیستمی و فرصت طلبانه برای رسیدن به موفقیت در آینده» تعریف شده است. اما برای درک این مفهوم، شناخت عناصر مهم در تفکر استراتژیک ضروری است.

# تفکر استراتژیک یک دیالکتیک و گفتگوی درونی ایجاد میکند

تفکر استراتژیک به عنوان یک فرایند دیالکتیکی همیشه شخص را در مراحل مشخص از سنتز مولفه های جدید رهنمون میشود.



## تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم است

از دیدگاه ماهوی **تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم** است. این بصیرت کمک می کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار واقعیت های بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود.

- ویژگی های جدید بازار زودتر از دیگران کشف شود.
- جهش های (ناپوستگی های) کسب و کار درک شود.
- برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود.

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدام یک موثر نیست و چرا و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می آفریند.

این بصیرت نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می کند. بدون این تشخیص (صرف منابع مادی و معنوی)، سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود. **کن ایچی اومی K.OHMAE** در کتاب معتبر خود با عنوان «**تفکر یک استراتژیست**» چنین اظهار می دارد که: اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد. تفکر استراتژیک پیش بینی آینده نیست بلکه تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند.

## تفکر استراتژیک درک مزیت رقابتی و فرصتهای پیش رو است

**جف بزوس (J.BEZOS)** بنیانگذار شرکت آمازون، هنگامی که در سال ۱۹۹۵ قابلیت فروش کتاب بر روی اینترنت را کشف و آن را تبدیل به یک کسب و کار کرد، تشخیص داد که توزیع کتاب بر روی شبکه اینترنت نه تنها هزینه ها را کاهش می دهد بلکه قابلیت هایی برای مشتری می آفریند که به هیچ وجه با نظام توزیع سنتی قابل تأمین نیست (خلق ارزش برای مشتری). امروز این شرکت با عمر کوتاه خود به فروش سالیانه ای بیش از ۲۵ میلیارد دلار (در سال ۲۰۱۸) دست یافته است که این رقم در مقایسه با فروش ۹ میلیارد دلاری شرکت بزرگی همچون **جان وایلی John Wiley** سال سابقه ، ارزشمندی بصیرت نسبت به عوامل ارزش آفرین بازار را نشان می دهد.

تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیت هایی که ارزش های منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می کند، مزیت رقابتی می آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می شود و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار ، یک رویکرد بینظیر است.

## تفکر استراتژیک در قالب قواعد ساده و عمیق ظاهر می شود

تفکر استراتژیک در قالب قواعد ساده و عمیق ظاهر می شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم گیری های روزانه تا جهت گیری کلی سازمان خواهد بود. شرکت اسباب بازی لگو، این استراتژی را در مفهوم « هر محصول تولیدی حتماً باید برای کودک یادگیری داشته باشد» و شرکت مشاورین بین آن را در «تعهد به نتیجه برای مشتری» فرموله کرده اند. این عبارت ساده ولی عمیق، جهت گیری اساسی این شرکت ها را مشخص کرده و مبنای خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی برای سازمان را به روشنی بیان می کنند.

## تفکر استراتژیک در قالب معماری یکپارچه یک مولفه در ذهن شکل میگیرد

تفکر استراتژیک برای سازمان و ذینفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می کند . این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی بوجود می آید که در حقیقت ساده و در عین حال جذاب است. به قول آنتونی سن اسکوپری ” اگر می خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فرابخوانید و برای هر کس وظیفه ای مشخص سازید، بلکه کافیت به آنان عظمت بی پایان دریا را نشان دهید.”

هنری مینتزبرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می داند. گری هامل آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می کند. رالف استیسی آن را طرح ریزی بر مبنای یادگیری می شناسد. هر یک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه میکنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند.



# تفکر استراتژیک در قالب معماری یکپارچه یک مولفه در ذهن شکل میگیرد

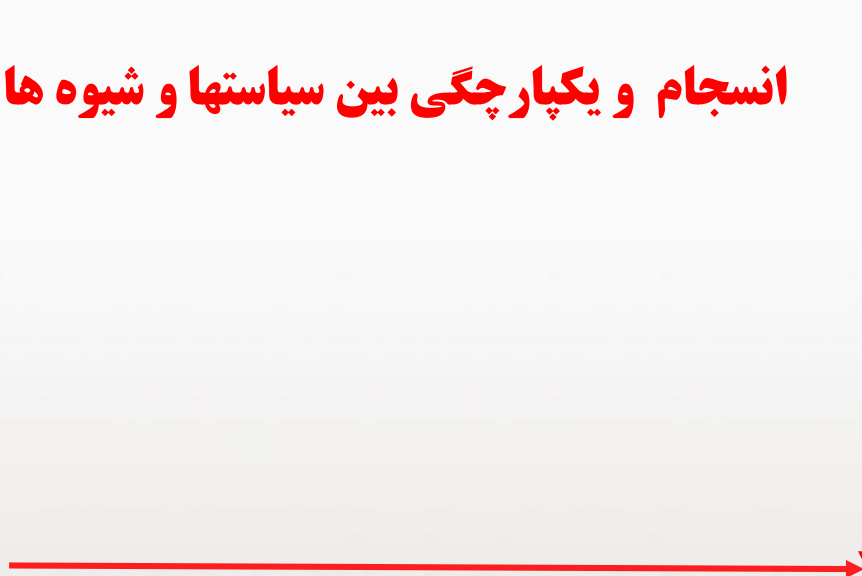


**تفکر استراتژیک در قالب معماری یکپارچه یک مولفه در ذهن شکل میگیرد**

**تطابق عمودی  
یعنی تطابق سیاستها و استراتژیهای  
مدیریت منابع انسانی  
با استراتژیهای بالادستی**

**انسجام و یکپارچگی بین سیاستها و شیوه ها (فعالیت ها) و تناسب افقی و عمودی**

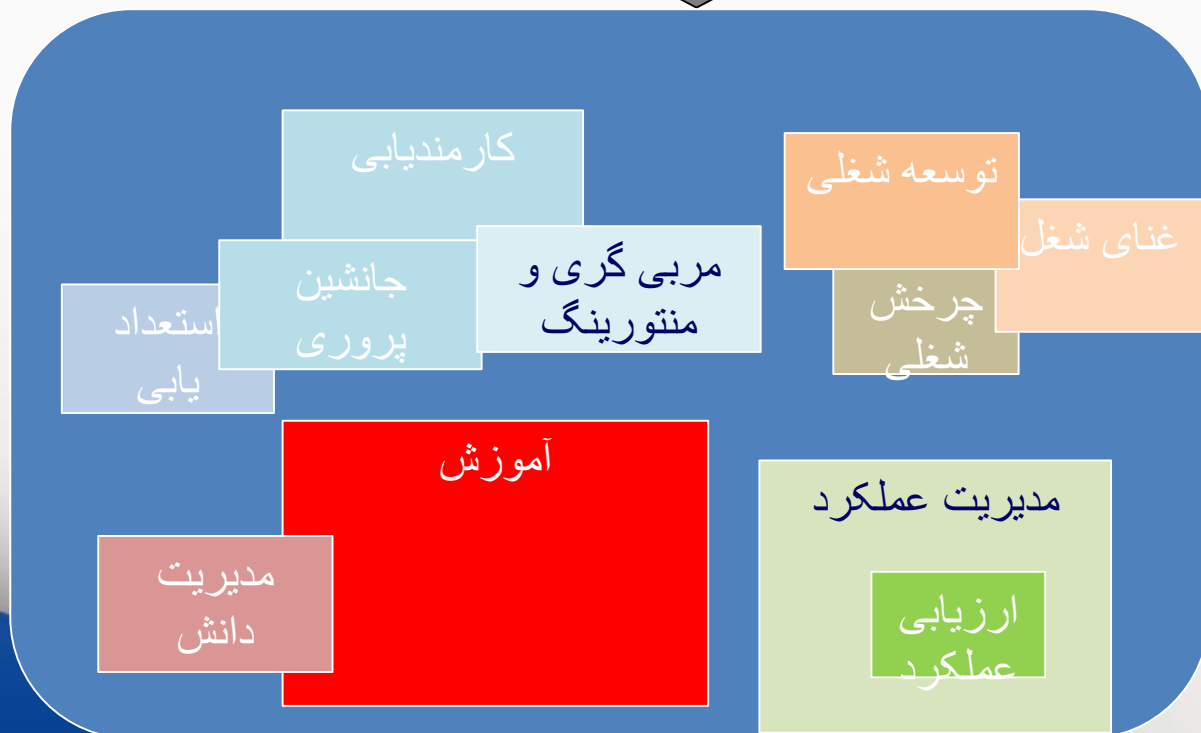
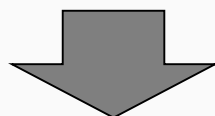
**تطابق افقی  
یعنی تطابق و تناسب استراتژیها و  
پراکتیس های منابع انسانی  
با یکدیگر**



# تفکر استراتژیک در قالب معماری یکپارچه یک مولفه در ذهن شکل میگیرد

## پراکتیس های و شیوه های مدیریتی در قالب یک معماری یکپارچه

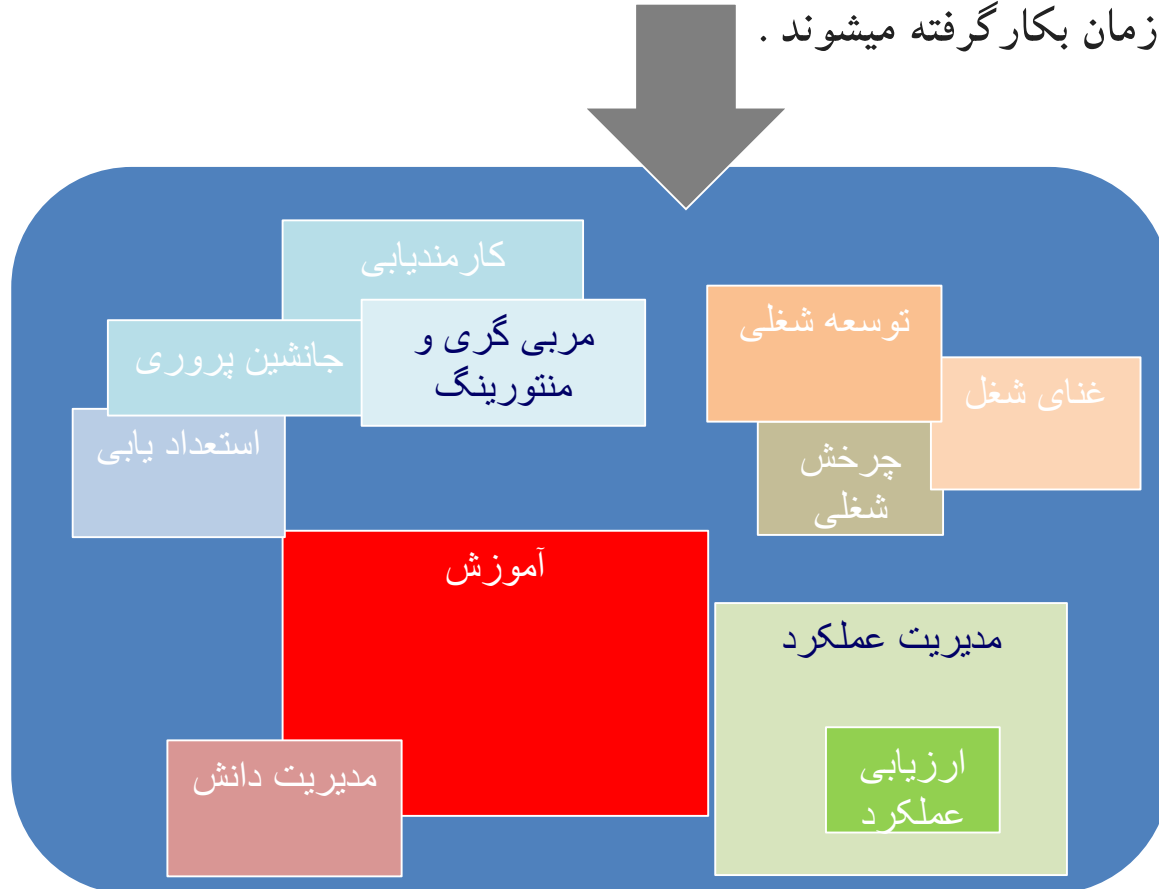
پراکتیس های مدیریت منابع انسانی ، فعالیت ها یا شیوه هایی هستند که در ذیل استراتژیهای مدیریت منابع انسانی بمنظور بهبود وضعیت عملکرد و ارتقاء منابع (منابع انسانی و سرمایه های فکری) یک سازمان بکار گرفته میشوند .



# تفکر استراتژیک در قالب معماری یکپارچه یک مولفه در ذهن شکل میگیرد

## پراکتیس های مدیریتی در قالب یک کانفیگ (ترکیب) یکپارچه

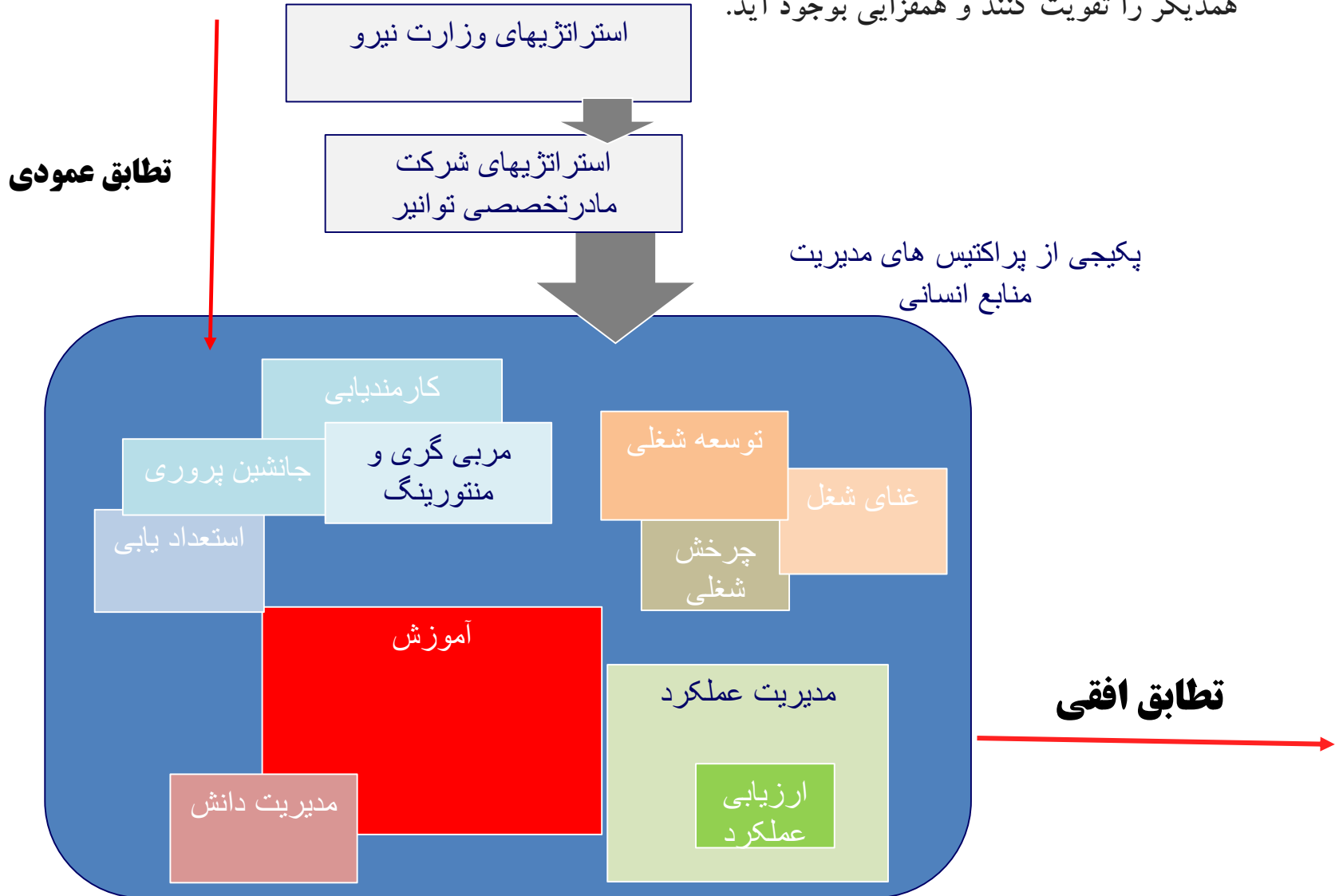
پراکتیس های مدیریت منابع انسانی ، فعالیت ها یا شیوه هایی هستند که در ذیل استراتژیهای مدیریت منابع انسانی بمنظور بهبود وضعیت عملکرد و ارتقاء منابع(منابع انسانی و سرمایه های فکری) یک سازمان بکار گرفته میشوند .



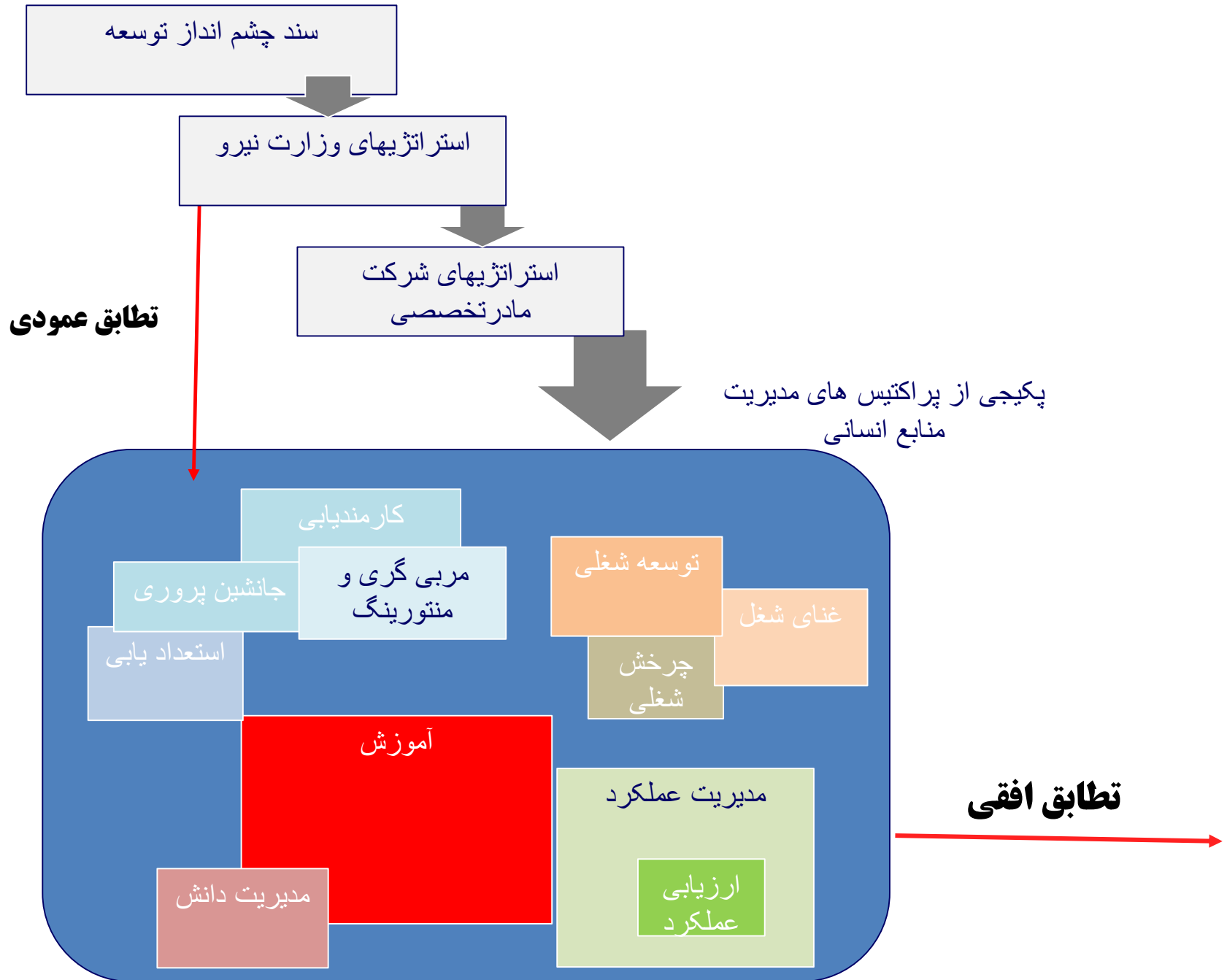
# تطابق افقی و عمودی پراکتیس ها یعنی چه ؟

تطابق عمودی بمعنای مطابقت پراکتیس ها و شیوه های مدیریت منابع انسانی با استراتژیها و سیاستهای بالادستی است

تطابق افقی بمعنای سازگاری پراکتیس ها و شیوه های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر به نحوی که بین پراکتیس ها همدیگر را تقویت کنند و همفزایی بوجود آید.



# تطابق افقی و عمودی پراکتیس ها یعنی چه ؟



## تفکر استراتژیک موفقیت محور است

کلمه‌ی «موفقیت» با توجه به اهداف و استراتژی‌های مختلف، تعبیرهای متفاوتی دارد. برای مثال، موفقیت در یک بازی به معنای برنده شدن در چارچوب قوانین بازی است. موفقیت در یک نبرد نظامی احتمالاً به معنای تصاحب یک قلمرو در انتهای این مبارزه است. موفقیت در کسب و کار ممکن است به عنوان نفوذ به یک بازار جدید تعریف شود. موفقیت در یک کمپین سیاسی شاید به معنای برنده شدن در یک فراندوم یا برنده شدن در انتخابات باشد. در نظر داشته باشید که اگر هیچ رقابتی وجود نداشته باشد، نیازی هم به استراتژی نخواهد بود.

# عناصر تفکر استراتژیک

## Elements of strategic thinking

### عناصر تفکر استراتژیک



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

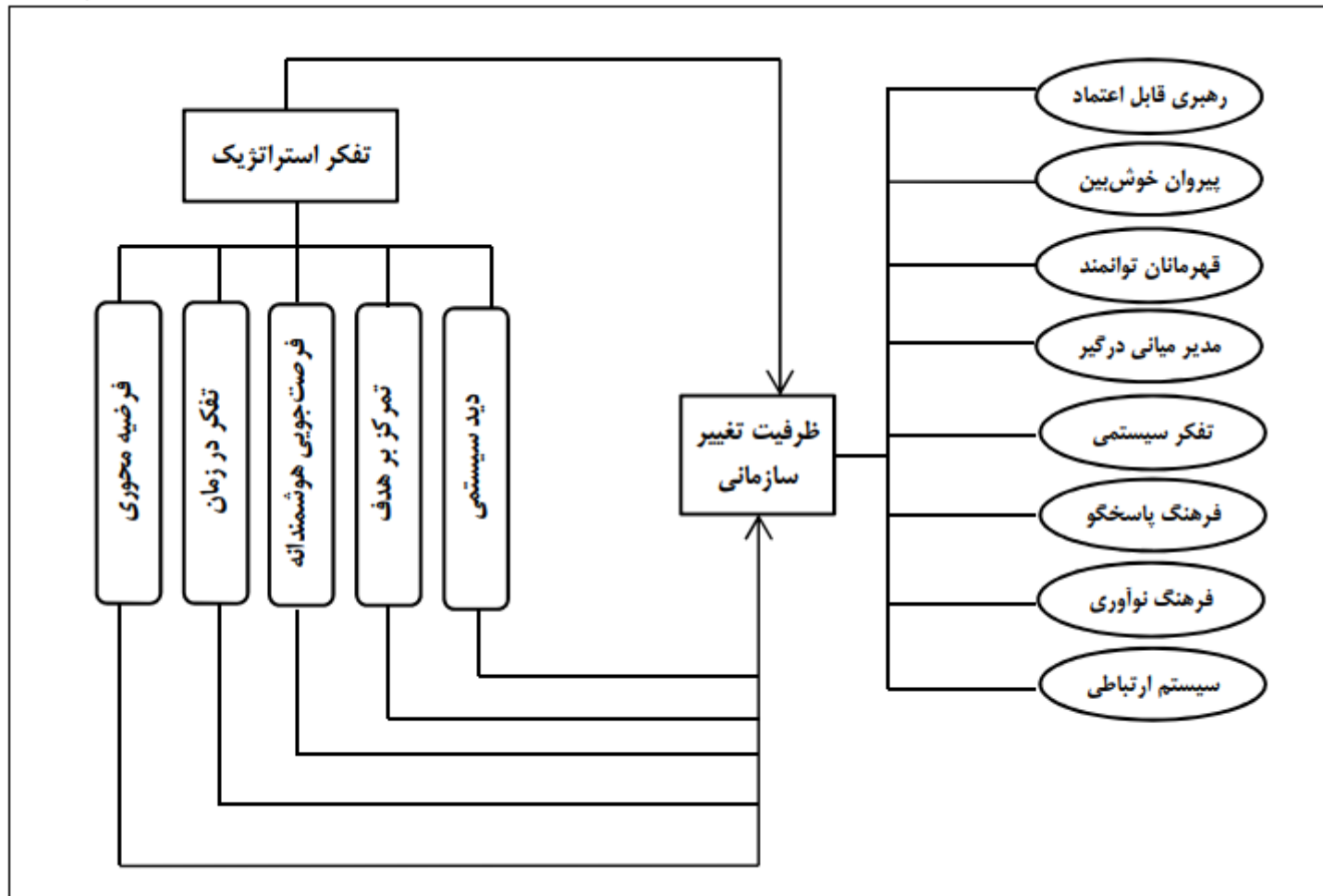
09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM



# مدل های مشهور در شکل دهی تفکر استراتژیک

Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught? Long range planning, 31(1), 120-129.

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

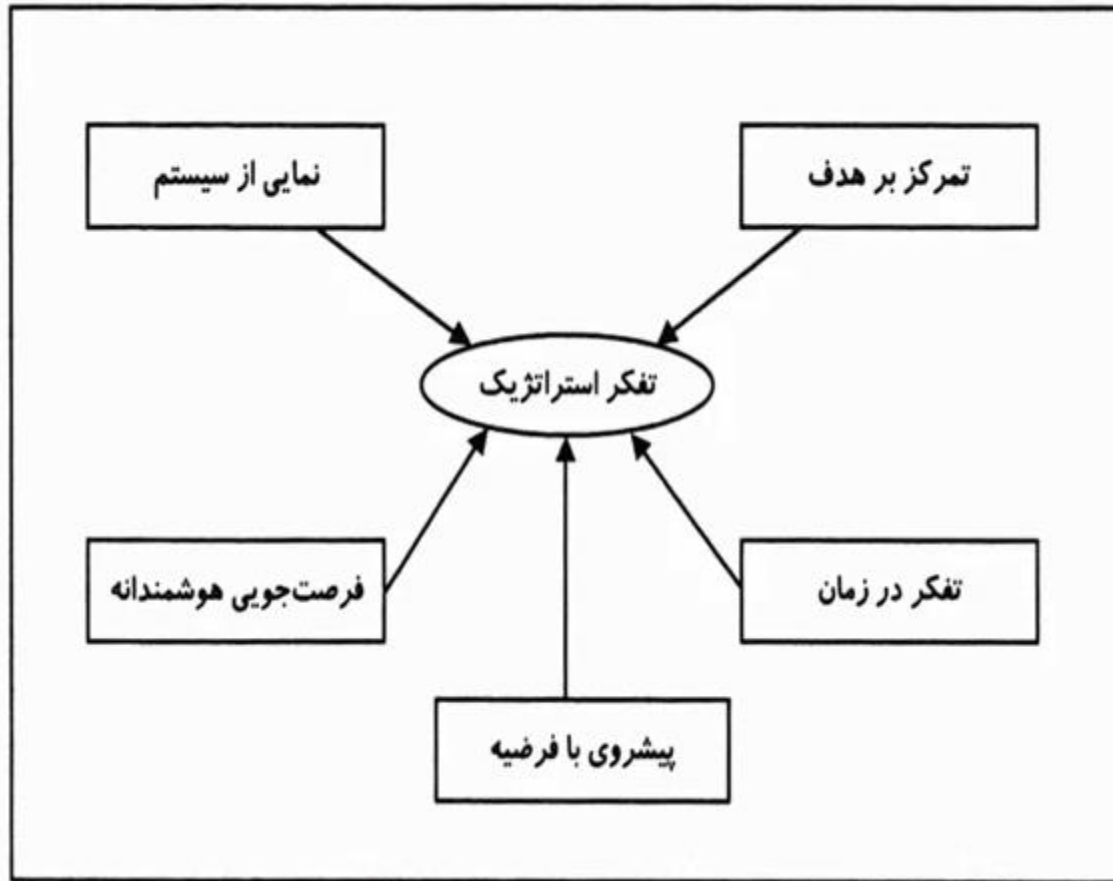


تفکر استراتژیک لیدکا، ۱۹۹۸

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

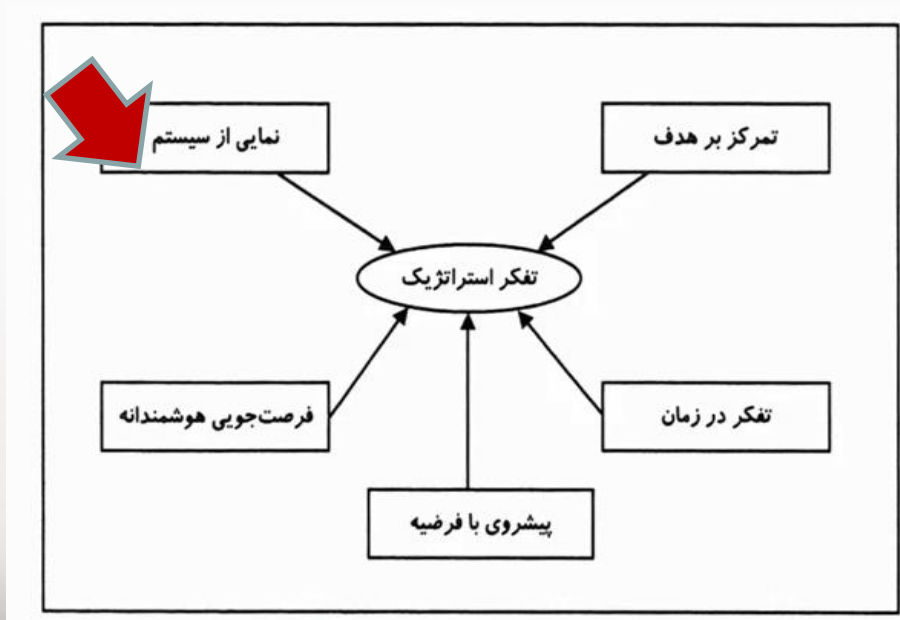


## مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

در تفکر استراتژیک با ساختار ذهنی و درک درونی افراد طرف هستیم و با توجه با اینکه هر کس با ساختار مغزی و ذهنی منحصر بفردی (به دلیل تجارب زیسته متفاوتی که هر فرد داشته است) لذا ما نمیتوانیم یک متدولوژی تابع النعل بالنعل (شامل یک الگوریتم مشخص) و مشابه برای همگان بدهیم و یک نسخه واحد پیچیم ، لیکن ما میتونیم یه سرنخ هایی بدهیم تا هر کس با توجه متناسب با نیاز خودش مدل را درک کند و برای پیاده سازی آن روش خاص خود را تدوین کند

# نمایی کلی از سیستم

## SYSTEM PERSPECTIVE



مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

نمایی کلی از سیستم

استعاره جنگل

تفکر استراتژیک مثل نگاه کردن به جنگل است و بعد از کُل جنگل به سمت تک تک درختان برویم. این یک کُلّیت گرای است.

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

## نمایی کلی از سیستم

- یک چشم انداز و نمایی از سیستم داشته باشیم (پرستپکتیو)
- نگاه و دید ماکروسکوپی (دید از بالا)
- یک اطلاعات جامعی از سازمان داشته باشیم .
- چه منابعی داریم و این منابع چطوری خرج کنیم ؟
- اینکه منابعی که داریم (این منابع انسانی و مالی) را چطور خرج کنیم ؟ مصرف کنیم ؟
- تفکر استراتژیک مثل نگاه کردن به جنگل است و بعد از کُل جنگل به سمت تک تک درختان برویم

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

## نمایی کلی از سیستم

عناصر درونی سازمان را باید بتوانیم با اتفاقات بیرونی سازمان ارتباط دهیم

در تفکر استراتژیک باید بتوانیم عناصر درونی سازمان را با اتفاقات بیرونی سازمان ارتباطشان را مشخص کنیم ، این کار ظاهراً ساده بنظر می آید اما کار بسیار دشواریست .. اگر سازمانی پیچیده با تنوع زیاد باشد ، عدم شفافیت داشته باشد، عریض و طویل باشد کار دشوار میشود.



مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

نمایی کلی از سیستم

استعاره وزیر نفت در اجلاس اوپک

وزیر نفت ایران میخواهد در اجلاس اوپک شرکت کند . و سعی کند از منافع ایران دفاع کند.

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک نمایی کلی از سیستم

استعاره وزیر نفت ایران در اجلاس اوپک



وزیر نفت ایران میخواهد در اجلاس اوپک شرکت کند .  
و سعی کند از منافع ایران دفاع کند.



چه ویژگیهایی باید داشته باشد؟  
چه عواملی را باید مد نظر قرار دهد؟

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک نمایی کلی از سیستم استعاره وزیر نفت در اوپک

وزیر نفت ایران می‌خواهد در اجلاس اوپک شرکت کند . و سعی کند از منافع ایران دفاع کند.

۱. درک از منافع ایران

۲. درک از منافع عربستان

۳. یافتن منافع مشترک (درک از منافع ایران و درک از منافع عربستان ...)

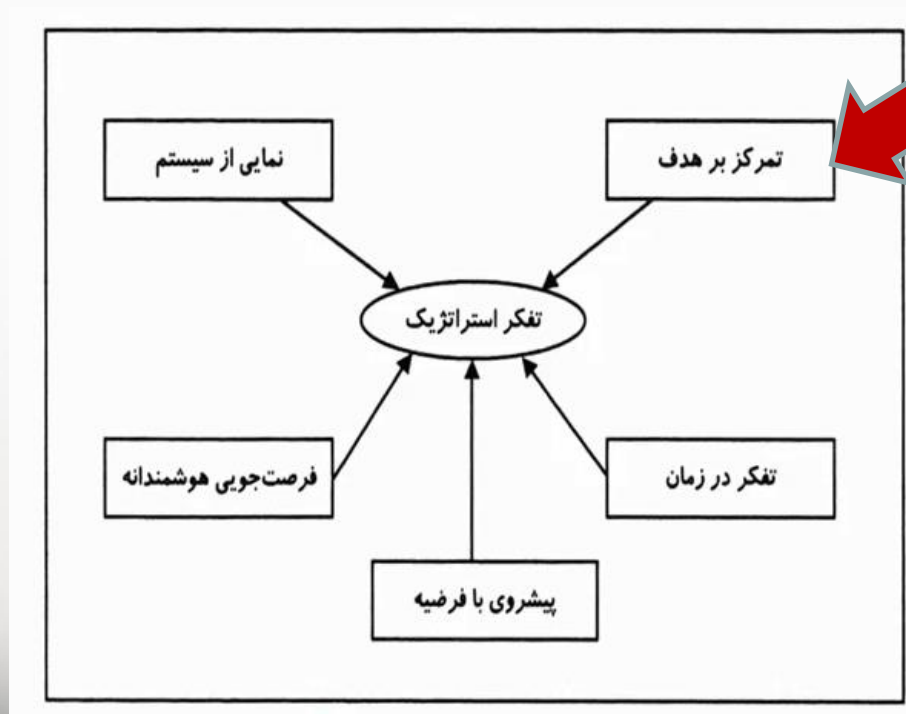
۴. یافتن انگیزه‌هایی بمنظور ارتباط بین منافع ایران و عربستان

۳. یافتن مکانیسم‌هایی برای ایجاد این ارتباط

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

تمرکز بر هدف

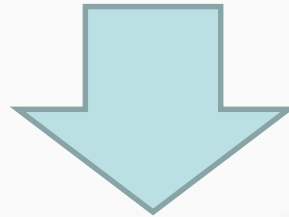
**INTENT FOCUS**



# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

تمرکز بر هدف

**INTENT FOCUS**

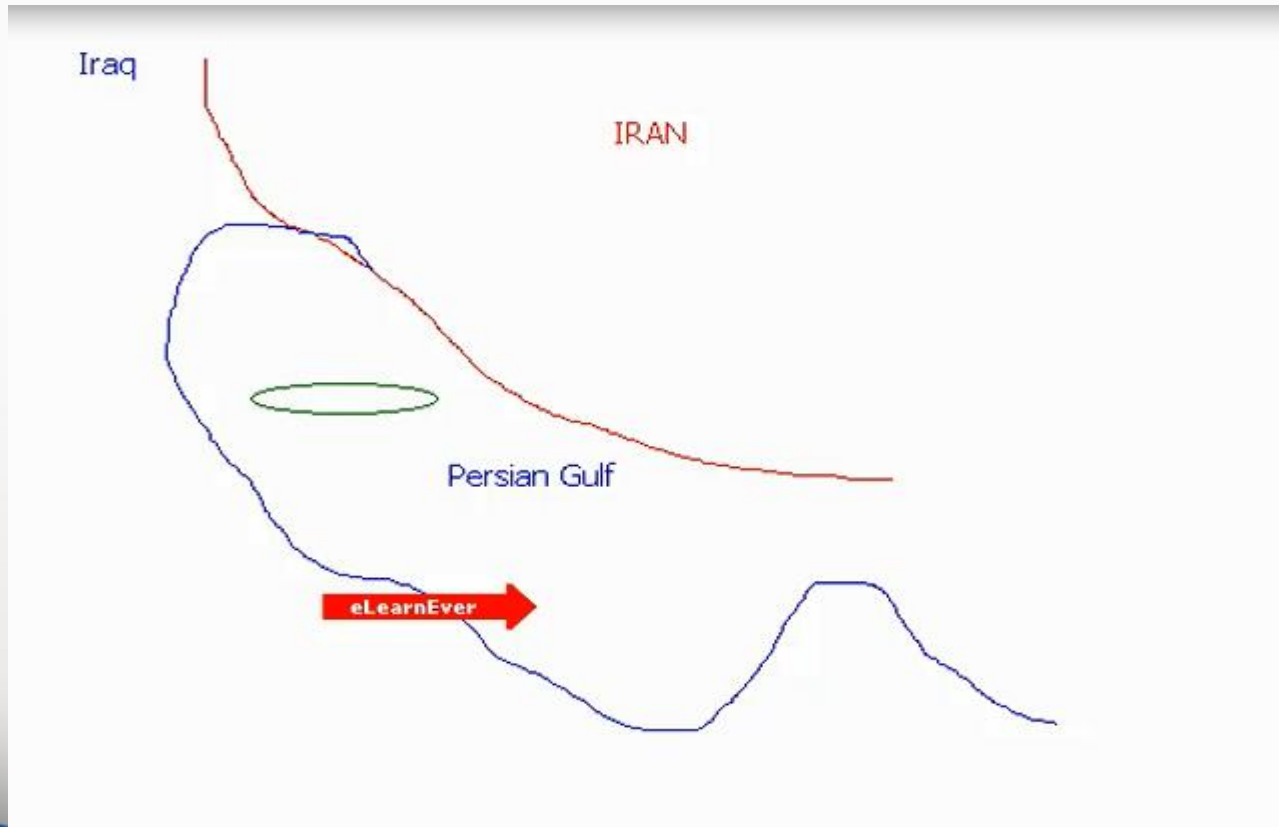


استعاره موشک تام هاوک

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

## تمرکز بر هدف

### مثال موشک تام هاوک



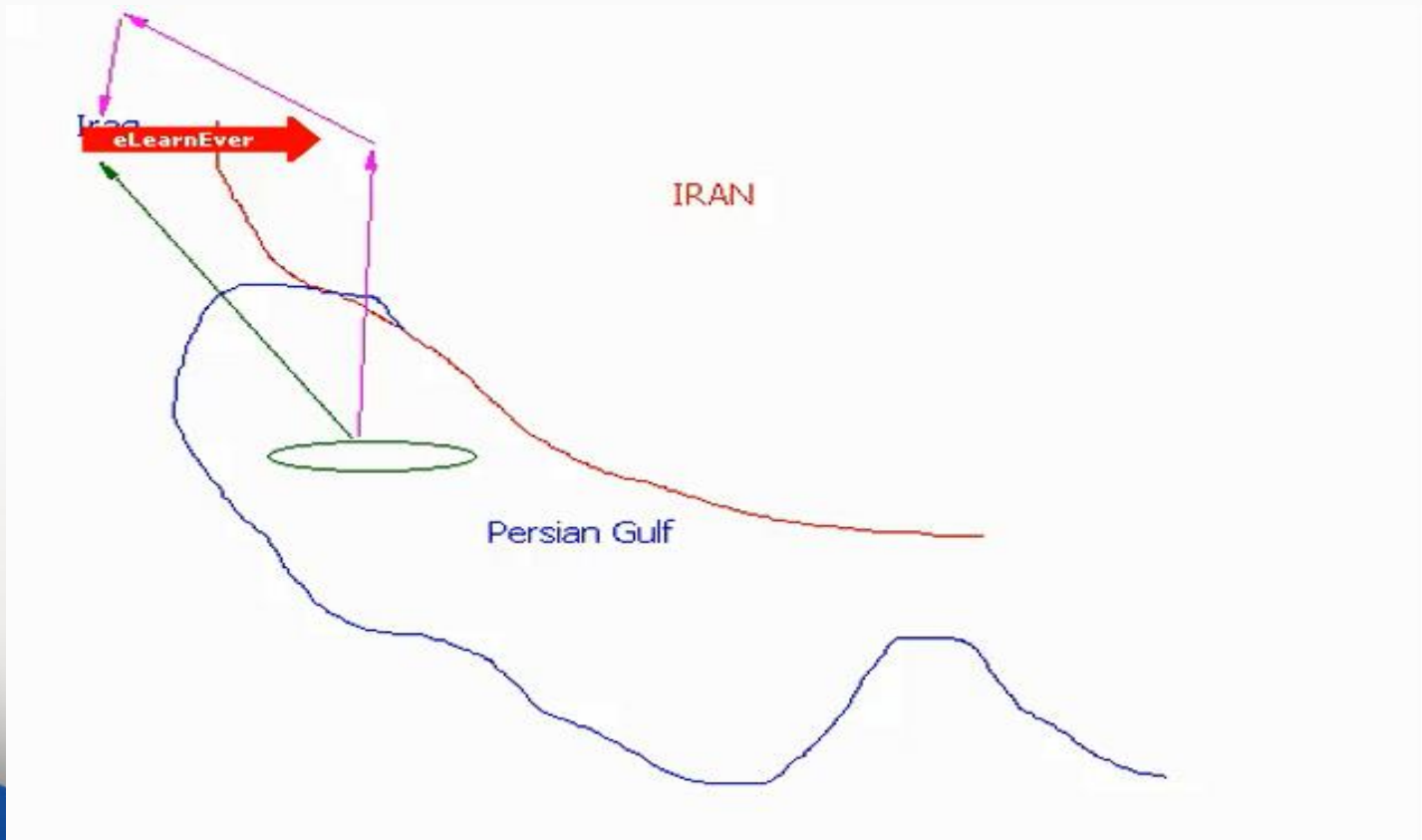
دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

تمرکز بر هدف

موشک تام هاوک

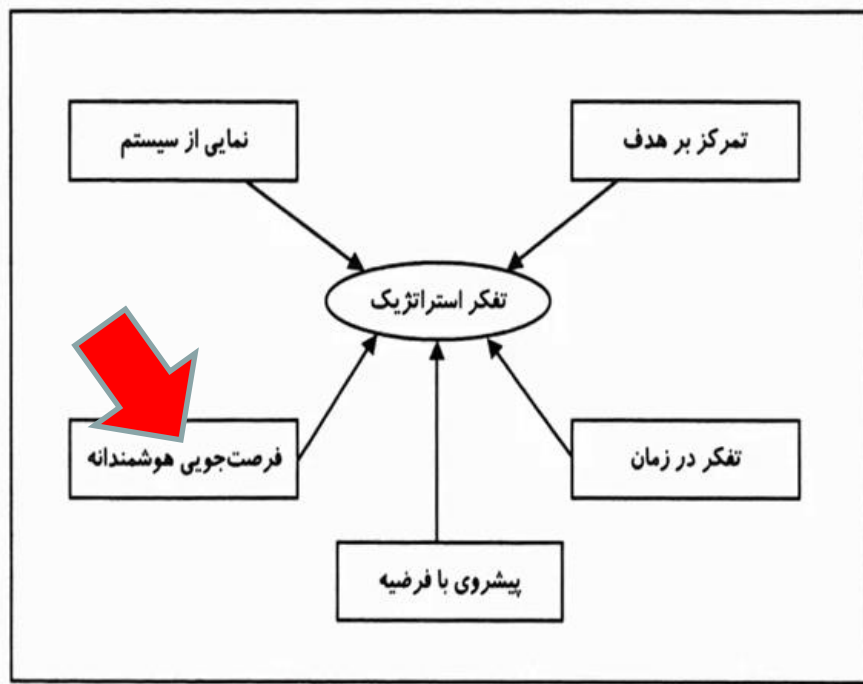


دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

## فرصت جویی هوشمندانه





# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

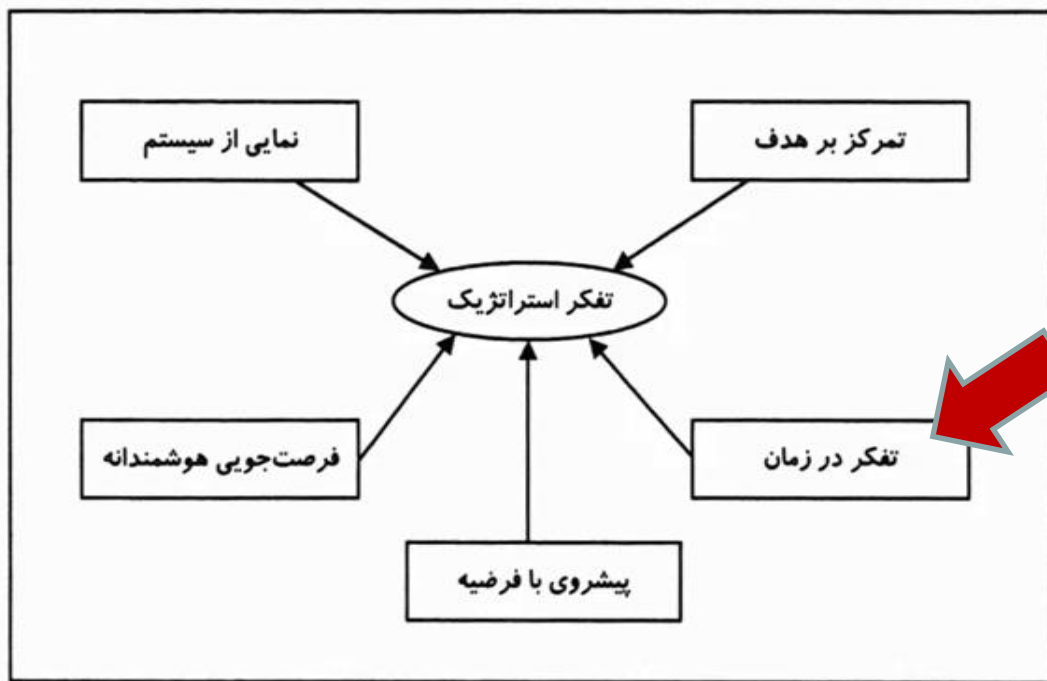
## فرصت جویی هوشمندانه

### دستیار دیجیتالی اپل

در کتاب شاهکار شکست خورده داستان یک محصولی بنام دستیار دیجیتالی اپل را شرح میدهد. اینکه سالها قبل از دستیارهای دیجیتال مایکروسافت، شرکت اپل دستیار دیجیتالی خود را در سال ۱۹۹۳ - (یک مینی کامپیوتر ویژه مهندسان) ارائه کرد، لیکن علیرغم ویژگیهای خاص کارکردی خوبی که داشت این پروژه با شکست مواجه شد. علل این شکست را میتوان: ۱. تعجیل در معرفی ۲. قیمت نامناسب که از برخی ضعفهای طراحی ریشه میگرفت ۳. شکل ظاهری نامناسب و... برشمرد. این محصول نمونه ای از عدم فرصت جویی هوشمندانه دانست ...

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

## تفکر و تسلط در زمان



# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

## تفکر در زمان

۱. چشم انداز = آینده

۲. بازخورد = به گذشته = از گذشته می آموزیم

۳. استراتژی برای پیاده سازی در زمان حال دارد = به زمان حال می اندیشید



تفکر (تسلط) بر زمان

آموختن از گذشته  
داشتن نگاه به آینده

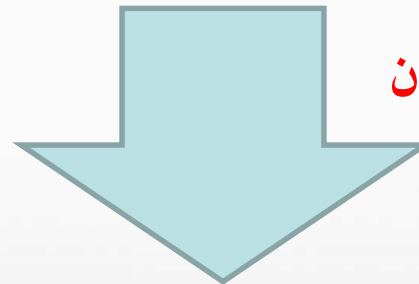
اتخاذ تصمیم گیری و اجرای استراتژی و اقدام بر اساس مقتضیات زمان

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک تفکر در زمان

۱. چشم انداز = آینده

۲. بازخورد = به گذشته = از گذشته می آموزیم

۳. استراتژی برای پیاده سازی در زمان حال دارد = به زمان حال می اندیشید



تفکر (تسلط) بر زمان

مثال احداث نیروگاه در شهر ایلام

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک تفکر و تسلط در زمان

تسلط بر زمان

یعنی تسلط بر زندگی

نویسنده: برایان تریسی  
مترجم: فریدون تازه زاده

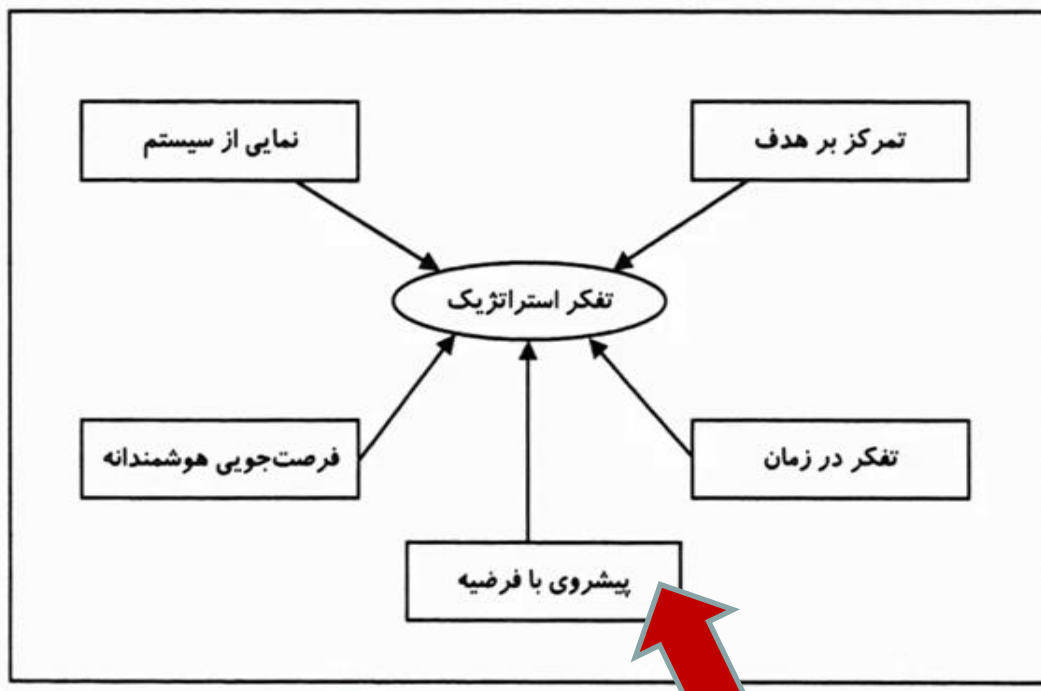


دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

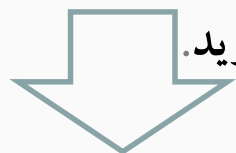
# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک

## پیش روی با فرضیه



# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک پیش روی با فرضیه

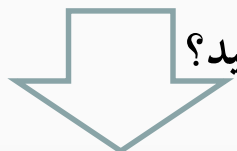
الان شما دقیقا کجا هستید؟ آیا میدانستید شما فعلا در مکان مشخصی قرار ندارید بلکه



در محدوده ای از فضا هستید. و در یک مکان مشخص وجود ندارید.

پس انتظار دارید که در یک محیط پیچیده و پرابهام و در هم تنیده کسب و کار (خصوصی،

دولتی، دستگاههای اجرایی) بتوانید اظهار کنید که فردا مثل امروز در همان نقطه و موقعیت



خواهید بود؟ و همان اقدامی که مد نظر دارید انجام دهید؟

پس نمیتوانید بگویید فردا قطعا این کار را انجام خواهم داد. زیرا با ابهام در

منابع - ابهام در خواسته ها - و ابهام در عملکرد مواجه هستید



پس خواهید گفت: اگر چنین شود پس من چنان خواهم کرد.....

# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک پیش روی با فرضیه

شرکتها نیزمند این هستند که برای هر اقدامی مجموعه ای از فرضیه ها را داشته باشند

..اگر چنین شد ما چنان خواهیم کرد

و سپس با گردآوری داده ها (اطلاعات خام) و پردازش این داده ها و ایجاد اطلاعات و سنتز اطلاعات و این اطلاعات به ما کمک میکنند که این اما و اگرها را دقیق تر و دقیق تر کنیم



فرضیه سازه ها باعث می شود که ما غافلگیر نشویم زیرا مجموعه ای از فرضها را برای خود ساخته ایم ...



البته این عدم غافلگیری ۱۰۰ درصدی نیست زیرا برخی مواقع بخاطر اینکه اطلاعات غلط ، داده های نادرست و فرایند داده پردازی غلط دچار اشتباه شویم ...



# مدل لیدکا در تفکر استراتژیک پیش روی با فرضیه

در روش سنتی تفکر ما اطلاعات را جمع میکردیم و بر اساس آن اطلاعات تصمیم گیری  
میکردیم ....



در تفکر استراتژیک ما مجموعه ای از فرض ها را می سازیم و از داده ها و اطلاعات برای  
تقویت آن فرض ها و کنار گذاشتن فرض های غیرمحمتمل و نزدیک شدن به فرض نهایی  
استفاده میکنیم



بهمین دلیل است که در کشورهای پیشرفته و شرکتهای خیلی بزرگ درگیر یک بازی  
میشوند و بعد میگذارندش کنار و ما در رسانه هامون میگیم فلان رییس جمهور شکست  
خورد ، فلان سیاستشون شکست خورد و ....



حواسمان نیست که آنها دارند ما را با فرضیه های خودشان آزمایش میکنند ...

# مدل لیدکا وسیله ای برای دست یابی به تفکر استراتژیک

نتایجی که مدل لیدکا با روشهایی مثل فرصت طلبی هوشمندانه، برای هر شرایطی فرضیه ای داشته باشیم و از گذشته یاد میگیریم و نگاهمون به آیندست و در حال تصمیم میگیریم.. و بر هدفمان متمرکز است ... پس مزیت هایی برای سازمان ایجاد میکند...

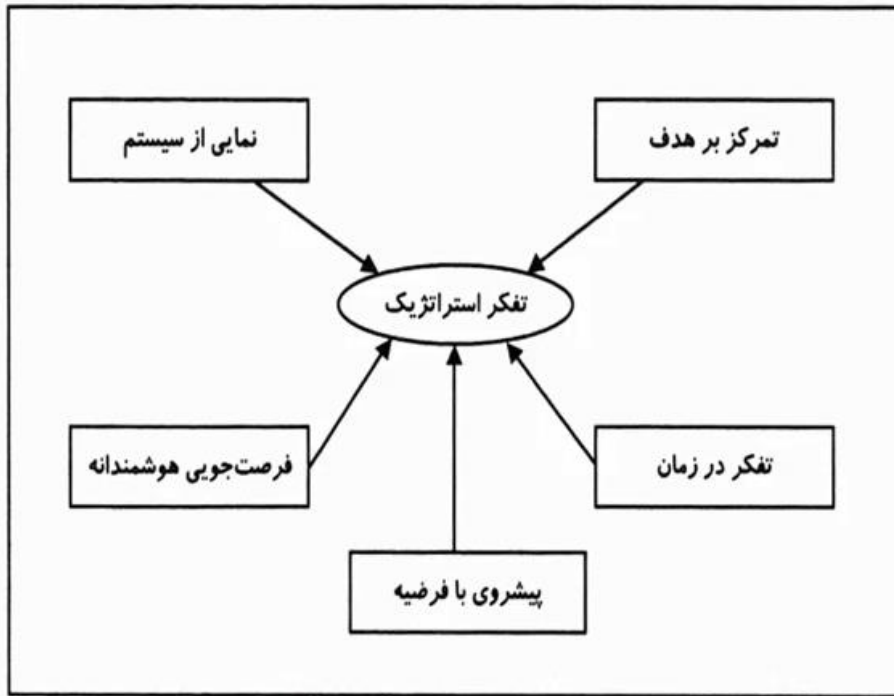


آیفون را همه میتوانند کپی برداری کنند ولی برای رقبا با قیمت ۳ تا ۴ برابر تمام میشود...



فرضیه سازی کمک میکند که شما فرضیه های فراوانی داشته باشید که اگر رقبا نزدیک به شما شدند بلافاصله یکی دیگر از فرضیه ها و استراتژی ها را رو کنید و باز مزیت خودتان را بالا ببرید...

# مدل لیدکا وسیله ای برای دست یابی به تفکر استراتژیک



- نمایی از سیستم  
system perspective
- تمرکز بر هدف  
intent focus
- فرصت جویی هوشمندانه  
intelligent opportunism
- تفکر در زمان  
thinking in time
- پیشروی با فرضیه  
hypothesis driven

## بر اساس مدل لیدکا می توانیم به سوال های زیر پاسخ دهیم:

\* من در تفکر استراتژیک تا چه حد توانمند هستم؟

\* برای تقویت تفکر استراتژیک باید چه قدم هایی بردارم؟

\* بر اساس چه معیارهایی می توانم قدرت دیگران را در تفکر استراتژیک بسنجم و ارزیابی کنم؟

## «یادگیری سازمانی سلسله جنبان تفکر استراتژیک»



«پیتر سنکه» (Peter Senge) اهمیت «یادگیری سازمانی» (Organizational learning) را این گونه بیان می کند:

کارها باید به یادگیری منجر شوند. دیگر کافی نیست که تنها یک نفر در سازمان، «فورد» در شرکت «فورد» (اسلوان) (Sloan) در شرکت «جنرال موتورز» (General Motors) گیتس» در شرکت «مایکروسافت»، یاد بگیرد. این دیگر امکان پذیر نیست که همه دستورات از یک «استراتژیست بزرگ» (Grand strategist) صادر شود و همه افراد سازمان نیز پیروی کنند. سازمان هایی در آینده موفق خواهند شد که بدانند چگونه می توان تعهد و توانایی افراد برای یادگیری در تمامی سطوح سازمانی را ارتقا داد.»

# مهارت آنالوژی

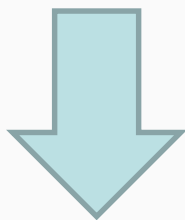
(مثابه سازی)

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

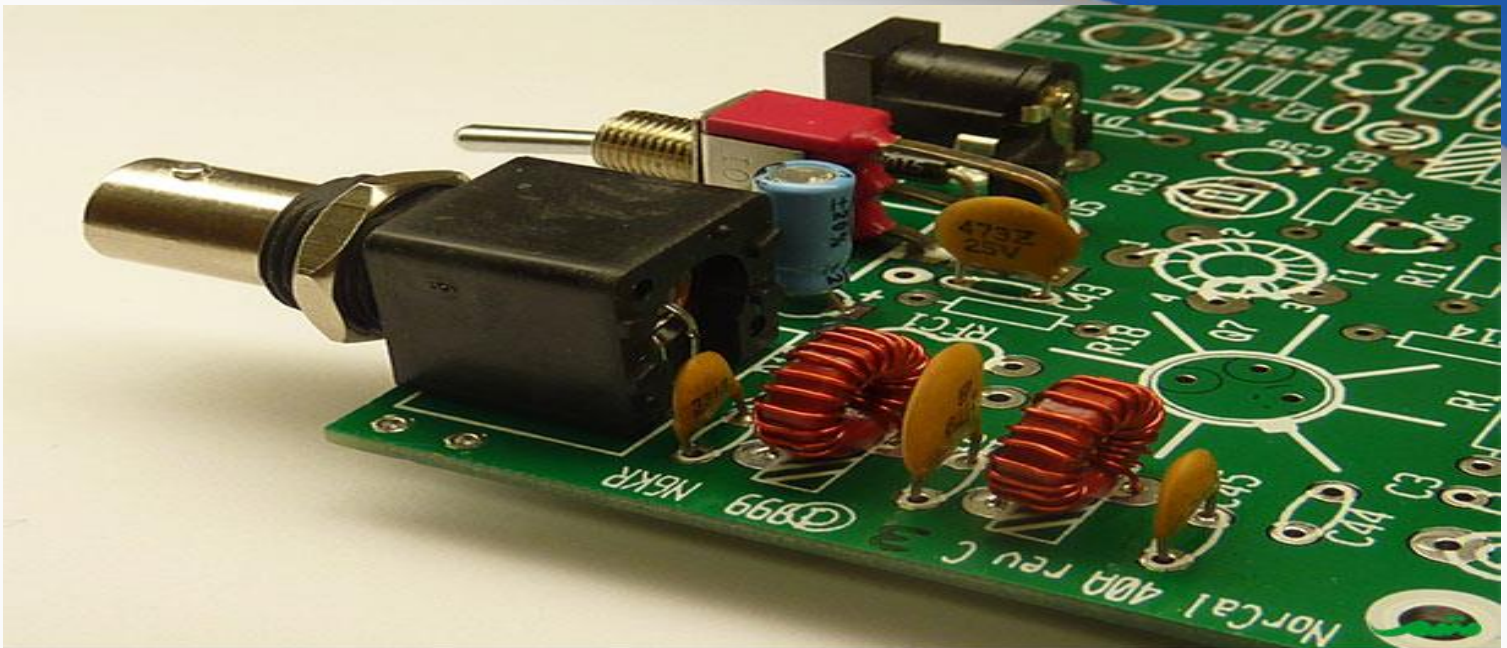
# مفهوم آنالوژی

معنی آنالوژی : قیاس، توافق، شباهت، مقایسه، همانندی، تناسب، قرینه،  
تساوی



معانی دیگر: (بین دو چیز که فقط از برخی جنبه ها شبیه یا قابل قیاس اند) شباهت نسبی، فراسنجی، همسانی، تشبیه، همسنجی، قیاس تشبیهی، (زیست شناسی) شباهت دو عضو از نظر عملکرد (در حالی که از نظر ساختمان و اصل متفاوت اند)، هم ارزی، (زبان شناسی) قرینه سازی، سامانگرایی، تمثیل





در درس مهندسی خیلی زود می‌آموزیم که سیستم فتر، اصطکاک و ضربه‌گیر با خازن، مقاومت و سلف (سیم‌پیچ) آنالوژی دارد.

به معنای اینکه در سیستم مکانیکی، نقش فتر ذخیره‌ی انرژی است و در سیستم الکتریکی این وظیفه را خازن بر عهده می‌گیرد.

در سیستم‌های مکانیکی، اصطکاک موجب گرما می‌شود و انرژی را تلف می‌کند و در سیستم الکتریکی، قطعه‌ای که به نام مقاومت می‌شناسیم، انرژی تلف می‌کند و گرما تولید می‌کند.

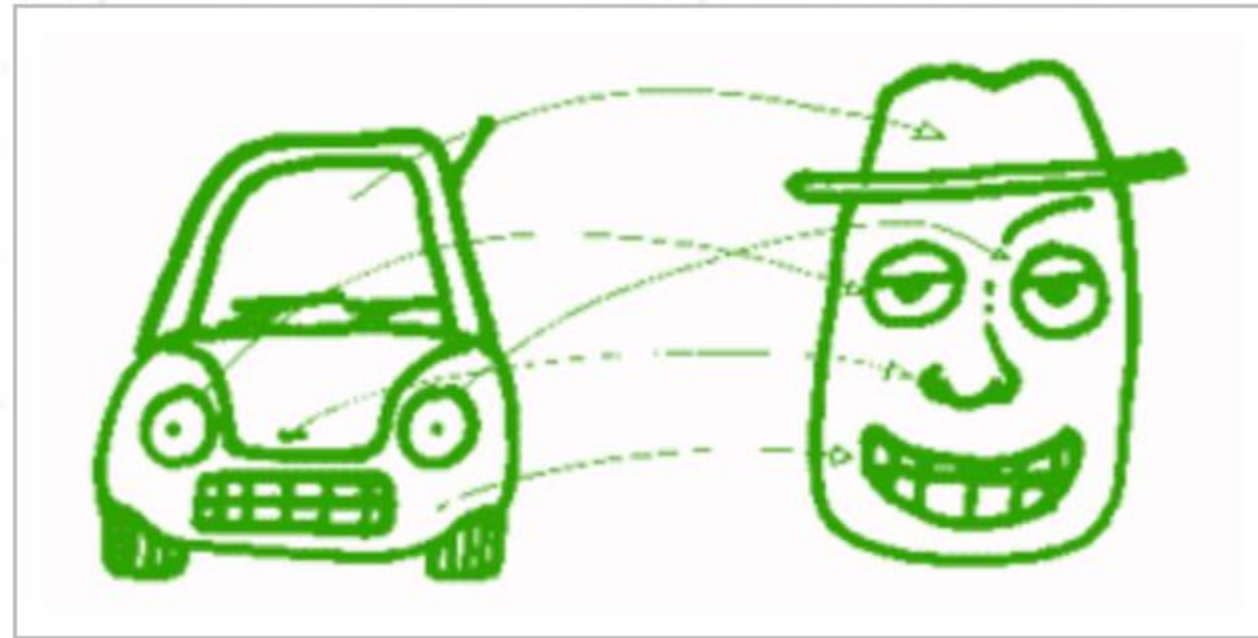
دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM



# مفهوم آنالوژی

## آنالوژی ماشین با صورت (سر) انسان



## آنالوژی کامپیوتر با مغز



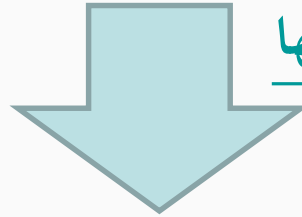
هر کامپیوتر را می‌شود یک نورون فرض کرد و ارتباط بین نورون‌ها را مشابه ارتباط بین کامپیوترها در نظر گرفت. برق و انرژی را برای اینترنت می‌توان معادل خون و اکسیژن برای مغز فرض کرد.



شبکه های اجتماعی تا حد زیادی شبیه شبکه های نورونی مغز عمل می‌کنند و دایره‌المعارف‌های بزرگی مثل ویکی پدیا را می‌توان مصداقی از حافظه بلندمدت این مغز جهانی در نظر گرفت.

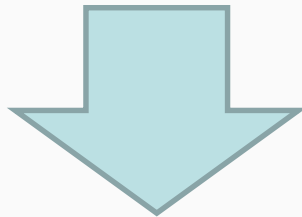
# کاربرد مفهوم آنالوژی در استراتژی و تصمیم گیری

## آنالوژی هرم مازلو با نیازهای سازمانها



به اعتقاد مازلو نیازهای انسان از یک سلسله مراتب برخوردار است و رفتارها و میزان انگیزه هایش وابسته به مهم ترین نیاز در یک لحظه خاص است. بدین صورت که افراد تا زمانی که نیازهای فیزیولوژیک همانند خواب، خوراک، پوشاک، سلامت و همچنین نیازهای مربوط به امنیت جانی، مالی و شغلی شان تامین نشود، بدنبال پاسخگویی به سطح بالاتر نیازها از جمله نیازهای اجتماعی، ازدواج، نیاز به احترام و نیازهای مربوط به خودشکوفایی و رشد استعداد نخواهند رفت.

# کاربرد مفهوم آنالوژی در استراتژی و تصمیم گیری



## آنالوژی هرم مازلو با نیازهای سازمانها

با الهام از هرم مازلو می توان نیازهای انسانی را با نیازهای کسب و کارها و سازمانها، قیاس و یا به عبارتی آنالوژی یا مثابه سازی کرد.

بدین صورت که مدیران سازمانی، زمانی می توانند ادعا کنند که در راستای تعالی که سطح آخر هرم است قدم گذاشته اند که توانسته باشند نیازهای سطوح پایین تر سازمان را برآورده کنند.

احتمالا شما هم سازمانهایی رو دیدید که هشت شان گرو نه شان است ؛ ولی دنبال گواهینامه ، تقدیرنامه یا جایزه تعالی **EFQM** می روند!!

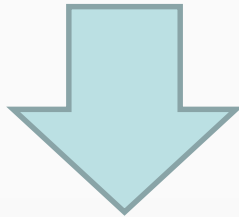
یک تعداد از سازمانها کمترین توجهی به سطوح اولیه هرم و نیازهای مرتبط نیروی انسانی خود ندارند و از طرفی دنبال پیدا کردن شریک تجاری خارجی برای سرمایه گذاری می گردند! همزمان هم شعار "ایجاد و افزایش روابط بلندمدت با مشتریان برپایه اعتماد متقابل" سر می دهند!

اینها با هم نمی خواند و به نظر می آید در تعارض و تضاد همدیگر هستند. دستیابی به سطوح بالای هرم بدون توجه و ارضا نیازهای سطوح پایین تر، رؤیایی بیش نیست و اساسا ناممکن است.

بنابراین هرم مازلو می تواند ابزار خوبی برای مدیران سازمانها باشد تا بتوانند در هر لحظه وضعیت سازمانشان را ارزیابی کنند و ببینند در کدام سطح قرار دارند و تازه بعد از آن تصمیم بگیرند که آیا می خواهند پله پله پیشرفت کنند ؛ یا دنبال پریدن از پله اول به آخر هستند.

## کاربرد مفهوم آنالوژی در استراتژی و تصمیم گیری

اما آیا از مفهوم آنالوژی می توان در تصمیم گیریهای استراتژیک سازمانی هم استفاده کرد؟  
این شکل استفاده از آنالوژی در سالهای اخیر به صورت گسترده برای ترویج ایده پردازی خلاقانه و همینطور کمک به تصمیم گیری بهتر و کمک به انتخاب استراتژیک مناسب مورد استفاده قرار می گیرد:



یک مدیر باید مهارت کاربست آنالوژی (قیاس) را برای تشریح مواضع، آموزش راهبرد، بیان مفاهیم انتزاعی داشته باشد.. در این صورت او بخوبی می تواند در فرایند تصمیم گیری و انتخاب های استراتژیک موفق عمل نماید.

# مهارت ارایه

**Presentation skills**

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# مهارت ارائه مطالب Presentation skills

موارد زیر، مثال‌هایی از کاربرد مهارت ارائه در زندگی حرفه‌ای و آموزشی ما هستند:

- سخنرانی در جلسه شرکت در دفاع یا نقد یک طرح جدید
- تنظیم یک پروپوزال و صحبت در مورد آن در یک جلسه با مشتری
- جلسه معرفی محصول برای مشتریان
- سخنرانی آموزشی برای مخاطبان
- دفاع از پایان نامه در دانشگاه
- ارائه یک پروژه دانشجویی در محیط دانشگاه
- تهیه و تنظیم یک مجموعه اسلاید برای معرفی یک نظریه یا ابزار
- معرفی طرح یک کسب و کار برای سرمایه‌گذاران و در راستای **کارآفرینی** و ایجاد کسب و کار جدید

# مهارت ارائه Presentation skills

برخی از رایج ترین سبکهای ارائه به شرح زیر هستند:

- ارائه مطلب به عنوان یک سخنران انگیزشی
- ارائه مطلب به عنوان یک معلم (در شکل مکتوب یا شفاهی یا فایل صوتی یا هر شکل دیگر)
- ارائه مطلب به عنوان یک مشاور (در قالب ارائه چند راهکار و کمک به طرف مقابل برای انتخاب مناسب ترین راهکار)
- معرفی یک محصول در یک جمع عمومی یا به یک مشتری خاص (به عنوان یکی از زیرمجموعه های **مهارت فروش**)
- سخنرانی رسمی در یک جلسه رسمی



# مهارت ارائه

## Presentation skills



خوب است به خاطر داشته باشیم که اگر در کتابها و جلسات،  
مثلاً از **استیو جابز** به عنوان  
یک Presenter یا ارائه کننده‌ی حرفه‌ای نام برده می‌شود  
و انبوهی از کتابها به نام او و به بهانه‌ی او فروخته می‌شود،  
او یک فرد توانمند در **سبک معرفی محصول** است  
و اصلاً نمی‌دانیم که در **سبک معلم** یا مثلاً **سبک مشاور**  
تا چه حد توانمند بوده  
و آیا اساساً نکات و شیوه و تکنیک‌ها و عاداتی او،  
به سایر سبک‌های ارائه نیز تعمیم پذیر است **یل**

مهارت ارائه مطالب خود  
انواع و اقسام مختلفی دارد  
مثلاً شخصی مثل استیو  
جابز که در پرزنت کردن و  
ارایه محصولات اپل بسیار  
قهار و موفق بود ممکن  
است یک پرزنتر و ارائه  
دهنده مناسب در حیطه  
پیشرفت های فضایی یا  
مدیریتی نباشد.

# مهارت تجربه نگاری و کاربرست تجارب

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

## تجربه :

مجموعه ایی از مسائل و راه حل هایی که در گذشته موجود بوده است .

# انواع دانش

## دانش صریح:

دانش صریح یا آشکار، دانشی است که به وضوح تعریف یا فرموله می‌شود و از طریق فناوری‌های اطلاعاتی نیز به اشتراک گذاشته می‌شود. دانش صریح می‌تواند در ذخایر کتابخانه‌ها، آرشیوها، پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره‌شده و بر اساس یک مبنای مشخص ارزیابی شود.

## دانش ضمنی:

دانش ضمنی از مدل‌های ذهنی، باورها و اعتقادات هر فرد تشکیل می‌شود که آن‌چنان در ذهن وی جای گرفته‌اند که بدیهی تلقی می‌شوند. دانش ضمنی، ریشه در درون افراد دارد و بیان آن در قالب کلمات دشوار است، از دانشی که ریشه در فرهنگ سازمان دارد، به‌عنوان دانش ضمنی نیز یاد می‌شود. در اکثر سازمان‌ها، دانش ضمنی به‌ندرت مبادله یا به اشتراک گذاشته می‌شود؛ بنابراین، وقتی که فرد صاحب این دانش، سازمان را ترک می‌کند، این نوع دانش نیز از بین می‌رود و به همین دلیل است که منافع دانش ضمنی بلندمدت محسوب نمی‌شوند. دانش ضمنی، کمیاب، غیرقابل جایگزین، غیرقابل تقلید و ارزشمند است (البته زمانی که برای پیشبرد اهداف سازمانی استفاده می‌شود). دانش ضمنی از طریق فرآیند بیرونی شدن، تحت عنوان دانش آشکار در اختیار گرفته می‌شود و دستیابی به آن امکان‌پذیر می‌گردد.



# انواع دانش

## صریح

دانشی مدون در اسناد،  
پایگاه های داده و ... است.  
از طریق فناوری های اطلاعاتی منتقل می شود.

## ضمنی

ریشه در درون افراد دارد و بیان آن در قالب کلمات دشوار است.  
ریشه در فرهنگ سازمان دارد.  
بهترین منبع مزیت رقابتی طولانی مدت و نوآوری است.  
نقش حمایتی دارد.

تجربه نگاری در اینجا خیلی مهم است  
یعنی تبدیل دانش ضمنی به دانش  
صریح قابل انتقال به زیردستان



# اهمیت مستندسازی تجربه

- انسانها به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر ناخودآگاه خود، قادر به حفظ و یادآوری تمامی مطالب نیستند. یادگیری میتواند از طریق تجربه تحقق یابد. همه مدیران برای یادگیری از اشتباهات قبلی خود، ارزش قائل میشوند و برای مدیران موفق ضروری است که متوجه شوند چه کارهایی را غلط انجام داده اند، پیامدهای آن چه بوده است و چگونه در آینده از شرایط مشابه اجتناب کنند. جالب است بدانید ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان تکرار پذیر می باشند اما متأسفانه ثبت نگردیده است.
- بسیاری از تجربیات با الگوسازی و یادگیری از طریق مشاهده نحوه کار نظام مند افراد یا سازمان های موفق و تجزیه و تحلیل نحوه کار آنها بدست آید. مستندسازی روشها، فنون و آموخته های انسانها، راهکارهای مطمئن در انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است.
- کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمونهای پیشین و گاهی اوقات مخرب، ممانعت از هزینه های سخت افزاری و نرم افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه دریافت انتقاد و اظهارنظر دیگران به رشد و پرورش افکار، اطلاعات و تجربیات کمک می کند

## اهمیت و مزایای مستندسازی تجارب

- الف. منافع فردی مستند سازی تجارب
  - تقویت مهارت بازخوانی وقایع، گرد آوری اطلاعات و ...
  - غلبه بر ترس از نوشتن و تقویت مهارت‌های نگارشی
  - تقویت مهارت سازماندهی و هماهنگی اجزا در قالب یک کل هدفمند
  - جلب توجه افراد به ابعاد مختلف رویدادها، مسائل سازمانی و ...
- ب. منافع سازمانی مستندسازی تجارب
  - ثبت تاریخی، تحلیلی و علمی تجارب، موفقیت‌های فردی و سازمانی، ثبت مراحل تغییر و رشد سازمان و ...
  - فراهم آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ سازمانی در سازمان
  - توجه به سازمان و مسائل آن از ابعاد و زوایای مختلف
  - فراهم شدن زمینه بازخوانی رویدادهای گذشته و امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان و مدیران آن
  - ارائه تصویری جامع از مجموعه رویدادهای سازمانی مرتبط به هم
  - تسهیل و تقویت یادگیری سازمانی
  - ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات **Benchmarking** کدام تجربه را مستند کنیم؟

## اهمیت و مزایای مستندسازی تجارب

تجربه ای که حداقل یکی از ویژگیهای زیر را دارد، ارزش یادآوری و مستندسازی خواهد داشت:

۱. نتایج آن باعث تغییر و تأثیرگذاری در سازمان شود.
۲. نقطه عطفی در دوران مدیریت مدیران محسوب شود.
۳. برای شما ارزشمند و به یاد ماندنی محسوب شود و از آن درس گرفته باشید.
۴. نسبت به تواناییهای خود دیدگاهتان را تغییر داده باشد.
۵. دید شما را نسبت به همکاران و شرایط کاری خود عوض کرده باشد.



مهارت

اصول و فنون ارتباطات کلامی و غیر کلامی

# تعاملات کلامی



نتایج حاصل از مطالعات نشان می دهد که مدیران ۹ درصد روزکاری خود را به خواندن، ۱۶ درصد به نوشتن، ۳۰ درصد به گفتگو و ۴۵ درصد را به گوش دادن می گذرانند. (رضایان، ۱۳۷۲)

درمیان همه اموری که مدیر طی روز انجام می دهد، حرف زدن در مرتبه اول قرار دارد. گفتار مدیر را از طریق :

۱. تماس تلفنی،

۲. شرکت در کنفرانس ها،

۳. جلسات ،

۴. تماس رو در رو با همکاران و مجموعه تحت سرپرستی و ...

می توان مورد توجه قرار داد.

# مهارت کلامی

هنگامی که یک مدیر پیامی می فرستد باید سعی کند تا از زبان (تا حد امکان)، با دقت و با ملاحظه ای تمام جوانب، استفاده کند تا سوء تفاهم ها را کم کند. به این ترتیب مهارت در ارتباطات گفتاری برای مدیر مهم و ضروری است و او بایستی تلاش کند تا گفتارش واضح و روشن و در عین حال قابل فهم و به دور از ابهام

و تحریف باشد. (برکو و [دیگران]، ۱۳۷۸)



# ارتباط کلامی

نظریه بردویسل ((Birdwhistell)) در تصدیق نقش حساس ارتباط کلامی و غیر کلامی (۱۹۸۰): «هر شخص عادی عملاً روزانه ۱۰ تا ۱۱ دقیقه صحبت می کند و هر جمله او به طور متوسط ۵/۲ ثانیه طول می کشد» او تخمین می زند در یک برخورد دو نفره معمولی ۳/۱ معانی اجتماعی از طریق مؤلفه های کلامی و ۳/۲ مابقی از طریق کانالهای غیر کلامی منتقل می شوند. پس بخش اعظمی از اطلاعات از طریق کانال غیر کلامی رو و بدل می شود.

## ارتباط غیر کلامی چیست ؟

لاور هاچسن (Laver Huthson, 1972) به تمایزات دو گانه این مفاهیم اشاره دارند شامل: کلامی و غیر کلامی، صوتی و غیر صوتی.

صوتی شامل تمامی جنبه های گفتار، یعنی زبان و ابزارهای کلامی همراه آن است مثلاً تن صدا، سرعت و تکیه صدا و... در حالیکه رفتار غیر صوتی (غیر کلامی) به سایر فعالیتهایی گفته می شود که کارکرد ارتباطی دارند مثل حالت های چهره، ژست ها و حرکات بدنی و....

منظور لوروهاچسن از رفتار کلامی، فقط کلمات یا زبان است، در حالیکه رفتارهای غیر کلامی شامل رفتارهای صوتی و غیر صوتی هستند مانند حرکات بدنی و صورت و سر.



## فواید رفتارهای غیر کلامی:

- ۱- ارتباط غیر کلامی می تواند به طور کامل جایگزین و یا مکمل گفتار شود مثل کر و لال یا غواص ها یا بازیگران پانتومیم.
- ۲- حالات عاطفی را می رسانند مانند کوبیدن پا به زمین به هنگام عصبانیت و یا لبخند زدن هنگام خوشحالی رفتارهایی از قبیل سرخ شدن، عرق کردن، لرزیدن و تنش رفتارهای خود انگیخته و غیر قابل کنترل هستند.
- ۳- به ترسیم و توصیف محتوی پیامها کمک می کنند مثل حرکات و ژست ها.
- ۴- به عنوان یکی از اجزای جدا نشدنی فرآیند ارتباط، تاکید ما را بر بخش های کلامی می افزاید مثل تاکید بر بعضی کلمات و یا مکث در بین سخنان و تغییر تن و سرعت صدا.
- ۵- به تنظیم جریان ارتباط سخنگو و شنونده کمک می کند مثل تعویض نوبت گفتگو بدون گفتن آن
- ۶- با فراهم آوردن فیدبک برای تعامل کنندگان به شروع و حفظ ارتباط کمک می کند.
- ۷- از طریق تعریف ضمنی روابط، تاثیر قابل توجهی بر دیگران می نهد مثل صدای بلند یا نشستن در راس میز و نگاههای طولانی.
- ۸- به ما کمک میکنند تا بفهمیم در موقعیتهای مختلف اجتماعی باید چه رفتارهایی انجام دهیم.

# مثالی از ارتباط غیر کلامی

## رفتارهای غیر کلامی سلطه:

صدای بلند،

زیاد صحبت کردن،

قرار گرفتن در مرکز اتاق،

ایستادن بر روی سکو،

نشستن در راس میز،

انتخاب صندلی با ابهت،

قطع کردن صدای دیگران،

نگاه کردن بطرف مقابل در حین صحبت و استفاده از نگاههای طولانی.



## جنبه های رفتار غیر کلامی که کارکرد ارتباطی دارند:

- ۱- تماس جسمی
- ۲- حرکات (یا زبان بدنی)
- ۳- مجاورتها (با فضاییابی میان فردی)
- ۴- خصایص ظاهری
- ۵- عوامل محیطی
- ۶- پیرازبان (بخش صوتی گفتار مثلا زیرو بمی، بلندی و سکوت)



## ۱. تماس جسمی لمس کردن:

هسلین (۱۹۷۴) غیر صمیمانه ترین تا صمیمانه ترین کارکردهای لمس کردن را به صورت زیر دسته بندی می کند:

کارکردی / حرفه ای،

اجتماعی / مؤدبانه،

دوستانه / گرم،

عشقی / صمیمانه،

و برانگیختگی جنسی

## ۲- حرکات (با زبان بدنی)

۱- ژست ها

۲- حرکات اندامهای بدن

۳- تکان دادن سر

۴- حالت‌های چهره

۵- نگاه‌های خیره

۶- وضعیت بدن (ایستاده - نشسته - چمباتمه و دراز کش)

## ۳. مجاورت ها

چهار منطقه برای مجاورت تعریف شده است:

۱. منطقه صمیمی: کسانی که با هم روابطی صمیمی دارند در هنگام تعامل فاصله حدود ۱۸ اینچ می گیرند
۲. منطقه شخصی: کسانی که روابط شخصی نزدیکی دارند در هنگام تعامل فاصله ای حدود ۱۸ اینچ تا ۴ فوت را رعایت می کنند.
۳. منطقه اجتماعی / مشورتی: متخصصان در هنگام تعامل با دیگران فاصله ای حدود ۹ تا ۱۲ فوت را رعایت می کنند و غالبا از پشت میز تعامل بر قرار می کنند.
۴. منطقه عمومی: سخنرانان معمولا با شنودگان حدود ۱۲ فوت یا بیشتر فاصله می گیرند

## ۴- خصوصیات فیزیکی:

پیش از شناخت طرف مقابل یا سنجش صحبت های او، ظاهر جسمانی افراد ملاک قضاوتها قرار می گیرد.

در جامعه ما اهمیت زیادی به جذابیت داده می شود، طوری که گاهی برای نشان دادن شغل، پایگاه، یا شخصیت خود، ظاهرمان را دستکاری می کنیم. مثل:

استفاده کلاه گیس،

لوازم آرایشی،

عطر و کفش های پاشنه بلند و...

## ۵. عوامل محیطی:

محیطها بر نوع تعاملات ما اثر می گذارند. نوع آرایش محیط (مثلا سبک معماری مدرن یا کلاسیک)، تزئینات داخلی، رنگها، صدا و غیره تاثیر زیادی بر ارتباطات ما می گذارند.

## ۵. پیرازبان:

پیرازبان یعنی هر آنچه که پس از کنار گذاشتن محتوای کلامی در گفتار باقی می ماند. اگر بخواهیم قالبی از زبان ارائه دهیم باید بگوئیم زبان یعنی آنچه گفته می شود. پیرازبان به نحوه بیان این گفته ها اطلاق می شود و می تواند ما را فریب دهد، زیرا معمولاً این نحوه گفتار است که معنای گفته ها را تعیین می کند ابزارهای پیرازبانی همچون:

ریتم گفتار،

تاکیدها،

سرعت گفتار،

زیر و بمی صدا،

بلندی صدا،

سکوت و مکث را می توان ذکر کرد.

# هوش هیجانی و کاربرد آن در مدیریت



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# هوش هیجانی

زمانی ارسطو گفته است:

«عصبانی شدن آسان است، همه می توانند عصبانی شوند. اما عصبانی شدن در برابر شخص مناسب، به میزان مناسب، در زمان مناسب، به دلیل مناسب و به روش مناسب آسان نیست.»



## «هوش هیجانی EI»

تا پیش از این داشتن بهره هوشی بالا و منطقی بودن برای موفقیت یک مدیر و راهبر کافی دانسته می شد، اما امروزه به واسطه تحقیقات گسترده ای که در مورد کارکرد مغز و دلایل رفتارها و تصمیم های ما انجام شده، می دانیم که دیگر تنها منطقی بودن و داشتن بهره هوشی (IQ) برای پیش بردن امور، دست یابی به موفقیت و خوشبختی و مدیریت سازمانها کفایت نمی کند بلکه ما در لحظاتی که دچار هیجانها و احساساتی چون خشم، ترس و شادی می شویم یا تحت شرایط استرس زا مجبور به انجام عملی هستیم، باید بتوانیم بهترین تصمیم را بگیریم یعنی «هوش هیجانی» EI بالایی داشته باشیم.



# «هوش هیجانی EI»

Emotional Intelligence:



هوش هیجانی ( Emotional intelligence ) شامل **شناخت و کنترل عواطف و هیجان‌های خود** است.

به عبارت دیگر، شخصی که EI بالایی دارد، سه مؤلفه: هیجان‌ها را به طور موفقیت آمیزی با یکدیگر تلفیق می‌کند:

۱. مؤلفه شناختی،

۲. مؤلفه فیزیولوژیکی و

۳. مؤلفه رفتاری.

متون علم مدیریت بر این باورند که رهبران و مدیران، با هوش‌های هیجانی بالاتر، توان بیشتری برای هدایت سازمان تحت کنترل‌شان دارند.

# نشانه‌های هوش هیجانی EI

## ۱. دایره واژگان گسترده برای بیان احساسات

برای مثال، در حالی که بسیاری از افراد در یک موقعیت واحد ممکن است احساس خود را صرفاً برچسب "بد" بزنند، افراد با هوش هیجانی بالا معمولاً می‌توانند این احساس را دقیق‌تر توضیح دهند و آن را "خشم"، "استیصال"، "اضطراب" یا ... بنامند. هرچه راحت‌تر بتوانید کلماتی را برای توصیف دقیق احساس تان انتخاب کنید، درک خودتان نیز از وضعیت هیجانی تان بهتر می‌شود و راحت‌تر متوجه علت پیدایش آن احساس شده و می‌دانید که چگونه با آن برخورد کنید.

## ۲. شناختن نقاط ضعف و قوت

آیا علاوه بر هیجانات و احساسات به توانایی‌ها و ضعف‌های خودتان واقفند. آیا به خوبی پتانسیل‌های محیط اطراف و اطرافیان تان را شناسایی می‌کنید و به خوبی می‌توانند از فرصت‌ها استفاده کنید.

## نشانه هایی هوش هیجانی EI

### ۳. کنجکاوی نسبت به حالات دیگران

هرچه کنجکاوی بیشتری نسبت به تشخیص حالت های مختلف هیجانی آنها و همدلی با دیگران داشته باشید، بدین معناست که بیشتر به آنها اهمیت می دهید و نسبت به آنچه بر آنها می گذرد حساس تر هستید و هوش هیجانی بالاتری دارید.

### ۴. قدرت "نه" گفتن

تحقیقات در دانشگاه سن فرانسیسکو، کالیفرنیا نشان داده اند که، هرچقدر نه گفتن برای شما دشوارتر باشد، به همان میزان بیشتر احتمال تجربه استرس یا افسردگی در شما بالا می رود.

"نه" گفتن به تعهدات جدید، وقتی هنوز تعهدات فعلی تان را به انجام نرساندید به شما شانس بیشتری برای موفقیت می دهد. افراد با هوش هیجانی بالا زمانی که لازم است "نه" بگویند، به سادگی آن را به کار می برند.

## نشانه هایی هوش هیجانی EI

### ۵. قدرت شناخت دیگران

آیا توان شناختن دیگران، مقاصد آنها و حال و وضعیت شان را دارید؟ آیا دیگران نمی توانند به راحتی شما را غافلگیر کند. آیا شما انگیزه های اطرافیان و حتی آنهایی را که سعی می کنند انگیزه هایشان را از شما پنهان نگه دارند به راحتی تشخیص می دهید. اگر پاسخ تان مثبت است، یک امتیاز دیگر به هوش هیجانی تان بدهید.

### ۶. آزرده خاطر نشدن

اگر شما شناخت خوبی از خودتان داشته باشید، دیگران به سختی می توانند شما را با حرف هایشان آزرده کنند. آیا اگر با شما در جمع شوخی کنند ناراحت نمی شوید؟ و یا حتی خودتان زمینه این کار را فراهم می کنید؟ چون به وضوح مرز میان شوخ طبعی و تحقیر را تشخیص می دهید

# الگوی گلشن در توصیف هوش هیجانی



# اصول علمی و عملی کار تیمی و تیم سازی

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

## مستتر بودن تیم در تعریف مدیریت



ساده ترین تعریف مدیریت :  
کارکردن با دیگران و از طریق دیگران در راستای تحقق اهداف سازمان

تیم به معنی گروهی از افراد  
است که برای رسیدن به هدفی  
مشترک تلاش می کنند.



# اصول علمی و عملی کار تیمی و تیم سازی



تیم به معنی گروهی از افراد است که برای رسیدن به هدفی مشترک تلاش می کنند.

پس تیم به معنی تعدادی از افراد نیست که برای فرد دیگری کار می کنند و یا برای رشد و پیشرفت یک فرد تلاش می کنند. مفهوم تیم بسیار ارزشمند است. یک تیم مانند یک خانواده است که فردی سکان آن را هدایت می کند. این به معنی برتری و بالا تر بودن آن فرد نیست و تنها این فرد تیم را جهت رسیدن به اهداف رهبری می کند.

نکته مهم: رهبر با رئیس تفاوت های بسیاری دارد! رئیس از دید بالا و از دید برتری به اعضای تیم نگاه می کند و به آن ها دستور می دهد! اما رهبر در کنار تیم قرار می گیرد و تیم را برای رسیدن به اهداف راهنمایی می کند!

## تیم سازی چیست؟

تیم سازی و کار تیمی به نوعی مهارت به حساب می آید. همانقدر که تیم سازی اصولی مفید و کارآمد است، تیم سازی غیر اصولی و به اصطلاح بدون فکر و تحلیل، می تواند خطرناک و پراز ضرر باشد. من در این بخش درباره اصول تیم سازی با شما عزیزان صحبت خواهم کرد.

# مشخص کردن هدف از تیم سازی

رهبر تیم برای ساختن یک تیم اصولی ابتدا باید **هدف** خود از تیم سازی را بداند.

۱. باید بررسی کنید که آیا در این زمان نیاز به تیم سازی هست یا نه؟

۲. آیا شما توانایی ساختن یک تیم را دارید؟

۳. آیا افرادی که با شما ارزش مشترکی داشته باشند می شناسید؟

۴. هدفتان از ساختن تیم چیست؟

رشد شخصی؟

رشد تیمی و یا رساندن پروژه های مربوط به کارتان به یک نتیجه مطلوب؟

بهترین دیدگاه برای ساختن یک تیم موفق این است که به این دید به آن نگاه کنید:

من به خانواده ای احتیاج دارم که در کنار هم به اهداف بزرگی دست پیدا کنیم  
و همگی از ثمره این اهداف بهره مند شویم.

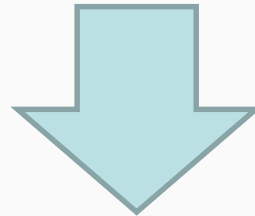
# مهارت گوش دادن

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# مهارت گوش دادن

" گوش دادن مؤثر، عبارت از مشارکت فعال در یک گفت و شنود است "



در تعریفی دیگر گوش دادن مؤثر عبارت است از فرآیندی فعال که شامل توجه، درک، ارزیابی، به خاطر آوردن، و پاسخ دهی (واکنش) می باشد. گوش دادن مؤثر، اساس اجزای ارتباط است.

## علتهای ارتباطات غیر مؤثر

با همه اهمیتی که برای ارتباطات کارآمد برشمردیم، باید پذیرفت که در بیشتر سازمانها وضع این فرآیند بسیار بدتر از آنست که تصور می شود. پاره ای از دلایل این کاستی ها عبارتند از :

- مشکل گوش دادن
- نبود بازخورد
- بازخورد ساختگی
- انتقاد ناپذیری
- تعصب و جانبداری انتخابی

## مهارت بازخور

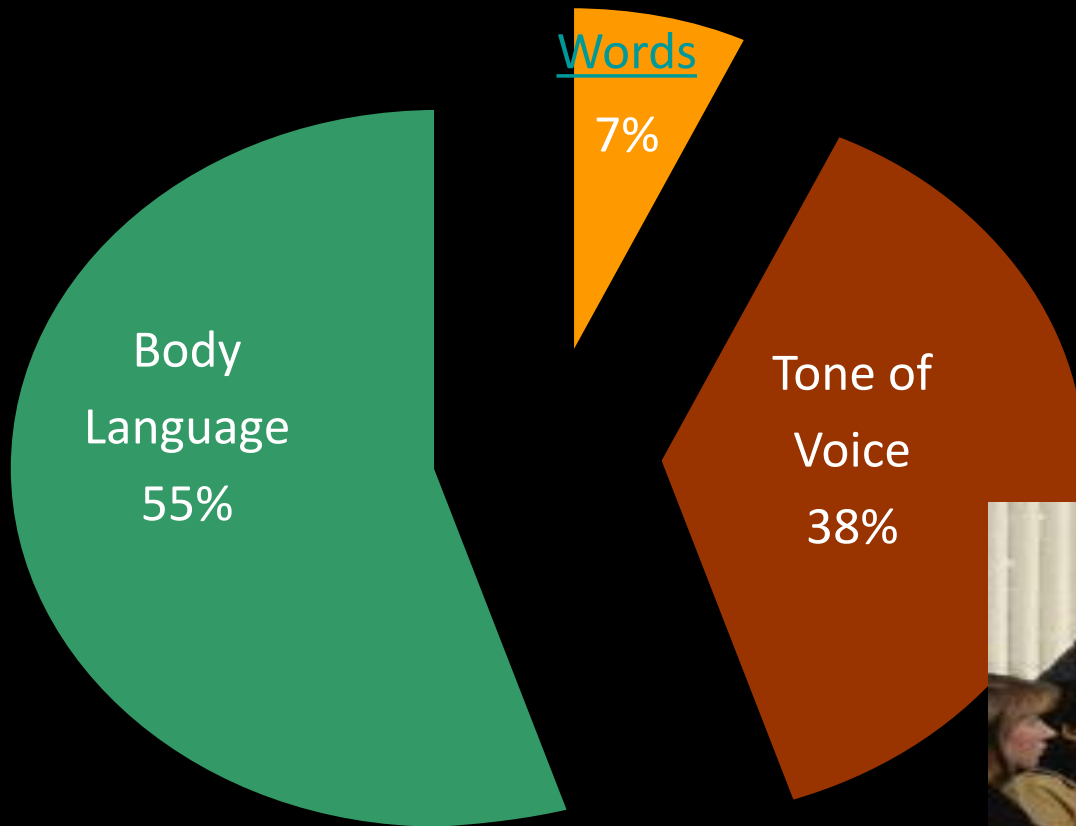
بازخور فرآیندی است که از طریق آن دریافت کننده پیام ، برقراری ارتباط را اعلام می کند و در پاسخ می گوید پیام اصلی را چگونه احساس می کند. (Schermerhorn, ۱۹۹۳)

ارتباط چیست ؟



# انواع ارتباطات

# انواع ارتباطات

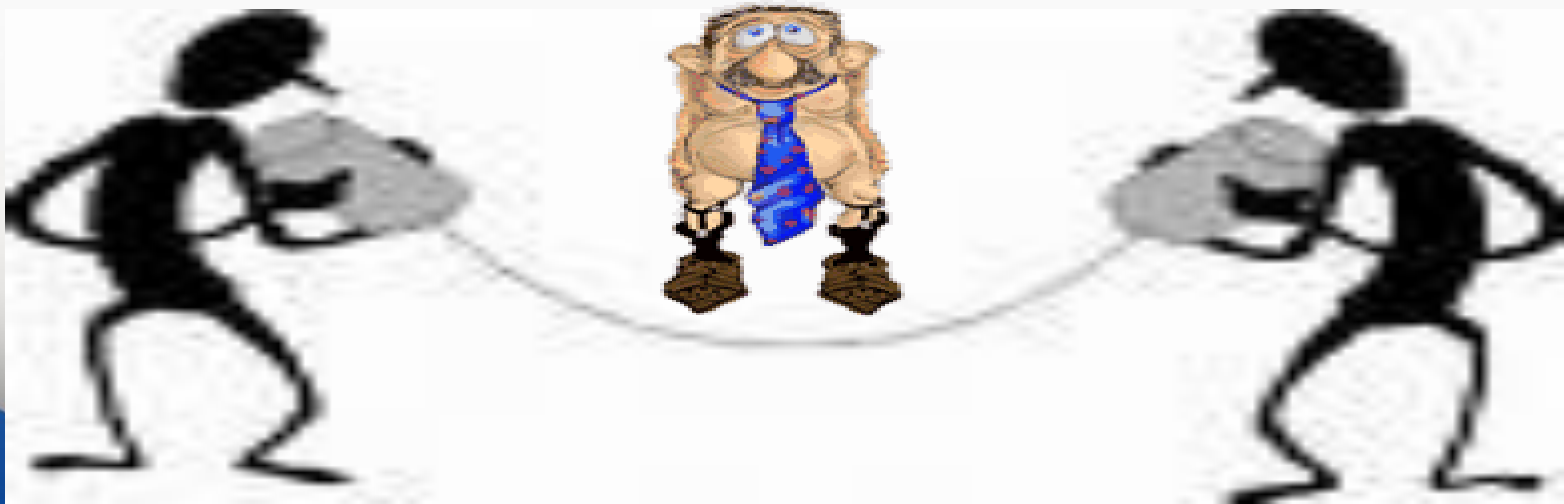


دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# Nonverbal communication skills

- Involves use of facial expressions, gestures, eye contact and touch.



# مهارت‌های ارتباط غیرکلامی

استفاده از حالت‌های صورت، حرکات، تماس چشمی و لمس را درگیر می‌کند



# Positive Non-Verbal Communications

- **Smiling** – there is nothing like a smile and pleasant face to greet a customer, especially if he/she has a complaint.
- **Eye contact** – always look into your customer's eyes.



## مثالهایی ارتباط غیرکلامی مثبت

لبخند زدن - هیچ چیز مانند لبخند و صورت دلپذیر برای سلام و احوالپرسی از مشتری وجود ندارد ، به خصوص اگر او شکایتی داشته باشد.

تماس چشمی - همیشه به چشمان مشتری خود نگاه کنید.

# Listening skills

- effective listening .
- The purpose is to transport interest & respect for the other person
- People will forget 75% of what they hear today within the next 2 weeks.
- Effective listening can occur at a rate of 500 words per minute but normal speech occurs at 125- 250 words per minute allowing the listener to think on many things



# مهارت‌های شنیداری

## گوش دادن موثر

هدف انتقال علاقه و احترام به شخص دیگر است  
افراد طی ۲ هفته آینده ۷۵٪ از آنچه را که امروز  
می شنوند فراموش می کنند.

گوش دادن موثر می تواند با سرعت ۵۰۰ کلمه در  
دقیقه باشد اما گفتار طبیعی با ۱۲۵ تا ۲۵۰ کلمه  
در دقیقه رخ می دهد و به شنونده اجازه می دهد  
درباره بسیاری چیزها فکر کند





# Barrier to listening

- Forming a judgment or evaluation before we understand what is being said
- Being inactive
- Having a closed mind
- Hearing what we wish to hear
- Fear of being changed ourselves
- Excessive and continuing talking



## موانع شنیدن موثر

۱. قبل از اینکه بفهمیم چه چیزی گفته می شود ، یک قضاوت یا ارزیابی میکنیم

۲. بی تحرک بودن

۳. داشتن ذهن بسته

۴. انتظار شنیدن آنچه می خواهیم بشنویم

۴. ترس از اینکه خودمان تغییر کنیم

۵. صحبت زیاد و مستمر



# Verbal Active Listening Skills

- **Encouraging** the speaker with verbal cues. I.E “yes”, “uh huh”, or “please continue”.
- **Repeating** what the speaker has said. This allows for clarification and ensures that the intended message has been delivered.
- **Asking** Open ended questions allow the person to add to his/her statement.
- **Thanking** the person for participating and or talking with you.

# مهارت شنیداری فعال کلامی

۱. تشویق سخنران با نشانه های کلامی. یعنی "بله" ، "اوه متعجب" ، یا "لطفا ادامه دهید" .
۲. تکرار آنچه گوینده گفته است. این امکان را برای توضیح و اطمینان از تحویل پیام مورد نظر فراهم می کند.
۳. پرسیدن سوالات پایان یافته به فرد اجازه می دهد تا به اظهارات خود اضافه کند.
۴. تشکر از شخص برای شرکت و یا صحبت کردن با شما.

# Non-verbal Active Listening

- **Most communication** takes place non-verbally
- **Body language** is an important element of communication
  - **Open**-be open when talking with someone. Do not cross arms in front of chest.
  - **Relax**-Do not make uneasy when speaking to people.

# Non-verbal Active Listening Continued

- Eye contact-
- **In American culture**, eye contact lets people know that attention is being focused on them.
- **In many cultures** direct eye contact is a form of **disrespect**
- Space- the amount of personal space between you and the person/people you are speaking with. Americans tend to have the most personal space at 2 feet.

# گوش دادن فعال غیر کلامی

۱. بیشتر ارتباطات غیر کلامی صورت می گیرد
۲. زبان بدن یکی از عناصر مهم ارتباطی است
۳. هنگام گفتگو با کسی باز باشید. دستها را از جلوی سینه متقاطع نکنید
۴. آرام باشید - هنگام صحبت با مردم ناراحت نشوید.

## گوش دادن فعال غیر کلامی

۵. ارتباط چشمی داشته باشید:

در فرهنگ آمریکایی ، ارتباط چشمی به مردم این امکان را می دهد تا بدانند که توجه به آنها معطوف شده است.

در بسیاری از فرهنگ ها تماس مستقیم چشم نوعی بی احترامی است  
۶. رعایت فضای شخصی (حریم شخصی) :

میزان فضای شخصی بین شما و افرادی که با آنها صحبت می کنید آمریکایی ها بیشترین فضای شخصی را در ۲ فوت دارند.



بازخورد

feedback

مخاطبان شما پیام شما را درک کرده اند.

- your **audience** has understood your message.

# رویکردهای ارتباطی

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# Approaches to communication

**1-Passive**

**2-Aggressive**

**3-Aggressive-Passive**

**4-Assertive**

# رویکردهای ارتباطی:

۱- منفعل

۲- پر خاشگرا نه

۳- پر خاشگرا نه - منفعل

۴- قاطع

# رویکرد منفعلانه به ارتباط

## Passive approach to communication

در این ارتباط :

فرستنده برای دریافت کننده طرز برخورد تملق گویانه دارد و  
بوسیله زبان بدن (اشارات و...) و تن صدا و استفاده از کلماتی که  
جنبه احترام برای دریافت کننده دارد ارتباط برقرار می  
کند

# رویکرد تهاجمی به ارتباط

**Aggressive approach to communication**

در این نوع ارتباط: فرستنده پیام شیوه پرخاشگرانه دارد و فقط برای خودش احترام قائل است و برای دریافت کننده هیچ گونه احترام و ارزشی نمی گذارد. صحبت کننده اغلب خصلت های منفی به طرف مقابل مثل حماقت، بی عرضگی، گستاخی به دریافت کننده می دهد.

# رویکرد منفعلانه – تهاجمی به ارتباط

**Passive –Aggressive approach to communication**

در این نوع ارتباط افراد با صحبت کننده موافق نیستند اما صدای مخالفت شان بلند نمی شود و به جای اعتراض نمودن به سادگی سکوت می کنند .  
فرستنده پیام باور دارد که دریافت کننده موافق او است چون اطلاعاتی از مخالفت آنها ندارند ولی در واقع دریافت کننده ها موافق فرستنده نیستند .

# معنای ارتباط قاطع

The meaning of assertive communication

Assertiveness is key to successful relationships for the client , the family , the nurse , and other colleagues. It is ability to express your thoughts , your ideas and your feelings without anxiety.



**قاطعیت کلید موفقیت در روابط مشتری ، خانواده ، پرستار و سایر  
همکاران است. این توانایی بیان افکار ، ایده ها و احساسات شما بدون  
اضطراب است.**



# مهارت های ارتباط با شخصیت های مختلف مخاطب

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

## ارتباط با شخصیت پرخاشگر و دشمن نما

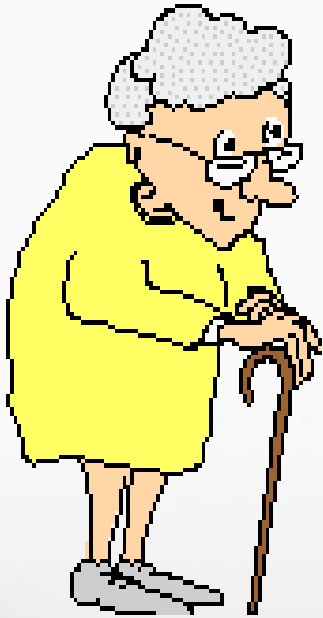
برای پیشگیری از درگیری و تعارضات نباید دست به عمل متقابل زد. رفتار های عاقلانه و حفظ آرامش اقدامات لازم را انجام داد. البته در مقابل این افراد باید قاطع بود در غیر این صورت مدیر را تحت تسلط خود قرار داده و سبب ناامیدی می شوند. مدیران در فرصت های مناسب پرسنل را آموزش داده و مسایل این افراد را با روش های مشکل گشائی حل نمایند.



# ارتباط با شخصیت های شاکی

- برای حل مسایل این شخصیت ها باید به صحبت های آنان به دقت گوش کرده و به آنان اطمینان داد که به حرف هایشان توجه میشود .
- هرگز گفته های آنان را نباید رد یا قبول کرد . بلکه بدون اظهار نظر شکایت را گوش داده و شرایطی فراهم کرده تا از روش مشکل گشایی مسایل خود را رفع نمایند.

# ارتباط با شخصیت منفی باف



- معتقدند فقط خودشان کار می کنند و اگر کاری را انجام ندهند کسی قادر به انجام آن نیست .
- در برقراری ارتباط با این افراد باید به حوادث مشابه و مثبت گذشته اشاره کرد ولی هرگز نباید به داستانهای غیر واقعی متوسل شد .
- نباید گزینه های مختلف برای حل مسایل به او پیشنهاد کرد، بلکه فرصت تفکر و تعمق و آزادی عمل به این افراد داده شود تا خود آماده حل مشکل شوند .

# شخصیت کارکنان و ارتباطات اثربخش

انسان‌شناسی سریع و رویه‌های شناخت مستقیم و غیر مستقیم شخصیت

روش‌های غیر مستقیم		روش‌های مستقیم	
کنشی	ساختی	تخصصی	عام
<p>شناسایی متغیرهای آشکار</p> <p>زبان بدنی</p> <p>طرز خوابیدن</p> <p>گرافولوژی</p> <p>تحلیل سخن</p> <p>شناسایی متغیرهای پنهان</p> <p>سمبل‌شناسی</p> <p>تحلیل رویا</p> <p>علائق و همانندسازی</p>	<p>شناسایی متغیرهای آشکار</p> <p>ظاهرشناسی</p> <p>ترتیب تولد</p> <p>ریخت‌شناسی بدنی</p> <p>چهره‌شناسی</p> <p>شناسایی متغیرهای پنهان</p> <p>گروه خونی</p> <p>ساخت ژنتیکی</p> <p>مزاج‌شناسی</p>	<p>مصاحبه و مشاوره روانی</p> <p>آزمون‌های کتبی، تست رنگ، نقاشی، روز شاخ</p> <p>آزمون‌های عملی</p> <p>آزمون‌های شفاهی، صفات مشترک</p>	<p>فراهم سازی تجارب مشترک</p> <p>زندگی مشترک</p> <p>کار و همکاری</p> <p>مسافرت و تفریح</p> <p>تجارت و داد و ستد</p> <p>برقراری ارتباط</p> <p>مهمانی - غذا خوردن</p> <p>ورزش</p>

# زبان بدن در ارتباطات

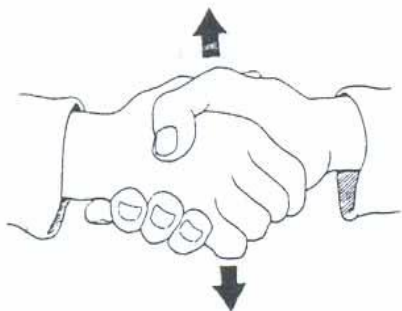
دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# زبان بدنی

## Body Language

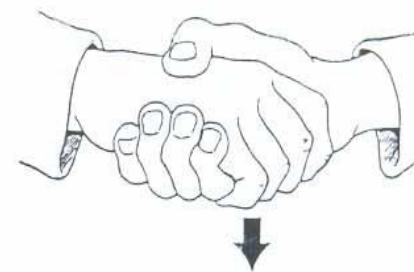
شناخت و تفسیر رفتار و فرایندهای ذهنی با توسل به حرکات بدنی



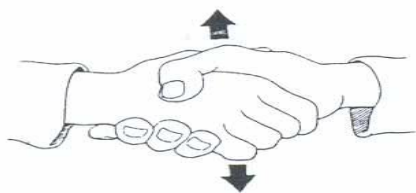
دست دادن دوستانه



دست دادن تسلیم آمیز



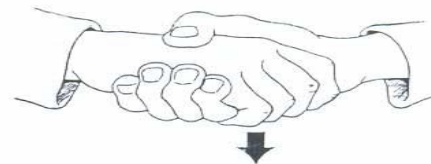
دست دادن سلطه جو



دست دادن دوستانه



دست دادن تسلیم آمیز



دست دادن سلطه جو

## دست سلطه پذیر یا دست تسلیم آمیز

## دست سلطه جو:

به نظرات دیگران اهمیت می دهد  
 خوش بین به آینده  
 اعتماد به نفس کمی پایین  
 انتقادپیر اما کینه توز  
 کمتر رقابت جو  
 کم صحبت  
 وظیفه شناس و مقرراتی  
 خلاقیت پایین  
 پایبند به اخلاق و آداب و معاشرت اجتماعی  
 خوش قول تر از دسته سلطه گر

پرخاشگری، زود عصبانی می شود و از کوره  
 درمی رود  
 در مورد دیگران زود قضاوت می کند  
 بی حوصله و کم دقت  
 از نظر کلامی ضعیف  
 از نظر فکری ضعیف  
 حسادت ورز و تسلط جو  
 انتقادناپذیر و بیشتر انتقادگر  
 بدبین نسبت به دیگران  
 بیشتر حرف می زنند تا گوش دهند  
 نمی توانند در انتظار بنشینند





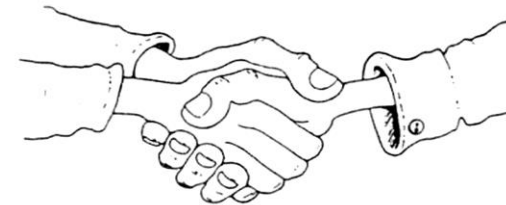
دست دادن انرژی



دست دادن ماهی مرده



دست دادن متعلقانه



دست دادن سیاستمدارانه

## ● دست دادن متعلقانه

ایجاد احساس صمیمیت سطحی و از روی اجبار

## ● دست سیاستمدارانه

تملق و ایجاد احساس صمیمیت کاذب

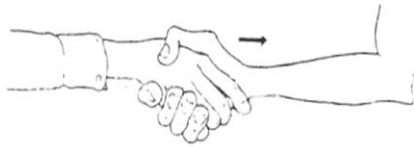
## ● ماهی مرده

افسرده و اعتماد به نفس پایین - بی ثبات

## ● انرژی

پرخاشگر، زود خشگمین می شوند.

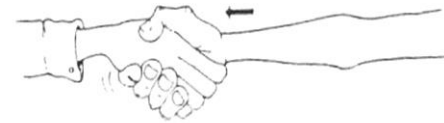
حساس حقارت (جبران) برتری طلب



دست دادن افراد جذبی



دست دادن افراد اجتنابی و متفاخر



دست دادن افراد دوری گزین

## ● نک دستي‌ها

متفاخر، خود محور، مغرور و متکبر و خودخواه

## ● جذبي‌ها

مهر طلب، وابسته، انفعالی، نوع دوست

## ● دفعي‌ها

دوری گزین، حساس و زودرنج، کینه توز و مستقل

# ارتباطات اثربخش با مراجع و ارباب رجوع



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# Critical Space



---

Awareness

Vigilant

# انواع مراجعان از دیدگاه‌های مختلف



## انواع ارباب رجوع بر اساس رضایت در ارتباطات سازمانی و دریافت خدمات

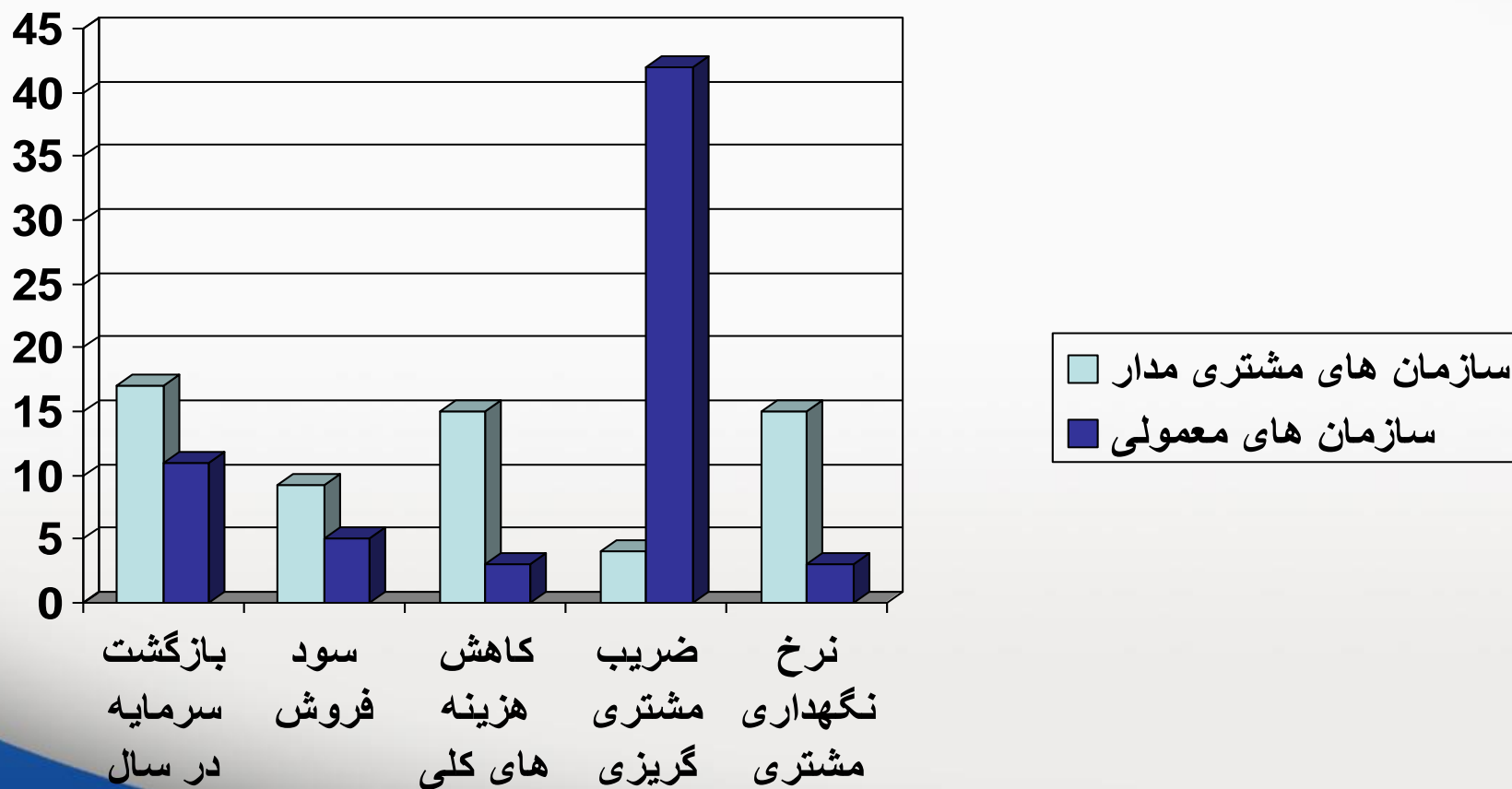
ردیف	انواع مراجع	تیپ رفتاری و شخصیتی
۱	شیفته	ارزشمندترین و پایدارترین مراجع - هوادار شرکت ، سازمان و محصولات آن ، مشتری جمع کن - رسیدن به شناخت درونی
۲	شاد	میزان وفاداریش کمتر از شیفته - تعریف کننده از سیستم خشنود از سرویس دهی
۳	راضی	در حال حاضر راضی است و هیچ مشکلی با محصولات و خدمات سازمان یا شرکت ندارد سریع التاثير در مقابل تبلیغات منفی رقبا یا دیگران
۴	ناراضی	در گروه مخالفان و منتقدان شرکت یا سازمان قرار دارد- نیازش برآورده نشده جزء مشتریان رقبا قرار دارد - اعتراض و انتقاد می کند
۵	خشمگین	در پی انتقام گیری و تخطئه می باشد - سطح پرخاشگری وی تا حد توهین و جسارت رسیده است - هیچگاه برای رفع نیازمندیهایش به شرکت یا سازمان مراجعه نخواهد کرد

## اهمیت مشتری و ارباب رجوع

۱	هزینه جذب یک مراجع یا مشتری جدید بین ۵ تا ۱۱ برابر نگهداری یک مشتری قدیمی است
۲	ضرر و زیان از دست دادن یک مراجع و یا یک مشتری در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است
۳	گوش دادن موثر به ارباب رجوع و تکریم او، ۷ درصد باعث افزایش فروش و خدمات می شود
۴	۹۱ درصد مشتریانی یا مراجعانی که به سمت رقبا می روند مشتریان و مراجعان ناراضی هستند
۵	رضایت ارباب رجوع پیش شرط تمام موفقیت های بعدی یا شهرت و وجه شرکت و سازمان است
۶	احتمال اینکه مراجعان کاملاً راضی مجدداً از شرکت سرویس بگیرند، ۶ برابر مراجعان فقط راضی است
۷	مراجع یا مشتری ناراضی، ارتباطش را با ما قطع می کند و حداقل به ۸ نفر این موضوع را بازگو می کند



## مقایسه سازمان های مشتری مدار با سازمان های معمولی در خصوص متغیرهای معمولی





# Customer Relationship Management

## C.R.M

اصول موضوعه مدیریت ارتباط با ارباب رجوع



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

**ارتباطات :** فرستادن پیام از یک منبع، دریافت، درک و پاسخگویی  
توسط گیرنده پیام

# ارتباط اثربخش :

## باعث افزایش

## کاهش

همدلی و یکدلی

تفاهم و آرامش

دوستی و مهرورزی

همکاری و تعاون

عملکرد و بهره‌وری

اعتماد به نفس متقابل

پیشرفت و تعالی

تعارضات و تضادها

بدبینی و سوء تفاهم‌ها

کدورت و رنجش

خصومت

مقاومت و لجبازی

عیب‌جویی و بهانه‌گیری

سرزنش و احساس گناه

آزردن و آزرده شدن

سلطه‌گری و سلطه‌پذیری

## ارتباط اثربخش :

# ارتباطات اثربخش

■ فرستادن پیام موثر از یک منبع (فرستنده)، دریافت و درک صحیح  
همچنین پاسخگویی متناسب توسط گیرنده

مؤلفه هایی ارتباطات اثربخش

تفاهم و درک متقابل

آرامش و رضایت درونی

پذیرش و پذیرفتن

تغییر و انعطاف پذیری

## چند اصل برای ارتقا سطح ارتباطات

□ خودپنداره و دیگر پنداره مثبت

□ تعادل (equilibrium)

□ واقع نگری

□ برخورد موثر با افراد ناسازگار

□ خویشتن شناسی

● خودپنداره و دیگر پنداره مثبت در ارتباطات  
● (Positive self & other Concept)

# خود پنداره و ديگر پنداره مثبت

## يک طرز تلقي خوب



من خوب هستم



شما خوب نیستید

شما خوب هستید



من خوب نیستم

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM



# انواع ایده آل گونه شناختی:

## ربع منطقه اول - من خوب هستم، شما خوب نیستند:

شخصی که با توجه به این ربع عمل می کند، در قبال ارباب رجوع، فردی متکبر، سلطه جو، تحقیر کننده، متعصب، یکدنده، لجباز، خشک و غیرعاطفی، سختگیر، حرف گوش نکن و مستبد، پیشداور و ایرادگیر دیده می شود و با دیگران به عنوان افراد پست و احمق رفتار می کند.

## ربع منطقه دوم - شما خوب نیستند، من خوب نیستم:

فردی که در این وضعیت قرار دارد، کم تحرک، بسیار منفی، بی اعتنا به همه چیز یا مسئولیت گریز، منفی، غیرمساعادت کننده، بی تعهد، غیرپاسخگو، بدون ابتکار دیده می شود و به سرعت شکستها را می پذیرد و بیشتر شکست هایش را به دیگران نسبت می دهد و در قبال ارباب رجوع با صفات بالا برخورد می کند.

# انواع ایده آل گونه شناختی:

## منطقه سوم - شما خوب هستید، من خوب نیستم:

فردی که دیدگاه مبتنی بر این ربع دارد، بی‌اعتماد به خود (عدم عزت نفس)، درمانده و ناتوان، سلطه پذیر، فاقد زیرکی، نوک‌صفتی و شخصیت یک انسان خجالتی و ترسو را جلوه می‌دهد.

## ربع منطقه چهارم - شما خوب هستید، من خوب هستم:

افرادی که دارای این دیدگاه هستند دارای اعتماد به نفس و اعتماد به دیگران، پاسخگو، مسئول، آرام و منطقی، پرتحرک و با نشاط، خلاق، انعطاف پذیر، شنونده خوب، علاقمند به دیگران، کارگشا و ارتباطات قوی هستند.

# احساس مربوط به انواع چهارگانه

اول: برد / باخت

ربع دوم: باخت / باخت

ربع سوم: باخت / برد

ربع چهارم: برد / برد

## ارتباط با افراد دشوار در محیط کار

● تعریف کارکنان دشوار:

فردی غیرانطباقی در ارتباطات، که به طور مستمر موجب ایجاد اختلال در روند بهنجار رفتار صحیح بین فردی با دیگران می شود.

تیپ های مختلف کارکنان دشوار:

شخص غیرمعاشرتی

تک رو و منفی گرا

تیپ مرموز و آب زیرکاه

تیپ زودرنج و شکننده

تیپ تخریب گر

تیپ نالان و منتقد

فرد بدبین

عصبی و تند مزاج

شخصیت جارو جنجالی

## راهکارهای درمانی

- شخصیت شناسی ( شناخت ساختار شخصیت افراد دشوار )
- نشان ندادن نقطه ضعف به افراد دشوار
- داشتن روحیه سازگاران و برخورد مسالمت آمیز نسبت به آنها
- اعمال دیدگاه درمان تدریجی ( همراه با خودآگاهی آنها نسبت به اختلال خودشان)
- کاهش استرس های بین فردی ( مثلاً اعمال انتقادهای انفرادی و اثربخش )
- به عنوان آخرین راهکار اعمال قدرت سازمانی جهت سازگاری
- دیدگاه تنبیه و تشویق علمی ( شرطی سازی ، شکل دهی رفتار ).

## اشاره به دو تیپ دشوار

تیپ تخریب گر:

شخصی است که به دلیل نداشتن موارد زیر اقدام به تخریب و ترور شخصیت اجتماعی دیگران می نماید و همواره برای رسیدن به اهداف شخصی و شغلی اش، متوسل به راهکارهای غیراخلاقی و اجتماعی می شود.

خصوصیات تیپ تخریب گر:

- ۱- عدم اعتماد به نفس
- ۲- عدم تخصص و تحصیلات کافی
- ۳- نداشتن مهارت‌های لازم شغلی
- ۴- ارتباطات ضعیف
- ۵- ضعف شخصیتی (مثلاً حسادت)
- ۶- نداشتن خود بالغ (تحمل ناپذیری در ارضاء خواسته ها)

\*دیدگاه ماکیاولی : رسیدن به اهداف با هر وسیله ممکن.

## تعریف تیپ تک رو و منفی گرا:

شخصی است که در مقابل هر پدیده اجتماعی یا فردی مخالف جویی و منفی گرایی می نماید .

## خصوصیات تیپ تک رو و منفی گرا:

- ناامید نسبت به آینده
- مقاومت کننده نسبت به تغییرات
- تحلیل و قضاوت های منفی نسبت به دیگران و اتفاقات حال یا آینده
- فردگرا و رقابت جو
- احساس حقارت شخصیتی
- حساس نسبت به قضاوت دیگران
- احساس نیاز شدید نسبت به توجه و احترام دیگران.

## راهکارهای درمانی :

- عدم فشار روانی و اصرار در خصوص تغییر آنها و همراهی با گروه
- کاهش سطح انتظار گروه نسبت به تغییر آنها
- نظرخواهی از آنها در خصوص کارهای جدید
- دادن تعهد و مسولیت های اجرایی به آنها
- آمادگی و بسترسازی ذهنی نسبت به تغییرات سازمانی



## ■ مدیریت بر اندیشه و ارتباطات

### خصوصیات تیپ شخصیتی عامل

برنامه ریز و مجری

حساس به مدیریت زمان

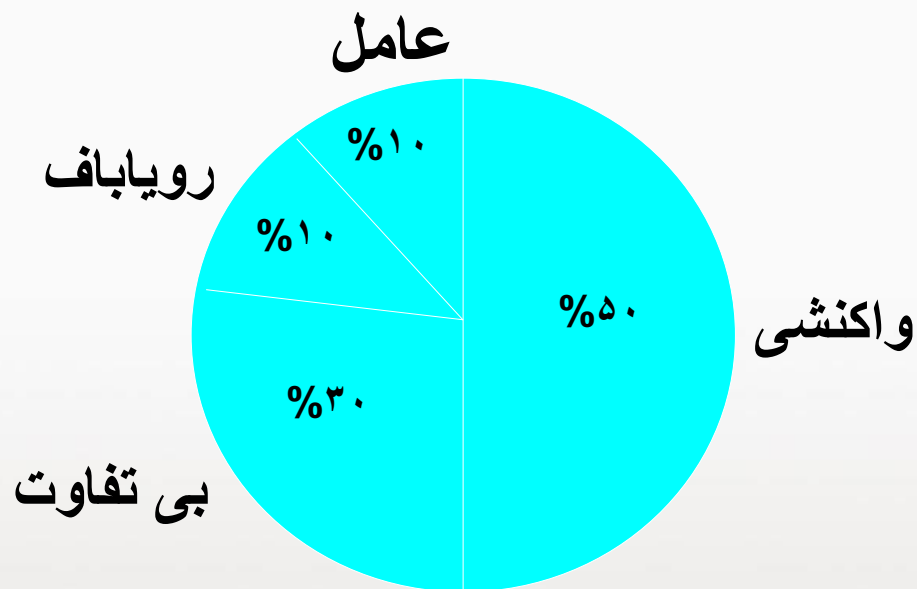
هدایت کننده خود و دیگران

اثربخش در ارتباطات

انعطاف پذیر

پیشرفت گرا و با انگیزه

واقع بین



# راهکارهای موثر در تقویت اثربخشی ارتباطات با ارباب رجوع

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

■ تقویت ایمان و اعتقادات  
مذهبی ( پرهیز از گناه)

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

■ پایبندی به اصول (اخلاق جهانی)



**Morality of world**

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

✚ میان مراجعان خود فرق نگذارید!



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

■ مراقب پرخاشگری های جابجا شده باشید



# انواع خشم و پر خاشگری

- خشم ابزاری
- خشم آدرنالین
- خشم انفجاری
- خشم احترام
- خشم بدبینانه
- خشم جابجا شده
- خشم ناکامی

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

دیدگاه تان را نسبت به انتقادات و پیشنهادات  
مراجعان عوض کنید!



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM



# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

## خوشرویی و گشاده رویی

کلید طلایی گشایش قلب ارباب رجوع را فراموش نکنید! 🌈



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

موضوع ارتباط با مراجعین را به مسایل دیگر ارتباط ندهید



دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

مشکل مراجع را مشکل خودتان بدانید،  
مشاور و مددکار ارباب رجوع باشید



# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

برای ارباب رجوع شخصیت، احترام و اعتبار قائل شوید!

سلسله مراتب نیازهای **مازلو**  
(**Maslow**, 1908 – 1970)  
روانشناس آمریکایی



# ارتباطات اثربخش با مراجع یا سرویس گیرنده

از دوره، کتابها و سمینارهای مرتبط با موضوع استفاده کنید



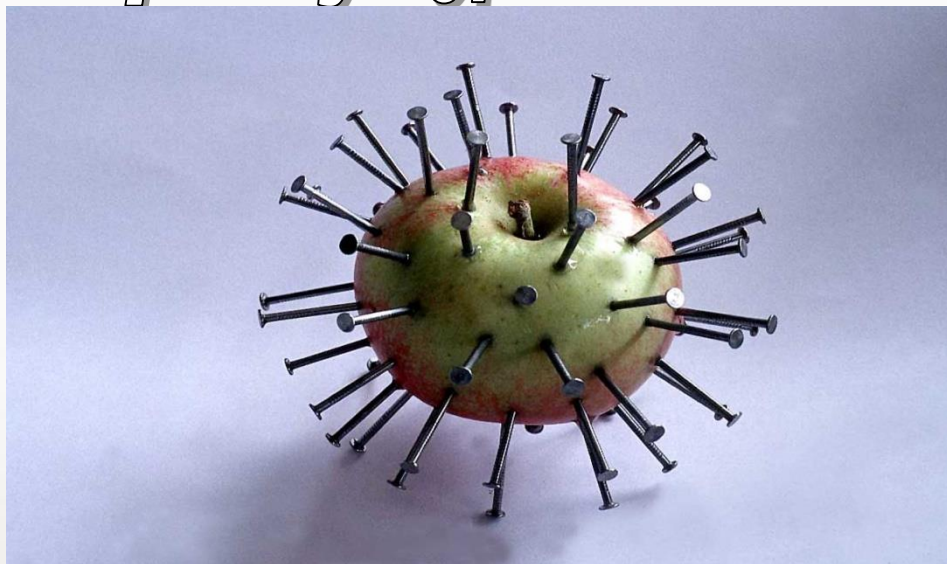
دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

■ خود را به جای مراجعان و مصرف کنندگان قرار دهید

*Empathy Of customer*



آنچه برای خود می پسندی برای دیگران بپسند

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

■ منظور و ایده‌های خود را به خوبی بیان کنید و سعی کنید  
برای هر چیز بی‌اهمیتی، عصبانی نشوید





# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

■ نسبت به زمان مراجعان و همکاران خود ارزش قایل باشید

سعی کن همیشه سرعت خدمت رسانی  
خود را ارزیابی کنی

وظیفه، آن چیزی است  
که انجام اش را همیشه  
از دیگران، انتظار  
داریم

اسکار وایلد



11/05 2005-290 © John Ditchburn

دکتر داود خدادادی قلعه سلیمی

09125683614- KHODADADI\_SD@YAHOO.COM



# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

نقاط ضعف ارتباطات خود را شناسایی کنید!

- پرخاشگری و عصبانیت
- بدبینی و سوظن
- تسلط جویی و قدرت طلبی
- بی نظمی و نداشتن مدیریت زمان
- عدم گشاده رویی
- عدم کنترل کلام

# ارتباطات اثربخش با مراجع یا همکاران

■ پرهیز از دام وسواس و کمال گرایی افراطی در کارها

کمال گرایی ،  
پرهیز از کمال گرایی است

