



مهارت تصميم گيری

اهمیت تصمیم گیری



- تصمیم گیری برای مدیران از اهمیت ویژه برخوردار است. بسیاری از دانشمندان معتقدند تصمیم گیری جوهره تمامی فعالیت های مدیریت است.
- هربرت سایمون تصمیم گیری را مترادف مدیریت می داند. به نظر او تمامی اقدامات مدیریتی در تصمیم گیری خلاصه می شود.
- تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه های مختلف. از تعریف فوق این گونه برداشت می شود که کار اصلی تصمیم گیرنده دریافت راه حل های ممکن و نتایج ناشی از آنها و انتخاب اصلح از میان آنهاست و اگر تصمیم گیرنده بتواند این انتخاب را به نحوی درست و مطلوب انجام دهد تصمیم های او موثر و سازنده خواهد بود.

انواع تصمیم گیری از نظر شرایط

۱- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان

در این نوع تصمیم گیری، تصمیم گیرنده نمی داند کدام یک از حالات و اتفاقات رخ می دهد در ضمن نمی تواند احتمال وقوع هریک را مشخص کند.

۲- تصمیم گیری در شرایط ریسک (احتمالی)

در صورتی که تصمیم گیرنده بتواند احتمال وقوع حالات مختلف طبیعت را برای مساله تصمیم تعیین کند تصمیم گیری از نوع ریسک خواهد بود.

۳- تصمیم گیری در شرایط اطمینان

در این شرایط تصمیم گیرندگان با اطمینان پیامدهای هر گزینه یا تصمیم را میدانند بنابراین گزینه ای را انتخاب می کنند که منافع آنها را حداکثر کند.



انواع تصمیم گیری از نظر پیچیدگی:

۱- تصمیم گیری برنامه ریزی شده:

- تصمیم هایی هستند که برای مسایل تکراری و روزمره می باشند و بر اساس عادات، قوانین و رویه های موجود اخذ می گردد.
- هرگاه مسایل تکراری، قابل تحلیل و قابل پیش بینی باشند، فراگرد تصمیم گیری برنامه ریزی شده است.
- مناسب برای فعالیت هایی مثل تعیین حقوق کارکنان، تعیین نرخ مالیات و سایر فعالیت های تکراری
- این نوع تصمیم گیری در سطوح مدیران عملیاتی بیشتر بکار می رود.
- استفاده از این نوع تصمیمات، آزادی عمل مدیران را محدود می سازد.

انواع تصمیم گیری از نظر پیشگیری:

۲- تصمیم گیری برنامه ریزی نشده:

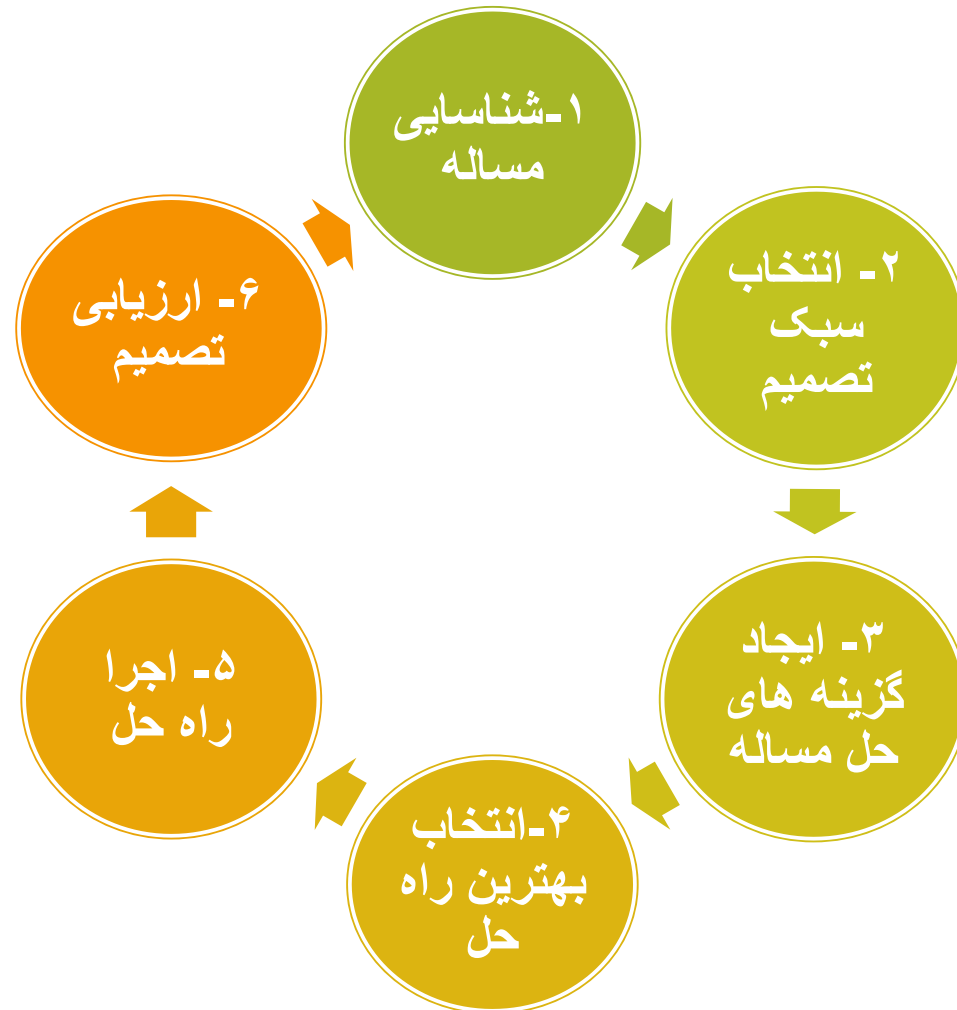
- این نوع تصمیمات در مورد مسائل غیر معمول و منحصر به فرد اتخاذ می شوند.
- تصمیمات برنامه ریزی نشده، تصمیمات جدیدی هستند که از قبل برای آنها رویه ای تعیین نشده است. همچنین برای تصمیماتی که از اهمیت ویژه برخوردار هستند و یا نیاز باشد که برای آنها قضاوتی انجام گیرد.
- مدیران در سطوح عالی سازمان بیشتر با تصمیمات برنامه ریزی نشده سروکار دارند و باید قدرت زیادی برای اتخاذ تصمیمات برنامه ریزی نشده داشته باشند.
- تصمیمات برنامه ریزی نشده نیازمند قضاوت و خلاقیت مدیران جهت ارائه راه حل هایی کارآمد و اثربخش برای حل مسایل ساختارنیافته در سازمان می باشند.
- تعیین برنامه زمانی و بودجه بندی برای انجام یک پروژه جدید، معرفی یک محصول جدید و یا تاسیس شعبه جدید و امثال آنها، نمونه هایی از تصمیمات برنامه ریزی نشده می باشند.

تصمیمات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

مشخصه ها	تصمیمات برنامه ریزی شده	تصمیمات برنامه ریزی نشده
نوع مساله	مسائل ساختاریافته	مسائل ساختار نیافته
سطح مدیریتی	سطوح پایین تر	سطوح عالی تر
کثرت	تکراری و روزمره	جدید و غیرعادی
اطلاعات	دسترسی آسان	مبهم و ناقص
اهداف	روشن و دقیق	گنگ و نامشخص
محدوده زمانی برای حل مساله	کوتاه مدت	نسبتا بلند مدت
اتکای راه حل ها	رویه ها، قواعد و خط مشی ها	قضاوت و خلاقیت

مدل تصمیم گیری

تصمیم گیری و حل مساله بر اساس مدل عقلایی شامل مراحل زیر است:



مرحله اول: شناسایی مساله

- فرآیند حل مساله با شناسایی مساله آغاز می شود. شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را مشکل یا مساله می گویند.
- شناسایی مشکل باید تعریفی دقیق از مساله و شناسایی علل آن باشد. مهم ترین مرحله فرآیند تصمیم گیری شناسایی مساله اصلی می باشد چراکه اگر در مرحله نخست مشکل بدرستی شناسایی نشود، در سایر مراحل فرآیند فعالیت هایی انجام خواهد گرفت که هیچ کدام در راستای حل مساله اصلی نخواهند بود.
- در شناسایی مشکل باید علل ایجاد مشکل را به طور دقیق تعیین کرد زیرا قبل از شناسایی عوامل ایجاد کننده مشکل، پیدا کردن راه حل کارآمد برای آن غیر ممکن خواهد بود. در این مرحله باید به تفاوت عارضه ها و مشکل توجه شود. گاهی افراد به جای حل مشکل، سعی می کنند با ارائه راه حل هایی تنها عوارض آن مشکل را برطرف سازند.
- به عقیده پیتز دراکر، عمومی ترین منبع اشتباهات در تصمیمات مدیریت، به جای پرسیدن سوال های درست، تاکید بر یافتن پاسخ های درست است.
- برای مثال ممکن است یک سازمان در یک دوره زمانی با کاهش کارایی کارکنان مواجه شود. کاهش کارایی کارکنان موجب کاهش کیفیت خدمات ارائه شده در سازمان و در نهایت منجر به کاهش سودآوری سازمان خواهد شد. اما مشکل اصلی در این سازمان کاهش سودآوری یا کاهش کارایی کارکنان نیست بلکه مشکل اصلی کاهش انگیزه کارکنان می باشد. برای حل این مشکل باید عوامل تاثیرگذار بر انگیزه کارکنان را شناسایی کنیم.

موانع شناسایی مساله

۱- خطاهای ادراکی:

- **ادراک ناقص:** بدیهی است که ذهن انسان محدود است و از شناخت کامل تمام مسائل و موضوعات ناتوان است.
- **ادراک انتخابی:** در این خطای ادراکی افراد اقدام به پالایش و گزینش اطلاعات مطلوب کرده و از توجه به اطلاعات ناخوشایند صرف نظر می کنند. این خطا موجب می شود بسیاری از ابعاد یک مساله ناشناخته باقی بماند یا بدون توجه به آنها تصمیم گیری انجام شده و به اجرا دربیاید.
- **تاثیر از دیگران:** هر فردی که بتواند بر تصمیم گیرنده نفوذ داشته باشد می تواند روی فرایند تصمیم گیری موثر باشد. در شناسایی مشکل باید کلیه جنبه های موضوع مورد بررسی قرار گیرد تا مشکل اصلی ریشه یابی شده ، مشکل بصورت دقیق تعریف و تعیین شود. اگر شناسایی مشکل تنها بر اساس اطلاعات محدود برخی از افراد خاص انجام گیرد، ممکن است درک درستی از مشکل اصلی ایجاد نگردد.
- **مدل های ذهنی:** مدل های ذهنی عبارتند از تصورات، باورها و فرض های عمیقاً ریشه دار که بر نحوه درک ما از جهان و چگونگی رفتار ما تاثیرگذار است. اغلب ما درباره مدل های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می گذارند آگاهی نداریم. در بسیاری از موارد مدل های ذهنی باعث می شوند که برداشت ما از واقعیت تفاوت زیادی با واقعیت داشته باشند.



موانع شناسایی مساله

۲-مهارت های تشخیصی

- **تعریف مشکل با توجه به راه حل:** در برخی موارد افراد بر اساس راهکارهایی که برای حل مشکلات در ذهن خود دارند، مساله و مشکلات را تعریف می کنند. این رویکرد برای حل مسائل موجب می شود که بسیاری از مسائل به صورت عمیق شناسایی نشوند و قبل از تحلیل علل ایجاد مشکل، راهکارهایی برای حل آن مورد توجه قرار می گیرد.
- **انگیزه برای تقلید:** برخی از مدیران برای تصمیم گیری راه حل های گذشته و یا راهکارهایی که سایر افراد بکار گرفته اند را الگو خود قرار می دهند. گرچه در بسیاری از موارد می توان راه حل های گذشته را به عنوان راهنما برای تصمیمات جدید مورد توجه قرار داد، اما تقلید از آنها موجب خطا در تصمیم گیری ها می شود. واضح است که آینده مانند گذشته نیست بنابراین نمی توان با تقلید کردن راه حل های قدیمی به استقبال آینده نو رفت. همچنین تقلید از راه حل هایی که در شرایط مشابه توسط سایر مدیران بکار می رود، مانع تفکر خلاق درباره حل مساله می شود و نمی توان مساله بصورت کارا و موثر حل کرد.

مرحله دوم - انتخاب سبک تصمیم گیری



- **سبک تفکر خطی:** افراد با این سبک فکری ترجیح می دهند که از داده ها و حقایق بیرونی استفاده کنند و این اطلاعات را از طریق اندیشه عقلانی و منطقی مورد پردازش قرار دهند تا تصمیمات و اقداماتشان را به سامان برسانند.
- **سبک تفکر غیر خطی:** افرادی که بر اساس شیوه تفکر غیر خطی می اندیشند، ترجیح می دهند که از منابع اطلاعاتی درونی استفاده نمایند و بر احساسات و شهود تکیه دارند. این افراد اطلاعاتشان را از طریق بینش درونی، احساسات و حدسیات مورد پردازش قرار می دهند تا تصمیمات و اقدامات خود را جهت دهند.

مرحله سوم: ایجاد گزینه های حل مساله



در این مرحله باید راه حل های ممکن و ایده های مختلف برای حل مساله ارائه گردد. احصای راه حل ها با توجه به تجربه های علمی و عملی تصمیم گیرنده و اطلاعات و آمار در دسترس او انجام می گیرد. هرچه راه حل های بیش تری برای حل مشکل پیدا و تعیین شوند، انتخاب بهتری در تصمیم گیری صورت خواهد گرفت. شیوه ایجاد گزینه های مختلف برای انواع مشکلات متفاوت می باشد. برای حل برخی مسائل پیچیده که برای اولین بار رخ می دهند، نیاز به ارائه راه حل های بدیع و خلاقانه است. اما در بعضی موارد نیاز به تصمیم گیری سریع می باشد که در آن نمی توان از شیوه های زمان بر استفاده کرد.



مرحله چهارم: انتخاب راه حل

- پس از ارائه راه حل های گوناگون باید از بین گزینه های مختلف، گزینه اصلح را برای حل مساله شناسایی کنیم. هدف از این مرحله شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف هر یک از گزینه ها می باشد. هر گزینه باید از دو منظر مورد بررسی قرار گیرد:
۱- ارزیابی اثربخشی هر گزینه ۲- ارزیابی کارایی هر گزینه
- در این مرحله باید تعیین کنیم که اجرای هر راه حل چقدر در راستای حل مساله می باشد. همچنین لازم است بررسی کنیم هر کدام از گزینه ها چقدر با محدودیت ها و امکانات متناسب می باشند. باید عوامل محدودکننده ای که مانع از اجرای برخی از راه حل ها می باشند را تعیین کنیم. ممکن است راه حل های مطلوبی ارائه شود اما با محدودیت های موجود امکان اجرای آنها وجود نداشته باشد، بنابراین باید ابتدا با توجه به شرایط و موانع راه حل هایی که امکان اجرای آنها وجود ندارد را حذف کنیم. سپس از میان سایر راه حل ها، گزینه ای که بیشترین اثربخشی را دارد برگزینیم.



انتخاب راه حل ها به طور موثر

- **ارزیابی سیستماتیک راه حل ها:** یکی از مهم ترین عوامل در اخذ تصمیمات موثر ارزیابی دقیق راه حل ها می باشد. در ارزیابی سیستماتیک باید با کل نگری به موضوع نگاه کنیم و به تاثیر و تاثر هر یک از عوامل در حل مساله توجه کنیم.
- **ایجاد تعادل بین احساسات و منطق:** در برخی مواقع انتخاب های ما بر اساس ارزیابی های احساسی و هیجانی ما شکل می گیرد. در حالی که این نوع انتخاب ها اغلب قبل از هر نوع استدلال شناختی دقیقی انجام می گیرد. تصمیم گیری صرفا بر اساس احساسات منجر به نتایج منفی خواهد شد. در برخی موارد مدیران در شرایطی تصمیم گیری کنند که اطلاعات آنها بسیار محدود است یا با شرایط متلاطم، آشفته و بسیار متغیر رو برو هستند. در چنین شرایطی مدیران با در نظر گرفتن دلایل منطقی محدود و با اتکا به تجربیات و احساسات خود می توانند تصمیمات مطلوبی را اخذ نمایند.
- **برنامه ریزی سناریویی:** با وجود این که می توان با در نظر گرفتن پیامدهای رخدادهای فعلی تا حدودی شرایط آتی را پیش بینی کرد، اما پیش بینی و شناخت آینده غیرممکن است. در برنامه ریزی های سناریویی چندین آینده محتمل در نظر گرفته می شود و برای هر کدام از آنها یک برنامه ریزی جداگانه صورت می گیرد.

مرحله پنجم: اجراء راه حل



گزینه نهایی که در مرحله قبل برگزیده شده، در این مرحله به اجرا در می آید. هر اندازه که راه حل برگزیده مناسب باشد، اگر به نحوه مطلوبی اجرا نشود، تاثیری در حل مشکلات نخواهد داشت. یکی از عوامل بسیار مهم در مرحله اجرا، میزان همکاری کارکنان می باشد. با افزایش آگاهی کارکنان می توان آنها را برای اجرای تصمیمات ترغیب کرد.

مرحله ششم: ارزیابی تصمیم



بدیهی است که برای حل مشکلات سازمان، تنها انتخاب و اجرای راه حل برگزیده کافی نیست، بلکه پس از اجرا باید پیامدهای آن مورد بررسی قرار گیرد. هدف از اجرای راه حل ها، برطرف کردن مشکلاتی است که مانع دستیابی سازمان به اهدافش می شود. در مرحله ارزیابی باید بررسی کنیم که اجرای راه ها چقدر موجب تحقق اهداف شده است. اگر اجرای گزینه ای در عمل با محدودیت های اجرایی مواجه شود و وجود چنین مشکلاتی مانع اجرای مطلوب راه حل باشد در مرحله ارزیابی نیاز است که برای رفع مشکلات و موانع اقداماتی صورت گیرد. همچنین باید آثار جانبی اقدامات بر داخل و خارج سازمان مورد توجه قرار گیرد.



تصمیم‌گیری بهتر از طریق مشارکت کارکنان

- سه سبک برای تصمیم‌گیری مدیران وجود دارد: سبک تفویض اختیار و سبک مشارکت.
- مشارکت کارکنان زمانی بهتر است که تصمیم‌گیری درباره مسائل جدید و پیچیده باشد. برای چنین مسائلی نیاز به تصمیمات برنامه‌ریزی نشده می‌باشد. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری برای چنین مسائلی موجب ارائه راه حل‌های بیشتری می‌شود که گزینه‌های متعددی را برای انتخاب پیش روی مدیران قرار خواهد داد. حتی ممکن است راه حل‌های خلاقانه توسط کارکنان ارائه شود که شامل راهکارهای ساده برای حل مسائل پیچیده باشد.
- همچنین شرط لازم برای مشارکت کارکنان این است که کارکنان دانش کافی و اطلاعات تخصصی در زمینه مربوط به مشکل داشته باشند.
- مزایای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری: تعهد بیشتری - مسئولیت داشتن و تلاش بیشتر - روحیه و انگیزه کاهش تعارض بین کارکنان و مدیران

مهارت ارتباط موثر



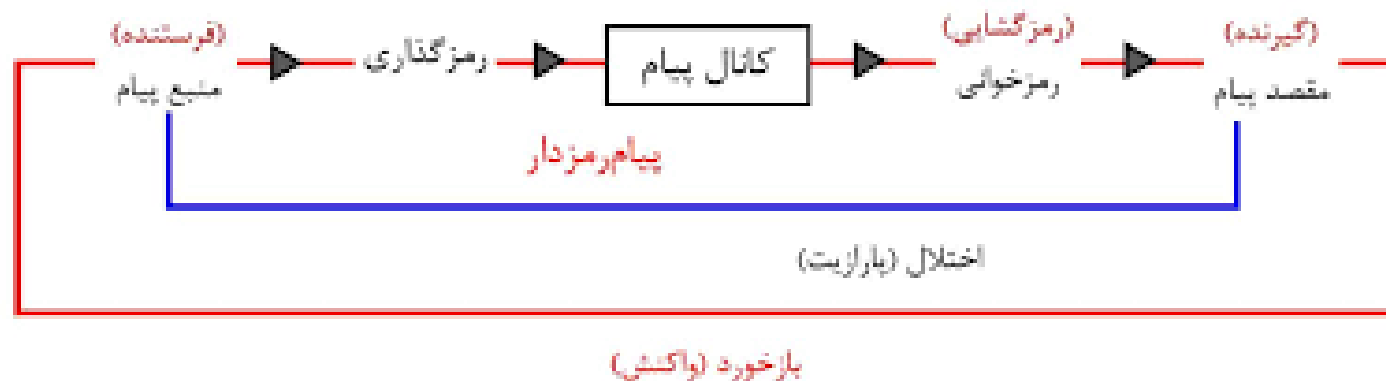
اهمیت ارتباطات در سازمان



- ارتباطات تار و پود سازمان را به هم پیوند می زنند و موجب وحدت و یکپارچگی سازمان می شوند. وظیفه ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است.
- همانطور که ارتباطات مهمترین عامل پدیدار شدن سازمان ها هستند، عامل تداوم بخش حیات آن نیز می باشند.
- یافته های پژوهشی و تجربه روزمره گواه این امر است که ۸۰ درصد از وقت مدیران صرف برقراری ارتباطات با دیگران می شود با توجه به چنین حجم عظیمی، بدیهی است که سبک مدیر در برقراری ارتباط با کارکنان، همکاران، مقامات بالاتر و منبع برون سازمانی نقش تعیین کننده در عملکرد وی دارد.

فرآیند ارتباطات

- **فرآیند ارتباطات** : فرآیند ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک مشابه باشد.
- ارتباطات فرآیندی است که اشخاص از طریق انتقال علایم پیام، به تبادل معنی و درک پیام مبادرت می ورزند.
- شکل زیر ساده ترین نمونه برای ارتباطات بین فردی تبادل یک به یک بین دو نفر است.



ارتباط در زنجیره ای از فرماندهی

- زنجیره فرماندهی به خطوط اقتدار و روابط رسمی گزارش در یک سازمان اشاره دارد.

- تحت این سیستم، سه شکل لازم برای ارتباط برقرار می شود:

- ارتباط بالا به پایین

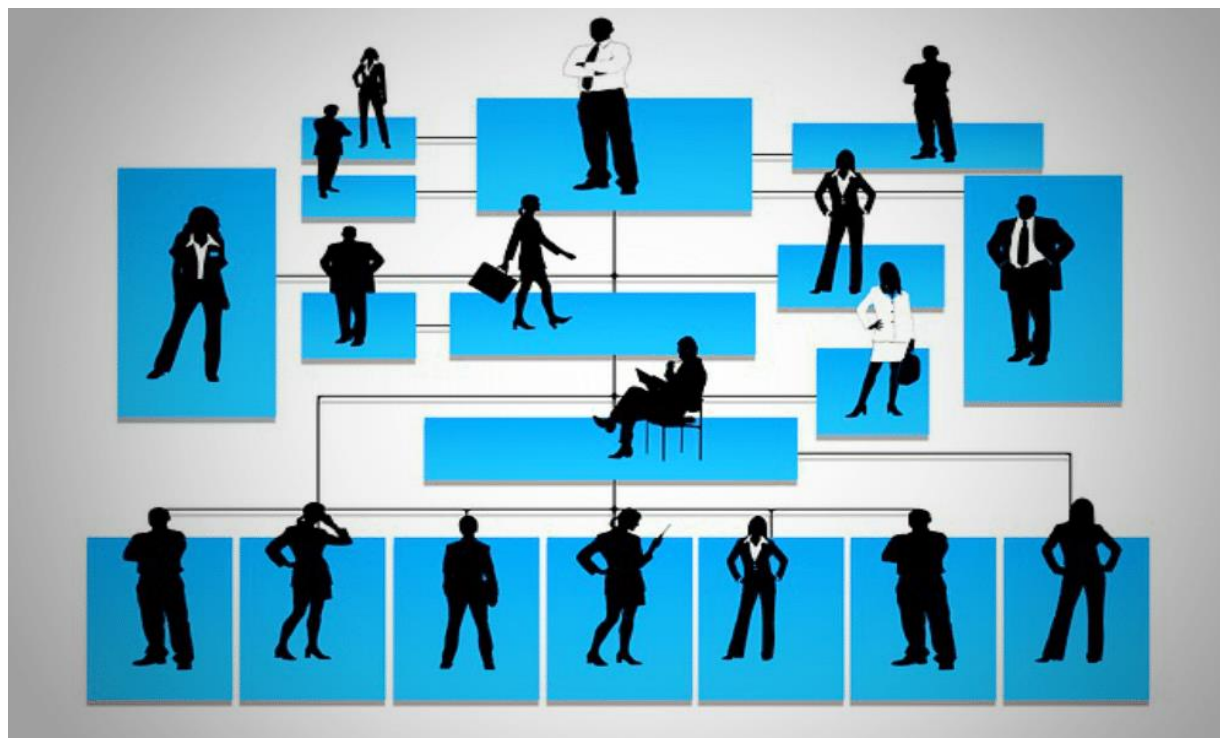
اعمال نفوذ

- ارتباطات پایین به بالا

تعبیر و تفسیر ها و توضیحات عملیات

- ارتباط افقی

هماهنگی



ارتباطات در زنجیره فرماندهی



در بعضی مواقع زنجیره رسمی فرماندهی یک مسیر ناقص و گاهی بی اثر از ارتباط است.

- **ارتباط غیر رسمی:** زنجیره فرماندهی ارتباطات غیر رسمی بین اعضا را در نظر نمی گیرد. ارتباط غیر رسمی به مردم کمک می کند تا کار خود را به طور موثر انجام دهند. همه ارتباطات غیر رسمی به نفع سازمان نیست.
- **فیلتر کردن:** تمایل به تغییر دادن یا حذف کردن برخی اطلاعاتی که منتشر می شود.. فیلتر کردن در هر دو نوع رابطه به سمت بالا و به سمت پایین می تواند رخ دهد. ظرفیت فیلتر کردن با تعداد سطوح در زنجیره ارتباطات افزایش می یابد.
- **کند شدن جریان اطلاعات:** جریان اطلاعات می تواند بین بخش های مختلف سازمان به خصوص در ارتباط افقی بین واحد ها بسیار کند باشد. کند بودن جریان اطلاعات مانعی برای واکنش سریع به مشکلات سازمان می باشد. برای جلوگیری از این موانع تیم هایی برای گزارش عملکرد و توانمند سازی کارکنان برای بهبود ارتباطات با کوتاه شدن زنجیره فرماندهی استفاده شده اند.



انواع ارتباطات

ارتباطات را از نظر عکس العمل و ارائه بازخورد به صورت زیر دسته بندی کرده اند:

- **ارتباطات یک جانبه (One-Way Communication)** اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبه می گویند . این نوع فرآیند ارتباط فاقد بازخور می باشد.
- **ارتباطات دو جانبه (Two-Way Communication)** چنانچه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده، عکس العمل ها و نظرهای خود را درباره ی محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، به این نوع ارتباط، ارتباط دو جانبه می گویند.



ارتباط یک جانبه و ارتباط دوجانبه

✓ ارتباط یک جانبه سریع تر و کار فرستنده ی پیام آسان تر است .

✓ ارتباط دو جانبه از دقت بیشتری برخوردار است، چون در نتیجه ی عمل بازخورد، فرستنده امکان بررسی مجدد پیام را می یابد و آن را با دقت بیشتر برای گیرنده ارسال می کند .

✓ در ارتباط یک جانبه به علت دقت کمتر، اختلال و سر در گمی بیشتری دیده می شود، بنابراین باید برای آن برنامه ریزی کرد .

✓ در ارتباط یک جانبه، فرستنده آسان تر می تواند اشتباهات خود را مخفی نماید .

✓ در مواردی که که امور هنوز برنامه ریزی نشده و به روال عادی در نیامده اند، ارتباط دو جانبه، وسیله ی موثر تری است و قدرت نفوذ بیشتری دارد.

✓ می توان گفت ارتباط دو جانبه برای تصمیم گیری در سطوح عالی مدیریت، کاربرد بیشتری دارد .

✓ ارتباط یک جانبه هنگامی موثرتر است که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند، یعنی پیام حالت تکراری و یکنواخت داشته باشد، نظم و ترتیب در ارتباط ها با اهمیت تلقی می گردد و تعلیق واکنش های افراد مهم باشد.

انواع مهارت‌های ارتباطی

• مهارت کلامی

نتایج تحقیقات نشان داده است که مدیران ۳۲ درصد فعالیت های خود را صرف حرف زدن می کنند. مدیران باید تلاش کنند گفتارشان واضح و روشن و در عین حال قابل فهم و به دور از ابهام و تحریف باشد.

• مهارت گوش کردن

هنر خوب گوش دادن کیفیت ارتباطات مدیران با همکاران و سایر افراد سازمانی را بالا می برد، آنها را قادر می سازد که محبت، همکاری، همدلی و هم فکری کارکنان را جلب کرده، موجب هم دلی بین کارکنان شوند و از تنش و سوء تفاهم در ارتباطات کاسته شود.

• مهارت بازخورد

ارائه و عرضه بازخورد، یک جنبه اساسی هر ارتباط دو سویه است و بر تمام اجزای ارتباط اثر می گذارد. بازخورد به تقویت برخی از رفتارها و به خاموشی تعدادی دیگر از آنها می پردازد.



سبک های شنود

سبک نتیجه ای: افرادی که حاشیه رفتن را دوست ندارند و تمایل دارند حرف آخر را اول بشنوند و در آخر اقدام به سوال پرسیدن می کنند.

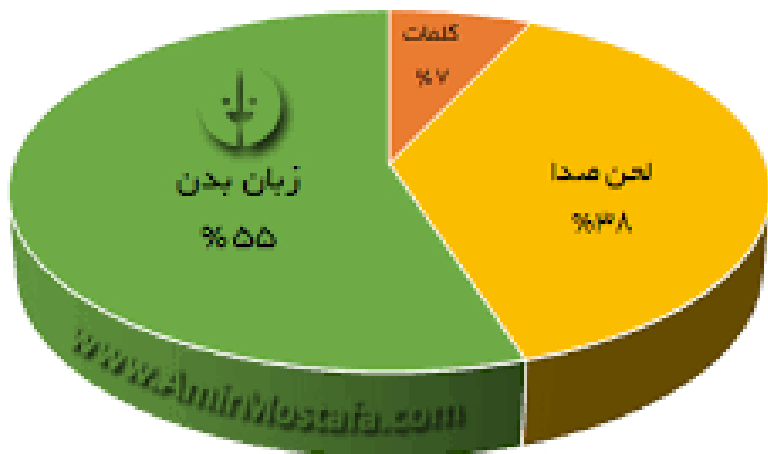
سبک استدلالی: افرادی که می خواهند علت و چرایی هر موضوع را بدانند. قبل از اینکه پیزی را بپذیرند باید متقاعد شوند.

سبک پردازشی: تمایل دارند موضوعات به صورت مفصل برایشان شرح داده شود. آنها قبل از شنیدن اهمیت یا دلایل اصلی موضوع، ترجیح می دهند تمام جزئیات را بدانند.

- | | | |
|-----------------------------|---|---|
| برای شنونده با سبک نتیجه ای | ← | باید سخن پایانی را ابتدای بحث بیان کرد |
| برای شنونده با سبک استدلالی | ← | باید منطق پیام بیان شود |
| برای شنونده با سبک پردازشی | ← | باید فرایندها و مزایای حاصل از پیام بیان شود. |

ارتباط غیر کلامی

- غیر از ارتباط کلامی که همان صحبت با دیگران است، نوعی ارتباط غیر کلامی هم وجود دارد که با استفاده از لحن، ایما و اشاره، حرکات چشم ها، حالات صورت و غیره میسر می شود.
- ارتباط غیر کلامی درک و برقراری ارتباط با دیگران را تسهیل می کند و به عبارتی بسیاری بر این باورند که ارتباط غیر کلامی آنچه در درون شماست را به راحتی به دیگری منتقل می کند.
- ارتباط غیر کلامی شامل تمامی جنبه های ارتباط بجز کلمات می باشد ارتباط غیر کلامی نه تنها شامل ژست ها و حرکات بدن می شود بلکه نحوه ادای کلمات را نیز در بر می گیرد.
- تحقیقات نشان داده است که فقط ۷ درصد از معنی با پیام های کلامی به مخاطب منتقل می شود و ۹۳ درصد از پیام به گونه غیر کلامی انتقال میابد. ۳۸ درصد آن با " نشانه های آوایی " و ۵۵ درصد با " نشانه های چهره ای ارتباطات غیر کلامی در اغلب اوقات به مراتب ظریف تر و موثر تر از ارتباطات کلامی است و بهتر از واژه ها می تواند مقصود را منتقل کند.



ارتباط غیر کلامی



- بیان چهره ای
- حرکات و حالت بدن
- ژست
- تماس چشمی
- تماس فیزیکی
- فضا



پیام های غیر کلامی در فرآیند ارتباطات تاثیر گذار هستند. زبان بدن، تن صدا ، تماس چشمی و سایر پیام های غیر کلامی شما در ادراک دیگران از شما، احترام گذاشتن ، دوست داشتن و اعتماد کردن به شما تاثیر بسیاری دارد. پیام های غیر کلامی نقش مهمی در فرآیند ارتباطات دارند و به طور کلی از سه طریق عمل می کنند:

۱- جایگزین پیامهای کلامی می شوند؛ حرکاتی مثل خنده و لبخند ، دست به هم کوبیدن ، اخم کردن ، پا بزمین زدن و غیره قابل توجیه اند.

۲- پیامهای کلامی را تقویت می کنند؛ معنی به آسانی و به سرعت منتقل و بر جامعیت آن افزوده می شود. گاه یک نشانه ساده مثل حرکت دست یا یک مکث بلند.

۳- در خلاف یا رد پیامهای کلامی عمل می کنند؛ بعنوان گیرنده پیام بیشترین دشواریهای ما در تعبیر و تفسیر پیامهای غیر کلامی زمانی پدید می آید که پیام غیر کلامی با پیام کلامی مغایرت داشته باشد. اصطلاحاً به این حالت **بن بست دو سویه** می گویند.

سبک‌های ارتباطی غیر کارکردی

۱. ارتباطات منفعل

افرادی که به دیگران اجازه نمی‌دهد که به طور مستقیم از آنچه که او می‌خواهد یا نیاز دارد، آگاه شوند. بر این باورند که بدون درخواست از دیگران به نیازهای خود خواهند رسید. این گونه افراد نگران این هستند که دیگران درباره‌ی آنها چگونه می‌اندیشند. آنها احساسات یا نیازهای خود را بروز نمی‌دهند، چرا که می‌ترسند دیگران را ناراحت کنند.

۲. ارتباطات تهاجمی

سبک ارتباطی تهاجمی، رویکردی قدرتمندانه به برقراری ارتباط با دیگران دارد، به گونه‌ای که فرد برتری و یا حتی عصبانیت خود را ابراز می‌دارد. صاحب این سبک، نیازها و حقوق‌های دیگران را زیر پا می‌گذارد. هزینه‌ی چنین سبکی تخریب روابط با دیگران است، به گونه‌ای که دیگران به افراد با چنین سبکی اعتماد نمی‌کنند و از رو در رو شدن با آنها خود داری می‌ورزند.

۳. ارتباطات انفعالی - تهاجمی:

افرادی که چنین سبکی دارند، از دادن پاسخ مستقیم به درخواست یا بازخورد دیگران خودداری می‌کنند. اما به جای آن، این طور افراد به دلیل بی‌عدالتی واقعی یا تصور بی‌عدالتی صورت گرفته از سوی دیگران، تلاش می‌کنند که اقدام طرف مقابل را به نوعی تلافی کنند. این افراد به علت انفعالی بودنشان از دادن بازخور مستقیم به دیگران می‌هراسند و از طرف دیگر با طعنه و کنایه زدن و همچنین حمله کردن و انتقاد غیر مستقیم، عصبانیت و پرخاشگری خود را ابراز می‌نمایند.

موانع ارتباطی

- آنچه که می خواهیم می شنویم
- نادیده گرفتن اطلاعات متناقض
- ادراکات متفاوت (پیش داوری - کلیشه سازی)
- تاثیر گروه
- کلمات معانی مختلفی نزد افراد مختلف دارند
- ارتباط غیر کلامی
- احساسات
- سروصداها (پارازیت ها)
- اندازه سازمان



موانع ارتباط موثر سازمانی

- ۱- **تقاضای نقش متضاد:** بسیاری از مشکلاتی که مدیران با همکاران و کارکنان خود دارند بر اساس خواستگاه های نقش اجتماعی و عاطفی آنهاست.
- ۲- **اثر سکوت:** تمایل برای جلوگیری از انتشار اخبار نامطلوب به دیگران. این احتمال بیشتر است که فرستنده مسئول اخبار بد باشد. اثر سکوت به کارکنان و مدیران اعمال می شود.
- ۳- **شایعه:** شایعه یک شبکه ارتباطی غیر رسمی در سازمان هاست. اما در میان خطوط رسمی ارتباط نیز نفوذ می کند. سازمان ها اغلب دارای چند سیستم شایعه هستند. سیستم های شایعه اطلاعاتی را ارسال می کند که مربوط به عملکرد سازمان یا موضوعات شخصی هستند.
- ۴- **حیطه نظارت نامناسب:** داشتن تعداد خیلی زیاد یا خیلی کم زیردست یا عضو تیم تحت نظر یک مدیر منجر به الگوی ناکارآمد ارتباطات می شود.
- ۵- **گرانباری اطلاعات:** ارسال اطلاعات بیش از اندازه باعث سردرگمی می شود. باید تنها اطلاعات مفید ارسال شود.
- ۶- **فقدان اعتماد و جریان آزاد اطلاعات:** پنهان سازی، کنترل اطلاعات و دسترسی افراد خاص به اطلاعات منجر و ایجاد جو بسته و بی اعتمادی در سازمان می شود.
- ۷- **تغییر:** تغییر در سیستم ها، فرایندها و رهبری، موجب تقاضای جدید برای ارتباطات می شود و ترس از ناشناخته ها مقاومت در برابر تغییر را به دنبال خواهد داشت.

رویکردهای سازمانی برای بهبود ارتباطات

۱- بازخورد ۳۶۰ درجه: اشاره به ارزیابی عملکردی است که از ورودی ناظران، کارمندان، همسالان و مشتریان یا مشتریان فرد ارزیابی استفاده می کند. معمولاً بر مهارت های رفتاری متمرکز می شود.

۲- نظرسنجی کارکنان و بازخورد ممیزی: یک پرسشنامه ناشناس است که کارکنان را قادر می سازد نظرات و نگرش های خود را در مورد یک سازمان و شیوه های آن بیان نمایند. این روش زمانی که به طور دوره ای اجرا می شوند مفید است. هنگامی که نتایج نظرسنجی به کارکنان همراه با پاسخ های مدیریتی و برنامه های تغییر داده می شود، ارتباطات پایین به بالا را بهبود می دهد.

۳- سیستم های پیشنهادی و پرس و جو: سیستم های پیشنهاد دهنده برنامه هایی هستند که برای ارتقاء ارتباطات به سمت بالا با ارائه ایده ها برای بهبود کار عملیات از کارکنان طراحی شده است. سیستم های پرس و جو یک ابزار رسمی برای پاسخ دادن به سؤالاتی است که ممکن است کارمندان در مورد سازمان داشته باشند. آنها ارتباطات دو طرفه را تقویت می کنند و زمانی که سؤالات و پاسخ ها به طور گسترده ای مورد استفاده قرار می گیرند، موثر هستند.

۴- خطوط تلفن، شبکه های تلویزیونی و اینترنت: بسیاری از سازمان ها خطوط تلفن و شبکه های تلویزیونی را برای برقراری ارتباط بیشتر در اختیار دارند. اینترنت به عنوان وسیله ای برای برقراری ارتباط اعلامیه های مهم استفاده می شود و همچنین می تواند کارکنان را قادر به انتقال اطلاعات به سازمان نماید.

۵- آموزش مدیریت: آموزش مناسب می تواند مهارت های ارتباطی مدیران را بهبود بخشد.

Johari Window پنجره جو - هری

