



تنها در حدود ۱۵٪ کل جمعیت زنان شاغل هستند .

✓ الهه شیعه زاده دانشجوی رشته مدیریت بازرگانی

مقدمه

به جرأت می توان گفت امروزه حدود نیمی از نیروی کار جامعه را زنان تشکیل می دهند. با این وجود زنان حتی نیمی از اقتدار مردان را دارا نیستند . از میان مدیران شرکت های موفق تعداد انگشت شماری مدیر زن به چشم می خورد . علاوه بر این تنها در حدود ۱۵٪ کل جمعیت زنان شاغل هستند . چرا !!!؟ به راستی چرا؟

مگر زنان چه چیزی از مردان کمتر دارند که نتوانند و یا نخواهند به پای آنان برسند.

در این مقاله سعی بر آن شده است تا به این سؤال پاسخ داده شود . هر چند پیرامون این موضوع ، کتب و مقالات مختلفی تألیف و ترجمه شده و راهکارهای بسیاری برای از میان برداشتن موانع پیش روی زنان پیشنهاد شده ولی سعی ما بر این است راهکارهایی عملی و کاربردی ارائه کنیم ، راهکارهایی که بدان وسیله زنان جایگاه واقعی خود را بشناسند و از رسیدن به این جایگاه ترس و هراسی به خود راه ندهند.

امید است به لطف حق تعالی و درک صحیح زنان از جایگاه خود جامعه ای رو به پیشرفت داشته باشیم.

می رود ، بلکه ابزار مهمی در تحقق دیگر اهداف توسعه نیز محسوب می شود. لذا یکی از شاخص های درجه توسعه یافتگی یک کشور ، میزان مشارکت و نقشی است که زنان در آن کشور دارا هستند. تحقیقات نشان می دهد با افزایش درجه توسعه یافتگی یک کشور، سهم زنان در نیروی کار شاغل با شتاب بیشتری افزایش می یابد.

با این حال با وجود نقشهای مدرنی که برای زنان تعریف شده ، هنوز جایگاه مناسبی در توسعه برای آنان مشخص نشده است . از این رو با توجه به نگرش اسلام نسبت به زن و مرد و وجود تفاوتی بین آنان در عالم خلقت و منشأ حکمت و مشیت الهی ، بودن این تفاوتها و همچنین اثرات و نتایج این تفاوتها بر جامعه و فعالیت های سیاسی و اجتماعی زنان و مردان ، زنان باید در برنامه ریزی ها لحاظ شوند .

موانع مشارکت زنان:

هر چند حضور و مشارکت زنان از لحاظ در سالهای اخیر افزایش یافته، اما مشارکت کیفی آنان به سطح مطلوب نرسیده است . در این میان عوامل مختلفی باعث عقب نگه داشته که سبب عقب ماندن آنها در زمینه بهبود کیفیت اشتغال شده است . از جمله: _

ضرورت مشارکت زنان :

بخش مهمی از تأمین سرمایه در بحث توسعه زنان هستند. امروزه توجه به نقش زنان به عنوان نیمی از منابع انسانی نه تنها از موضوعات اساسی توسعه و مشارکت اجتماعی و اقتصادی به شمار



۴- عوامل محیطی: علاوه بر موانع ذکر شده زنان با موانعی مواجه هستند که متأثر از محیط فرهنگی، سیاسی و اقتصادی است. موانعی که صرفاً با کوشش فردی آنان قابل رفع نیست و نیازمند اصلاحات و تحولات تدریجی ارزشی در محیط است. به بیان دیگر نیازمند نوعی فرهنگ سازی است. موانع محیطی عمده عبارتند از:

الف) موانع فرهنگی - اجتماعی: نگرش جامعه به زن و تصویری که در نقش و ویژگیهای او در باور عمومی وجود دارد، او را در محدوده ای از وظایف خاص قرار می دهد به طوری که قضاوت در مورد مسئولیت، نقش و توان او براساس این محدوده سنجیده می شود. به طور کلی موانع فرهنگی-اجتماعی شامل عکس العمل های منفی اجتماعی، برخوردهای منفی برخی از سازمانها و مؤسسات اقتصادی و اجتماعی، و در نهایت نا امنی های اجتماعی می باشد.

ب) موانع قانونی: موانع قانونی برای زنان بسیار محدود است، چون در اکثر قوانین اجتماعی تفکیک جنیست مطرح نیست. با این حال برخی از محدودیت های فرهنگی و اجتماعی در برخی زمینه های قانونی سایه انداخته که از آن میان می توان به عدم پذیرش و اقامت یک زن تنها در برخی اماکن مانند هتل ها اشاره کرد.

راهکارهای افزایش مشارکت زنان:

با توجه به آنچه گذشت متوجه این مطلب شده اید که فرصتها به سراغ ما نمی آیند. این خود ما هستیم که باید فرصتها را بسازیم. اگر با محدودیتهای فرهنگی مواجهیم نیمی از دلایل این محدودیتها خود ما هستیم. پس باید به پاخیزیم و نگرش خود و جامعه را نسبت به زنان تغییر دهیم. ده گام هوشمندانه ای که زنان می توانند برای تغییر جایگاه خود در جامعه بردارند عبارتند از^۱:

۱. **بیدار شوید!** زمانه عوض شده ...

۲. **به تحصیل بپردازید:**

تحصیلات سنگ زیربنای استقلال زنان است و وابستگی زن را کاهش می دهد و به او کمک می کند با مسائل برخورد بهتری داشته باشد و وجود خود را تکامل بخشد.

۳. **مهارتهایتان را افزایش دهید:**

این امر باعث امنیت و تقویت توانایی خطر کردن در شما خواهد شد.

۱- عوامل تاریخی: در طول تاریخ (غیر از دوره هایی خاص و زودگذر) زنان پیوسته مورد بی توجهی قرار گرفته اند. با اینکه اسلام بر آموزش عموم افراد اعم از زن و مرد و برابری زن و مرد تأکید دارد، آموزش زنان با محدودیت هایی مواجه بوده است.

استمرار این محدودیت ها منجر به رواج خود کوچک بینی و عدم باور توانمندی و قابلیتها در زنان شده که آثار آن هنوز هم پابرجاست. به نحوی که زنان تا کنون نتوانسته اند به جایگاه شایسته خود در عرصه های علمی و شغلی دست یابند.

۲- موانع خانوادگی: منظور از موانع خانوادگی محدودیت هایی است که از سوی اعضای نزدیک خانواده برای یک زن ایجاد می شود، این موانع جنبه عمومی نداشته و می تواند از فردی به فرد دیگر تغییر یابد. از جمله موانع خانوادگی می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- خانواه اولیه: در حالت عمومی بسیاری از خانواده ها با کارکردن دخترشان موافق نیستند.

- خانواده همسر: در برخی موارد خانواده همسر با کار زن مخالفت می کنند چرا که برتری درآمد و موقعیت اجتماعی زن نسبت به مرد برای آنها خوشایند نبوده و از تسلط زن بر مرد نگرانند؛ علاوه بر این، از نظر آنان وظایف همسررداری و مادری برای یک زن مهمتر به شمار می رود.

- همسر: برخی از زنان (به دلایل مختلف) با مخالفت همسران خود مواجه می شوند. البته شایان ذکر است هر چه پیوند همکاری بین همسران بیشتر باشد این مخالفت کمتر شده و به صفر میل می کند.

- فرزندان: یکی از محدودیت های زنان نگهداری و مراقبت از فرزندان است که به دلیل مشغله کاری، کمبود وقت و سفرهای داخلی و خارجی همواره دارای دغدغه ای جدی هستند.

علاوه بر نکات ذکر شده باید توجه کرد که معمولاً دختران نسبت به پسران در سنین پایین تری درگیر نقش های خانوادگی می شوند. تداخل وظایف مادری، خانه داری و... یکی از موانع کسب تخصص لازم در بر خورداری از اشتغال کیفی محسوب می گردد.

۳- عوامل سیاسی: در دهه های گذشته زنان همانند مردان در تمام صحنه های سیاسی حضور مؤثر و فعال داشته اند، با این حال هنوز در بافت و تصمیم گیریهای سیاسی حضور مؤثر و مشارکت فعالی ندارند. رقم پایین زنان در میان نمایندگان مجلس، اساتید، و کلا، مدیران عالی رتبه، و... خود گویای این واقعیت است.



- چیزهای زیادی است که مردن و زنان باید از هم بیاموزند و چه بهتر که زنان در انجام این کار پیشقدم باشند.
۹. پنج اصل مهم رهبری را در خود پرورش دهید: مسئولیت پذیری، قاطعیت، در دسترس بودن، خوش رفتاری و هنر ارتباطات .

حتی اگر نمی خواهید به پست های بالای مدیریت نیز راه یابید نیز، باید این اصول را در خود پرورش دهید.
۱۰. به یاد داشته باشید که اینجا، همه با هم هستیم جنبش برابری دوجنس و احترام به زنان در محل کار تنها به منظور ایجاد عدالت نیست، بلکه تضمینی است برای اینکه در محیط کار از استعدادها و منابع بازرشی که از طریق زنان می توان به آن دست یافت، استفاده کرد. هدف نهایی این جنبش، ایجاد انقلابی در طرز برخورد مرد و زن و چگونگی ساختار جامعه است. انقلابی در چگونگی طرز فکر و رفتار ما نسبت به زنان، مردان و محیط کار. تغییر شرایط کار از این جهت ضروری است، تا از استعدادها و توانایی های مردان و زنان به بهترین شکل استفاده شود و اجازه رشد و پیشرفت به هر دو تا جایی که لایق آنهاست داده شود و این مقام چیزی نیست جز مقام خلیفه... بودن بر روی زمین .

کلام آخر (سخنی با مردان)!!

زنان ما بر این باورند که عدم همکاری و همراهی مردان با آنان در گرداندن امورخانه یکی از عوامل مهم و تأثیر گذار در دور ماندن آنها از صحنه های فعالیت اجتماعی است. چنانچه تعامل دو طرفه در ایفای نقشهای درونی و بیرونی خانه وجود نداشته باشد، بار سنگین مسئولیت بر دوش یک نفر باعث می شود تا قوای فکری وی از پرداختن به امور دیگر بازماند.

اگر ما این واقعیت را پذیرفته ایم که نیمی از جمعیت جامعه را زنان تشکیل می دهند و زنان نیز مانند مردان باید از امکانات مساوی در عرصه های مختلف برخوردار باشند و باتوجه به تفاوت های وجودی زن و مرد، باید کارهایی متناسب با هر یک در صحنه های اجتماعی برای هر دو تعریف شود که حضور آنان را توأمأ طلب نماید و چنانچه معتقدیم برای رسیدن به یک توسعه متوازن و پایدار باید از وجود مردان و زنان بهره جست و از اندیشه و استعداد هر دو استفاده کرد؛ پس باید روش خود را در برخورد با زمان جامعه تغییر دهیم.

- باید فرصتهای یادگیری و پیشرفت را در خود ایجاد کنید به عبارتی اگر فرصتها به سراغ شما نمی آیند؛ آنها را در خانه دیگری ایجاد کنید.

۴. طوری عمل کنید که گویا غیر ممکن است در هیچ سطحی دچار شکست شوید:

به عبارتی اعتماد به نفس خود را افزایش دهید. این رفتار باید در تمام جوانب زندگی شما نمود داشته باشد. نکته قابل تأمل این است برای کسانی که خواستار مدیر شدن هستند این مورد ضرورت بیشتری دارد، چرا که برای زیردستان یک الگو خواهند بود.

۵. به خود معتقد باشید؛ کلید رشد شما در درونتان نهفته است نه در محیط خارج از شما!

درست است که همواره برای اشتغال زنان موانعی وجود داشته، اما بسنده کردن به این موضوع مترادف است با قبول شکست. برخیزید، مستقیم بایستید و شرایط را تغییر دهید. شما می توانید این موانع را از میان بردارید. خواه موانع در درونتان باشد، خواه در محیط خارج نهفته باشد.

۶. قسمتی از راه حل باشید؛ نه قسمتی از یک مشکل :

مسائل شما هزینه هایی است که کارفرمای شما ناگزیر از پرداخت آنهاست. چرا که این مشکلات کارایی شما را کاهش می دهد. پس کارفرما نیز مانند شما نگران مسائل شماست. مراقب باشید هیچگاه تصور نکنید مسأله شما شخصی و کوچک است. از طرف دیگر برای حل مشکلات زنان دیگر، در شرکتی که در آن کار خواهید کرد، چاره ای بیندیشید، چرا که این شما هستید که باید شرایط را تغییر دهید.

۷. با خودمان و دیگران صادق باشیم :

تغییر کلیشه های جنسی و تصحیح برخورد زنان و مردان در محیط کار، زمان و تلاش فداکارانه می طلبد.

۸. سعی نکنید و نمود کنید مرد هستید، مگر اینکه...

مگر اینکه این کار به معنی محکم بودن شما باشد. تمرکز بیشتر روی کارایی، جرأت پرسیدن و سؤال کردن راههای مفیدی برای نشان دادن شخصیت شماست. موارد ذکر شده مشخصه های رهبری است که هیچ ارتباطی به تفاوت های جنسیتی ندارد، اما باوری است که قرنها بر تفکر جامعه حاکم بوده و هنوز هم هست. در واقع زنان با یادگرفتن و تقویت برخی از صفاتی که "مردانه" خوانده می شوند، لطف بزرگی به خود و مردان می کنند. چرا که -



منابع و مآخذ:

- ۱- اونز، گیل (۱۳۸۰)، "مردانه بازی کن، زنانه پیروز باش"، ترجمه ویدا اسلامیه، انتشارات تندیس، تهران.
- ۲- باترا، پرمود (۱۳۸۲)، "راههای پیاده برای زنان شاغل، مردان شاغل و مدیریت"، ترجمه طوبی یکتایی، انتشارات تندیس، تهران.
- ۳- جمعی از اساتید (۱۳۸۰)، "مشارکت و نقش سازمانهای غیر دولتی در اداره امور عمومی با تأکید بر نقش زنان"، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۴- صابر، فیروزه (۱۳۸۱)، "راههای توسعه کارآفرینی زنان در ایران"، انتشارات روشنگران و مطالعات زنان، تهران.
- ۵- مثنیگ، مارلین و هداوک پاتریشیا (۱۳۷۵)، "هنر مدیریت و زنان"، ترجمه مسعود خرسند، انتشارات آروین، تهران.

این تحول باید از کوچکترین نهاد هر جامعه یعنی خانواده آغاز شود. دگرگونی نیز مانند حلقه های به هم پیوسته زنجیر از همراهی و همدلی دور کن اصلی خانواده یعنی زن و مرد آغاز می شود، سپس به فرزندان انتقال می یابد، آنگاه در اجتماعی کوچک عملی گشته و پس از آن در ارتباط هایی گسترده تر و نهایتاً در بطن جامعه نفوذ پیدا خواهد کرد و آن هنگام خواهد بود که می توان تحولی عظیم را در گستره یک جامعه نظاره گر بود.

بنابرین این مهمترین و اولین قدم خواهد بود.

ماهیت کار مدیریتی نوشته: هنری مینتزبرگ



این کتاب، نخستین کتابی است که عملکرد واقعی مدیران را مورد بررسی قرار داده است. مینتزبرگ با بررسی ویژگی های مدیران در محیط کار دریافت که یک مدیرعامل عموماً:

تعداد زیادی کار را با سرعتی بسیار زیاد و خسته کننده انجام می دهد؛

به انجام فعالیت های متنوع، مختصر و خرده ریز و جزئی مشغول است؛

موضوعات جاری؛ مشخص و غیر عادی را ترجیح می دهد؛

ابزارهای ارتباط گیری شفاهی را نسبت به ابزار های متنی ترجیح می دهد؛

در شبکه ای از تماس داخلی و خارجی عمل می کند؛

اسیر محدودیت های سنگینی است، ولی می تواند مقداری کنترل بر روی کار داشته باشد.

و با بررسی این مشاهدات نقش های اصلی فرا شخصیت (شامل: نماد، رهبر، رابط)، اطلاع رسانی (شامل: مبصر، پخش کننده، سخنگو) و تصمیم گیری (کارآفرین، اداره کننده اغتشاش، تخصیص دهنده منابع، مذاکره کننده) را برای مدیران برشمرد.

کسب و کار شماسست.می توانید برای ایده های برتر و قابل اجرا پاداشهایی را در نظر بگیرید. اما بهتر است برای بهبود مداوم تنها به ایده پردازی کارکنان اکتفا نکنید و همواره از دانش کارشناسان متخصص در جزء جزئی فرایندهای مربوط به کارتان بهره بگیرید. برگزاری نشست های توفان مغزی با کارشناسان و کارکنان به صورت جداگانه هم می تواند ایده ای مفید باشد.



گزارشی از سمینار سه روزه ی بر ایان تریسی در قیرماه ۱۳۸۶ - شیراز

راهکار دیگری که به اجرای اصل کایزن کمک می کند این است که همه ی محصولات، سرویسها و فرآیندهایتان را بطور مداوم امتحان کنید و ببینید که چگونه می توانید آنها را سریعتر، بهتر و ارزاتر به انجام برسانید. همیشه باید به دنبال یافتن راه حل برای سوال باشید. البته یافتن یک راه حل پایان کار نیست بلکه فکر کردن به بهبود در این امری دائمی است و هرگز متوقف نمی شود و به همین دلیل یک مدیر متعهد به اصل کایزن باید همواره نگاه اصلاح طلبانه و رو به جلوی خود را حفظ کند.

به سازمان خود از بیرون نگاه کنید.

این اصل از مهمترین نکاتی است که در این سمینار می آموزید. برای موفقیت در امر مدیریت لازم است که توانایی نگاه کردن از بیرون به سازمان خود را داشته باشید.

نگاه از بیرون به معنای فقدان تعصب است. یعنی با یک چشم به عنوان مدیر شرکت و با چشم دیگران به عنوان یک مشتری یا یک متخصص بیرونی به سازمان خود بنگرید. وقتی یک متخصص بیگانه به شرکت شما می آید چه میکند؟ او معمولا بر روی همه ی روندهای گذشته، مسائل داخلی و مشکلات شخصی شما خط می کشد و توجه اش را بر آنچه باید باشد یا آنچه باید به وجود بیاید متمرکز می کند. او وضعیت شرکت شما را تجزیه و تحلیل می کند و به شما می گوید که کدام مورد در شرکت شما سر جای خودش است و کدام مورد سر جای خودش قرار نگرفته است.

'واژه ی مالکیت' شما چیست؟

اسم چند شرکت را می برم و شما به من بگویید یاد چه چیزی می افتید. مرسدس بنز؟ مایکروسافت؟ مک دونالد؟

✓ کار کردن ادامه ی مدرسه و دانشگاه نیست.

یکی از دلایلی که بسیاری از افراد هرگز در کارشان از سطح معمولی فراتر نمی روند این است که تصور می کنند در محیط کار باید مانند دوران مدرسه و دانشگاه باشند و محیط کار نیز شبیه به آن محیط ها است. با این تفاوت که اگر در مدرسه آنها با دوستانشان بازی می کردند، در محیط کار باید با همکارانشان بازی کنند. خوب این نگرش شاید برای یک کارمند ساده خیلی بد نباشد، اما وجود آن برای یک مدیر فاجعه است. مدیر باید بتواند بطور همزمان چندین نقطه را زیر نظر داشته باشد و در صورت نیاز خود را وقف سازمانش کند. یک مدیر اگر در درجه ی اول فاقد این نگرشها باشد هرگز نمی تواند به موفقیت برسد.

به اصل 'کایزن' متعهد شوید.

در فرهنگ ژاپنی یک رکن وجود دارد که من آن را راز توسعه یافتگی سریع این کشور می دانم. اصل کایزن به شما می گوید که اگر ۵ سال دیگر مثل امروزتان باشید ورشکستگی شما تضمین می شود. چون بازار هر روز نیاز جدیدی را دارد و فرض بر این است که رقبای شما هم دائم در تکاپو برای رفع نیازهای بازار هستند. کایزن به معنای بهبود مستمر و مداوم است و شما باید به این اصل متعهد شوید و آنرا در سازمانهایتان به اجرا درآورید. می پرسید چگونه می شود این اصل را اجرا کرد؟ از این طریق که همه ی کارکنان خود را تشویق کنید که مدام به راههای بهتر سریعتر و آسانتر انجام دادن کارهایشان بیندیشند و آنرا کاملا آزادانه و بدون داشتن هراس با شما در میان بگذارند. در مدیریت قرن ۲۱ توانایی توسعه ی تفکر آزاد در سازمان مهمترین عامل موثر در توسعه ی



کار واحد تحقیقات در یک شرکت می تواند این باشد که مدام نیازها و تقسیم بندی های روز بازار، وضعیت شرکت و محصولات آن و همچنین وضعیت رقباى شرکت را مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار داده و در حقیقت برای مدیریت به عنوان یک بازوی قدرتمند عمل کند.

مدیریت بر نیروی انسانی

این بحث از چندین قسمت تشکیل می شود، که بخش اول آن مربوط به موضوع استخدام کارکنان است. توصیه ی من این است که بهای استخدام توانمندترین ها را پرداخت کنید. این قطعا به نفع شما خواهد بود، چون مهمترین عامل تاثیرگذار بر موفقیت یک شرکت میزان توانمندیهای افرادی است که در آن شرکت مشغول فعالیت هستند. برای استخدام کارکنان بهتر است سه عامل را حتما در نظر بگیرید:

نخست توانایی ایده پردازی و خلاقیت، دوم توانایی متعهد شدن و سوم علاقه مندی و اشتیاق به کسب دانش بیشتر. حتی وجود تجربه نیز به اندازه ی داشتن اشتیاق برای یادگیری اهمیت ندارد. اگر یک نفر تجربه ی چندانی نداشت ولی کتابهای زیادی را در زمینه های مرتبط با کار خود خوانده بود و مدام برای شما از نظریات نویسندگان مختلف حرف می زد، بی درنگ او را استخدام کنید. چرا که او یک کارمند برتر بالقوه است. اگر یک نفر برای استخدام پیش شما آمد برای مثال گفت که برایان تریسی در فلان کتابش در مورد فلان مطلب اشتباه می کند او احتمالا بپذیرید، چرا که این آدم آنقدر توانایی داشته که کتاب مرا بخواند، بر روی آن مطالب فکر کند، در ذهنش مطالب را تجزیه و تحلیل کرده و سپس آنرا نقد نماید. اما کسی که اهل یادگیری و مطالعه نیست در بهترین حالت برای شما یک کارمند معمولی خواهد بود.

موضوع دیگر در بحث نیروی انسانی سپردن مسئولیت به افراد است. متأسفانه در بیشتر شرکتهای تنها یکی دو نفر مسئول هستند و اغلب کارکنان هیچ گونه مسئولیتی ندارند.

توصیه می کنم که به همه ی نیروهای توانمند موجود در شرکت و مسئولیت مستقیم، انجام یک کار را واگذار کنید و بطور جدی از آن نتیجه بخواهید. از دیدگاه روانشناسی وقتی شما به یک فرد مسئولیت انجام کاری را می سپارید برای او ارزش قائل شده و به او احساس توانمندی می دهید، لذا در اینگونه موارد افراد با احساس مسئولیت بیشتری کار می کنند.

بسیار خوب، از خودم مثال می زنم. من با شنیدن نام مرسدس بنز یاد واژه ی کیفیت و با شنیدن نام مک دونالد به یاد سرعت عمل و با شنیدن نام مایکروسافت به یاد خلاقیت می افتم. همچنان که همه با شنیدن نام ژاپن به یاد کیفیت محصولات و با شنیدن نام چین به یاد ارزانی می افتم. اکنون من از شما می خواهم که فکر کنید و ببینید که واژه ی مالکیت شما در بازار چیست یعنی مشتری با شنیدن نام شرکت شما به یاد چه چیزی می افتد؟ واژه ی مالکیت چیزی است که حوزۀ ی برتری شما را نسبت به رقیبانان تشکیل می دهد و احتمالا دلیل اصلی خرید مشتریان از شماست. حوزۀ ای که شما در آن برتر هستید همان مزیت رقابتی است، اگر حداقل در یک مورد فاقد آن باشید قرار گرفتن شرکت شما در میان بهترین ها غیر ممکن می شود. باید تصمیم بگیرید که می خواهید در آینده مالک کدام واژه در بازار شوید. راهنمایان می کنم نتایج تحقیقات متعدد نشان داده اند که اغلب خرید ها با یکی از انگیزه های زیر صورت میگیرند:

۱. مشتری می خواهد به یکی از نیازهای خود پاسخ دهد.
۲. مشتری می خواهد با استفاده از محصولات و خدمات شما لذت یا هیجان بیشتری را در زندگی اش تجربه کند.
۳. کیفیت محصول نسبت به رقبا بالاتر است.
۴. قیمت محصول شما نسبت به رقبا پایین تر است.
۵. محصول شما سریعتر و آسانتر از دیگران به دست مشتری می رسد.
۶. با استفاده از این محصول مشتری احساس بهتری نسبت به خود پیدا می کند.

نتیجه گیری من این است که اگر می خواهید بطور مستمر در بازار برتری داشته باشید باید در یک زمینه ی خاص کاری بکنید که رقیبانان قادر به انجام آن نیستند و حداقل باید در یک حوزه به شکل محسوسی بهتر از آنها باشید.

واحد تحقیقات قوی داشته باشید.

اگرچه مدیران اغلب از میان تیبهای عملگرا انتخاب می شوند اما این به معنای بی اعتنایی آنها نسبت به تحقیقات و تدوین استراتژی نیست. این مدیران اغلب انجام کارهای تحقیقاتی خود را به تیمها و افراد دیگری می سپارند که در این زمینه ها تخصص دارند و عده ای نیز بر اساس تحقیقات آنان اقدام به تدوین استراتژی می کنند. برای مثال در امریکا هزاران اتاق فکر در بخش دولتی و چندین برابر آن نیز در بخش دولتی وجود دارد.



مدیریت زمان

اصل مدیریت زمان در یک جمله به این صورت است که در هر زمان از خود بپرسی: "مهمترین کاری که همین الان میتوانم در راستای هدفم انجام بدهم چیست؟" و یا "چگونه می توانم از وقتم بیشترین استفاده را ببرم؟"

در واقع مدیریت زمان، بیشتر به معنای مدیریت کردن بر اولویت هاست. بیست درصد فعالیت‌های شما معمولاً ارزشی معادل هشتاد درصد نتایج مورد نظرتان را ایجاد می کنند و کار شما باید شناسایی کردن آن بیست درصد و تمرکز بیشتر بر روی آنها باشد. خیلی از کارها را نیز بهتر است به طرز هنرمندانه ای از سر خود باز کنید.

همچنین مایل هستم توصیه مشهور خودم را این جا هم اعلام کنم که اگر مجبور هستید یک قورباغه ی زنده را درسته قورت بدهید این کار را اول صبح انجام بدهید تا بقیه روز خیالتان راحت باشد. اگر مهمترین و احياناً مشکل ترین کارتان را در ابتدای هر روز انجام دهید می توانید از بقیه ی اوقاتتان لذت بیشتری برده و با آرا مش بیشتری به سایر کارهای روزانه تان برسید.

رقیب شناسی باشید .

از خود بپرسید مشتری به چه دلیل باید از شما خرید کند و نه از رقیبانتان. هر تعدا پاسخی غیر شخصی بیشتری پیدا کردید شانس شرکت شما برای موفق شدن بیشتر می شود. هرگز رقیبانتان را در ذهن خود دست کم نگیرید و حتی ویژگی های مثبت آنها را نیز تحسین کنید.

فراموش نکنید که رقبا نیز به اندازه ی شما برای رسیدن به موفقیت اشتیاق دارند و در این راستا تلاش می کنند. رقیب دشمن شما نیست، اما به هر حال او کسی است که تلاش می کند بخشی از از بازر محصولات شما و حتی در صورت امکان همه ی آن را در اختیار بگیرد و تلاش برای برتری یافتن بر او به شکل سالم به هیچ عنوان عملی غیر اخلاقی محسوب نمی شود. یکی از فرایندهایی که بطور مداوم در شرکت های موفق صورت می پذیرد تجزیه و تحلیل استراتژی ها، راهبردها، محصولات و شیوه ی عملکرد رقباست. فراموش نکنید که مردم عملکرد شما را معمولاً عملکرد رقبایتان می سنجند. باید ببینید که در کدام حوزه ها نسبت به رقبایتان برتری دارید؟ در کدام حوزه ها رقیب نسبت به شما برتری دارد؟ بیشتر به این فکر کنید که چگونه می توانید حوزه هایی را که مردم در آنها به رقبای شما گرایش دارند به نوعی جبران و خنثی کنید؟

به همین دلیل است که مدیریتهای دموکراتیک معمولاً بهتر از مدیریتهای متمرکز نتیجه می دهند. معمولاً ۲۰ درصد کارکنان شما ۸۰ درصد کارهای موجود در شرکت را انجام می دهند. کار شما باید این باشد که آن ۲۰ درصد را شناسایی کرده و برایشان انگیزه ایجاد کنید و به تدریج مسئولیتهای بیشتری را به آنان بسپارید.

آینده ی خود را خلق کنید.

رهبران کسانی هستند که که توان تفکر، ایده پردازی، برنامه ریزی و تعیین دورنما برای آینده را دارند و پیروان کسانی اند که فاقد این توانمندیها هستند. رهبران موفق در زمان حال به بهترین نحو عمل می کنند اما ذهنشان متمرکز بر ایده یابی و برنامه ریزی برای ۵ تا ۱۰ سال آینده است.

به عنوان یک تمرین هم اکنون مشخص کنید که تا ۵ سال آینده چه مواردی باید تغییر کند تا سازمان شما به یکی از بهترین سازمانها تبدیل شود؟ برای آنکه این موارد تغییر کنند چه فرایندهایی لازم است؟ چه مقدار از این فرایندها کاملاً در اختیار شماست و چه مقدار از آنها به عوامل بیرونی بستگی دارد؟

چه مهارت هایی باید در سازمان شما آموزش داده شوند و کدام کارمندان شما باید این مهارتها را آموزش ببینند؟ بدانید که در دنیای رقابتی هیچ چیز ثابت نیست و موقعیت شما یا بهتر می شود و یا بدتر. مشخص کنید که کدام محصولات شما طی ۵ سال آینده احتمالاً از دور خارج خواهند شد؟ چه محصولاتی را می توان جایگزین آنها کرد؟ تا آن زمان احتمالاً کدام نیازها در بازار به وجود خواهد آمد؟ و چه نیازهایی را شما می توانید در بازار به وجود آورید؟ به خاطر داشته باشید که "بهترین راه پیش بینی آینده ، خلق آن است."

تهیه ی منشور سازمانی

تدوین یک منشور سازمانی می تواند به پیشبرد اهداف شما در شرکت کمک کند. منشور سازمانی را باید پس از تعیین اهداف به کمک کارکنان و به خصوص کارشناسان تهیه کنید. برای نوشتن این منشور ابتدا اهداف و نیازهای سازمان خود را تعیین می کنید یعنی به زبان ساده می نویسد که می خواهید به چه چیزهایی دست پیدا کنید؟ در ذیل آن راهکارها و مراحل دستیابی به این اهداف را تدوین کرده و آنگاه شروع می کنید به زمان بندی و تعیین مهلت پایانی برای هر مرحله و سپس سپردن مسئولیتهای اجرایی هر یک از مراحل به افراد توانمند. خواهید دید که این منشور، به منزله ی یک دستیار برای شما و یک راهنما برای کارکنانتان عمل خواهد کرد.

شرط موثر بودن تبلیغات تکرار آن است، معمولا هیچ محصولی با یک نوبت تبلیغ به فروش نمی رسد. برای همین است که بسیاری از شرکت ها این همه هزینه می کنند تا به طور مداوم با مشتریان در ارتباط باشند. به خاطر داشته باشید که تبلیغات مستقیم معمولا کارایی کمتری دارد. مشتری ها معمولا وقتی می فهمند چیزی قرار است به آنها القا یا فروخته شود، حس بدی پیدا می کنند. هیچ چیز به اندازه ی تبلیغات دروغ و غیر واقعی در درازمدت به زیان شرکت عمل نمی کند.

کار تبلیغات تنها بیان منافع حقیقی است که مشتری با خرید کالای شما به دست می آورد و سپس پیدا کردن راهی مناسب برای غلبه بر تردید های او و تهییج وی برای خرید کالا است.

استراتژی شما بایستی انعطاف پذیری لازم را داشته باشد. به قول یک فرمانده ی نظامی هیچ استراتژی را نمی توان یافت که در نخستین برخورد با دشمن، ثابت باقی بماند.

استراتژی تبلیغاتی مناسبی را طراحی کنید. توانایی تدوین یک استراتژی تبلیغاتی مناسب، آخرین و در عین حال مهمترین مرحله در مدیریت یک کسب و کار است. در تبلیغات داشتن فکر و ایده حرف اول را می زند. استراتژی تبلیغاتی شما بر اساس مکانی که محصولات در آن توزیع می شود و قشری که برای استفاده از محصول مورد نظر شما هستند، تفاوت می کند.

ابزارهای تبلیغاتی متفاوتی وجود دارند مثل روزنامه، تلویزیون، ماهواره، اینترنت، بیلبرد، ارسال نامه برای مشتری و... بهترین استراتژی تبلیغاتی استفاده تلفیقی از همه ی این ابزارهاست و البته نحوه و میزان این تلفیق از کاری به کار دیگر متفاوت است و کارشناسان تبلیغاتی باید درباره ی این موضوع نظر بدهند.



Peter Drucker

چالشهای مدیریت در سده ۲۱

پیتر دراگر اندیشمند بزرگ مدیریت در آغاز دهه از زندگی پربار خود کتاب "چالشهای مدیریت در سده ۲۱" را منتشر ساخت. در این کتاب گنجینه ای از دانش، سالها تجربه، و تحلیل هایی ژرف گنجانده شده است. این همان چیزی است که همه رهپویان اندیشه مدیریت نوین، از پیتر انتظار داشتند. هر چند وی نتوانست، پیامدهای بازخوانی کتابش را در پهنه گیتی ببیند و در ۱۱ نوامبر ۲۰۰۵ جان آفرین سپرد؛ روانش شاد!

در نخستین بخش کتاب با عنوان "پارادایمهای مدیریت" وی به این نکته می پردازد که سازمان (یا همان چیزی که این روزها به نام business architecture شناخته می شود) باید به عنوان قسمتی از جعبه ابزار مدیران تبدیل شود در حالیکه همچنان بر مبنای پیش فرضهایی تاریخ گذشته در باره نقش و دامنه مدیریت بدان پرداخته می شود.

پارادایمی نوین پیش روی مدیریت است. جهان را باید به گونه ای دیگر دید. مدیریت در سازمان، حتی در دور دسترس ترین روستای کشوری پهناور همانند ایران، نیز دستخوش تغییراتی نوین است. فناوری، نیازهای نو، افزایش آگاهی جامعه، افزایش سطح کیفیت خواستنی مشتریان، رقابت زمان-پایه، بازارهای پرقاب و کوچک شونده، و عواملی از این دست، بار دیگر بر این نکته تاکید دارد، که برای مدیریت بر سازمانی یاد گیرنده در فضای پرچالش کنونی، اندیشه هایی نو نیاز است. جامعه، جمع افرادی است که هر روز، به برکت فناوری اطلاعات، داناتر می شود. سازمان نیز زیرمجموعه ای از این افراد داناشده است.



تمثیله

فصلنامه تخصصی رشته مدیریت



Bonus

داستان زیر یک مثال کلاسیک را نشان می دهد :

۲

یک ماشین چی برای رفتن به شکار آهو سه روز مرخصی تقاضا کرد . سرپرستش به این سبب که حجم کار زیاد بود و مجبور بودند به طور فوق العاده حتی روز تعطیل کار کنند با درخواست وی موافقت نکرد . روز بعد ماشین چی که سابقه ی تاخیر هم داشت نیم ساعت دیر سر کار آمد و سرپرست به ستوه آمده و گفت : « اگر یک بار دیگر تاخیر کنی سه روز بدون حقوق از کار برکنار خواهی شد »

حدس بزنید که روز بعد چه کسی تاخیر کرد ؟

ماشین چی تهدید پولی را به عنوان فرصتی برای شکار آهو دانست و تاخیر کرد . مدت سه روز از کار برکنار شد و به شکار آهو رفت و به آن چیزی که می خواست رسید . مدیریت مقررات انضباطی لازم را به کار بست لکن کار انجام نشد .

مردی که در یکی از روزهای تعطیل ماهی می گرفت ، به کنار قایقش نگاه کرد و ماری را دید که قورباغه ای در دهان دارد . برای قورباغه ناراحت شد . دستش را دراز کرد و قورباغه را از دهان مار نجات داد . و آزادش ساخت . اما حالا برای گرسنگی مار ناراحت بود . چون غذا نداشت ، ققممه را برداشت و چند قطره نوشیدنی در دهان مار ریخت . مار با خوشحالی شنا کرد و دور شد . قورباغه شاد و مرد نیز از کار نیکش مسرور بود . او در این اندیشه بود که تمام کارهایش درست بوده تا اینکه بعد از چند دقیقه صدای برخورد چیزی را با قایق شنید . با ناباوری و حیرت دید که مار این بار با دو قورباغه آمده است .

این حکایت به ما دو درس مهم می آموزد :

- ۱ . رفتاری که به آن پاداش داده می شود تکرار می شود . آنچه را که امیدوار باشید ، خواهش کنید، آرزو کنید یا طلب کنید به دست نمی آوری . هرچه را پاداش دهید دریافت می کنید . در هر صورت و در هر حال ، افراد کاری را که تصور کنند از آن نفع بیشتر می برند انجام می دهند .
- ۲ . در تلاش برای انجام کارهای درست ، گاهی ممکن است کارهای غلط مشمول پاداش قرار گیرد و کارهای صحیح نادیده گرفته شود و یا تنبیه شود . نتیجه آن است که ما انتظار داریم A حادث شود ، لکن B را پاداش داده ایم و تعجب می کنیم چرا B را به دست می آوریم .