



به همراه معرفی تست آرکتایپ زنان

# قطب‌ینو

Q O T B I N O . C O M

۱۴۰۲ دی • Jan 2024

مدیریت مؤثر بر منابع انسانی

شماره ۸ • No.8

تحلیلی بر تقسیم کار در سازمان‌ها • مدیریت کارمندان مسن • ۶ راهکار مؤثر در مذاکره

فرهنگ سازمانی  
یکپارچه یا سازمان  
انعطاف‌پذیر؟  
مصاحبه با آقای محمد فرنام

**Culture**

**Organizational**



# قطب‌ینو

ارزیابی دقیق، جهت دقیق

مجری ارزیابی های فردی و سازمانی بر بستر اینترنت

۰۲۱-۶۶۵۳۸۵۹۰

INFO@QOTBINO.COM

WWW.QOTBINO.COM

# ماهنامه قطبینو

ارزیابی دقیق، جهت دقیق

## فهرست مطالب

|    |                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۴  | سخن ناشر                                                                                                            |
| ۵  | تحلیلی بر تقسیم کار در سازمان‌ها؛ ضرورت، مزایا و معایب آن                                                           |
| ۱۱ | چگونه کارمندان مسن‌تر از خودمان را مدیریت کنیم؟                                                                     |
| ۱۷ | آیا زنان در مدیریت موفق‌تر از مردان هستند؟                                                                          |
| ۲۲ | ۶ راهکار مؤثر برای زنان تا به خواسته‌هایشان در مذاکره برسند                                                         |
| ۲۷ | فرهنگ سازمانی یکپارچه یا سازمان انعطاف‌پذیر؟                                                                        |
| ۳۰ | معرفی تست آرکتایپ یونگ (زنان)  |

تهیه شده در واحد محتوای **قطبینو**

تهران - خیابان مطهری - خیابان کوه نور - کوچه ششم - پلاک ۴ - واحد ۱

۰۲۱-۶۶۵۳۸۵۹۰

info@qotbino.com

# سخن ناشر

وارن بافت در سال ۱۹۳۰ در آمریکا متولد شد و از جوانی علاقه ویژه‌ای به مسائل مالی داشت. او از دوران کودکی به فروش اجناس کوچک در محله‌اش شروع کرد و به تدریج درک عمیق‌تری از بازارها و سرمایه‌گذاری‌های مختلف پیدا کرد.

در سن ۱۱ سالگی، بافت کتابی به نام "One Thousand Ways to Make \$1000" را از کتابخانه محلی خود گرفت و مطالعه کرد. این کتاب درباره راهکارهای کسب درآمد و ایده‌های کارآفرینی بود که برای بافت، پلی برای ورود به عالم کسب‌وکار و سرمایه‌گذاری به حساب می‌آمد.

وارن بافت به مدت چند سال به دانشگاه رفته است، اما پس از آن به تصمیم گرفت مشغول کار در عرصه سرمایه‌گذاری و بازارهای مالی شود. او با سرمایه‌گذاری در بورس و بازار سهام آغاز کرد و با زمان، رویکردهای منحصربه‌فرد خود را در سرمایه‌گذاری‌های پایدار و با بازدهی بالا تقویت کرد.

یکی از اشتباهات او در ابتدای کار این بود که به دنبال معاملات فراوان بود و به زودی فهمید که باید بر روی سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت و پایدار تمرکز کند. وارن بافت از طریق ایجاد شرکت برک‌شایر هاتاوی درآمد بسیار زیادی به دست آورد و موفقیت وی در دنیای سرمایه‌گذاری به سرعت به شهرت و تحسین بین‌المللی منجر شد.

داستان زندگی «وارن بافت» نشان می‌دهد که با عزم، آموزش و تجربه، حتی یک کودک می‌تواند به یکی از بزرگترین سرمایه‌گذاران جهان تبدیل شود.



این ماه‌نامه تقدیم به «وارن بافت»  
سرمایه‌گذار پرآوازه آمریکایی می‌شود

# تحلیلی بر تقسیم کار در سازمان‌ها؛ ضرورت، مزایا و معایب آن

نگاهی به لیست سودآورترین شرکت‌های دنیا بیندازید. به نظر شما علت موفقیت آن‌ها چه چیزهایی می‌تواند باشد؟ اگر کمی جستجو کنید بی‌شک متوجه خواهید شد که این کسب‌وکارها از مزایای تقسیم کار در سازمان‌ها بهره می‌برند. مدیران رتبه‌های بالا برای داشتن فرصت کافی به‌منظور انجام وظایف مدیریتی و تمرکز بیشتر، ناگزیر به تفویض اختیارات خود به مدیران زیردست و کارمندان دیگر هستند. شاید با دیدن عبارت تفویض اختیار به فکر معنی آن افتاده باشید. باید بگوییم که این عبارت در مقاله‌ی پیش‌رو زیاد تکرار شده است پس خوب است که در همین ابتدا به تعریف آن بپردازیم. به‌طورکلی منظور از تفویض اختیار فرآیندی است که مدیر بدون انتقال مسئولیت نهایی خود، بخشی از اختیار مشروعش را به کارمند تحت نظارتش واگذار می‌کند.

اگرچه ممکن است یک مدیر وسوسه شود که تمام کارها را به‌تنهایی انجام دهد. اما تجربه ثابت کرده است که چنین کاری بسیار غلط است. در جریان تفویض اختیار، دادن آزادی عمل برای ابتکار به خرج دادن و شکوفایی استعدادهای کارمندان امری ضروری به نظر می‌رسد و یک مدیر باهوش می‌داند که چگونه وظایف را تخصیص دهد و چه کسی برای انجام چه کار خاصی شایسته‌تر است. در مقاله‌ی پیش‌رو به مراحل، مزایا و موانعی که در راه تفویض اختیار و تقسیم کار در سازمان‌ها بر سر راه مدیران قرار می‌گیرند صحبت می‌کنیم.

**چگونه باید تفویض اختیار کنیم؟ به‌طورکلی تفویض اختیار در چهار مرحله صورت می‌گیرد:**

## ۱. شفاف‌سازی و مشخص کردن موضوع: ۲. آموزش:

شما باید برای کارمندان کاملاً مشخص کنید که چه امکاناتی باید زمانی را برای آموزش فردی که به او مسئولیت‌هایی را قرار است به او بدهید و در ازای آن انتظار دارید چه نتیجه‌ای محول کرده‌اید، اختصاص دهید. این آموزش‌ها می‌توانند را کسب کنید؟ این بسیار اشتباه است که فکر کنیم آن کارمند تجربه‌ی شما یا کارمندان دیگر و یا دانش فنی در مورد آن کار خودش با سازمان آشنایی دارد و نیازی به توضیح شنیدن در باشد. مورد دغدغه‌ی ما ندارد.

## ۳. ارزیابی میزان وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری فرد: ۴. توجه به میزان پاسخ‌گویی فرد:

باید به میزان مسئولیت‌پذیری افراد در هنگام تقسیم کار در این مورد بسیار مهم است و معنایش این است که کارمند باید سازمان‌ها توجه کنید. افرادی که برای انجام ندادن کارهایشان یک درگاه پاسخ‌گویی داشته باشد و به شما توضیح دهد که با به دنبال بهانه هستند مسلماً گزینه‌ی خوبی برای تفویض اختیار امکاناتی که در این مدت داشته است چه کارهایی را بهبود نیستند. بخشیده و پیش برده است؟

## ۱. افزایش بازدهی کارکنان:

بزرگ‌ترین مزیت تقسیم کار در سازمان‌ها بالا رفتن بهره‌وری و بازدهی تک‌تک اعضای یک گروه است و همین موجب می‌شود تا در آینده بهره‌وری حقیقی کل سازمان نیز افزایش یابد. مدیری که فرصت انجام یک کاری را ندارد آن را به فرد دیگری محول می‌کند و به این طریق هر فردی یک وظیفه‌ی مشخص پیدا می‌کند و واگذاری فعالیت‌ها باعث افزایش خروجی مجموعه می‌گردد.



## ۴. مزیت تفویض اختیار برای مدیران سازمان

### ۲. کشف و شکوفایی استعدادها و پرورش مهارت‌های شغلی کارکنان:

با تقسیم کار در سازمان‌ها توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان نیز پرورش می‌یابد. همان‌طور که می‌دانیم افراد از ظرفیت‌ها و استعدادهای متفاوتی برخوردارند که می‌توانند کار همدیگر را تکمیل کنند. یک مدیر نمی‌تواند همه‌ی کارها را از صفر تا صد خودش انجام دهد و مسلماً در برخی بخش‌ها توانایی و مهارتش بالاتر و در برخی قسمت‌ها کمتر است. برای بالا بردن کارایی یک سازمان باید هر وظیفه به فردی که بالاترین توانایی را دارد سپرده شود. تفویض اختیار به کارمندان همچنین باعث می‌شود که آن‌ها در کارشان ماهر و حرفه‌ای شوند. حتی اگر در ابتدای کار مهارت چندانی نداشته باشند؛ چراکه آن کار را به‌صورت مداوم باید انجام دهند و همین استمرار باعث می‌شود که چیزهای زیادی بیاموزند. از طرفی یک مدیر با تقسیم کار در مجموعه خود و دادن اختیار در کار باعث رشد کارمندان می‌شود و به تدریج آن‌ها را برای تصدی‌های بالاتر آماده می‌کند تا در صورت غیبتش بتوانند تا حدودی جای خالی‌اش را پر کنند.

### ۳. صرفه‌جویی در زمان:

وقتی کارمندان یک کار تکراری را در درازمدت انجام می‌دهند زمان مفید زیادی را صرفه‌جویی می‌کنند. چراکه در طول زمان جزئیات زیادی را درباره‌ی آن وظیفه یاد گرفته‌اند و می‌توانند بدون ذره‌ای اتلاف وقت کار را با سرعت بالایی انجام دهند. این در حالی است که اگر فرد ناآشنا و تازه‌واردی بخواهد همان کار مشابه را انجام دهد لازم است تا دوره‌های آموزشی زیادی ببیند تا بتواند با مهارت و سرعت بالا از عهده آن برآید. مدیر با تقسیم کار در سازمان می‌تواند علاوه بر صرفه‌جویی، زمان بیشتری را برای برنامه‌های استراتژیک و خط مشی‌ها اختصاص دهد.



#### ۴. افزایش انگیزه‌ی کارکنان:

وقتی یک کارمندی بارها و بارها یک کار را انجام می‌دهد به‌صورت ناخودآگاه ایده‌های جدیدی در ارتباط با چگونگی انجام کار به روش‌های خلاقانه‌تر به ذهنش می‌رسد و وقتی می‌بیند که ایده‌هایش مفید هستند و دیده شدند انگیزه‌اش برای انجام آن وظیفه دوجندان می‌شود. نتیجه این می‌شود که کاری که یک مدیر با بی‌حوصلگی به پایان می‌رساند یک کارمند مشتاق با جان و دل انجام می‌دهد و کیفیت کار را بالا می‌برد.



#### آیا تقسیم کار می‌تواند برای سازمان‌ها معایبی داشته باشد؟

ما در این قسمت موانع و معایبی را که از دید برخی مدیران و کارمندان وجود دارند را بررسی می‌کنیم و می‌فهمیم که چرا برخی مدیران از تفویض اختیار ممانعت می‌کنند؟ چرا کارمندانی هستند که از پذیرش این پیشنهاد می‌ترسند؟

#### ۵ دلیل مهمی که مدیران از تفویض اختیار اجتناب می‌کنند؟

##### ۱. خودشان را در انجام وظایف تواناتر می‌بینند:

برخی از مدیران به تقسیم کار در سازمان‌ها اعتقادی ندارند و متمایل به مدیریت اختاپوسی هستند. یعنی مثل اختاپوس دست‌های زیادی برای چنگ انداختن به امور خرد و کلان دارند و فکر می‌کنند که فقط خودشان می‌توانند وظایف را به‌درستی به سرانجام برسانند و بهتر از دیگران تصمیم‌گیری می‌کنند. آن‌ها خوب می‌دانند که توضیح ابعاد مختلف مسئولیت به زیردستان چقدر نیازمند به صرف وقت زیاد است و شکیبایی لازم برای تشریح، سرپرستی و تصحیح اشتباهات را ندارند. افرادی که با این نوع از مدیران کار می‌کنند، قبلاً مسئولیت‌های دشواری به آن‌ها داده نشده است پس در ارتقای مقام به مشکل برمی‌خورند.



##### ۲. عدم وجود احساس امنیت و اطمینان نسبت به کارمندان:

بعضی از مدیران ترجیح می‌دهند که خودشان تمام اختیارات را برعهده بگیرند و تقسیم کاری در سازمان نداشته باشند. چراکه به کارمندانشان اعتماد ندارند و نمی‌خواهند که در مقابل رؤسای خود سرافکنده شوند. همچنین ممکن است با دیدن توانایی بیشتر زیردستانشان در مقام رقابت با آن‌ها قرار بگیرند و احساس ترس کنند که مبادا قدرتشان را از دست بدهند.

##### ۳. ناتوانی در توضیح دادن دقیق و شفاف وظایف به کارمندان:

مدیرانی هستند که توانایی سازماندهی و انتقال دادن افکار و اندیشه‌هایشان را به کارمندان ندارند، نمی‌توانند توضیح لازم و کافی بدهند و فعالیت‌ها را به‌خوبی و سیستماتیک تشریح نمی‌کنند. این نوع از مدیران به این خاطر که از ضعف خودشان آگاه هستند اعتماد به نفسی برای تفویض اختیار به کارمندان ندارند و نمی‌خواهند خودشان را در معرض انتقاد قرار دهند.

#### ۴. انحصاری بودن خدمات و فعالیت‌های سازمان:

اکثر سازمان‌های دولتی خدمات انحصاری دارند و رقیبی برای خود نمی‌بینند و همین باعث بی‌تفاوتی و عدم پاسخ‌گویی صحیح آن‌ها می‌شود. در صورتی که با وجود رقیب، برای حفظ موقعیت و بقای خود، مشارکت همه جانبه‌ی کارکنان خود را خواستار می‌شوند و چاره‌ای جز تقسیم کار در سازمان‌ها ندارند.

#### ۵. وجود ملاحظات سیاسی و سعی در مخفی نگاه داشتن برخی از مسائل و اطلاعات سازمان



#### چرا برخی از کارمندان پیشنهاد تفویض اختیار را نمی‌پذیرند؟

۱. نداشتن انگیزه‌ی کافی برای تقبل مسئولیت‌های بیشتر:  
بدین معنی که اگر کارمند بداند که پاداش کافی به صورت حقوق و مزایای مناسب یا فرصت‌های ترفیعی در کار نیست، از پذیرش اختیار بیشتر امتناع می‌کند و انگیزه‌ای برای این کار نخواهد داشت.
۲. ترس از مورد انتقاد و سرزنش قرار گرفتن:  
این امر مخصوصاً در کارمندی که قبلاً هم مرتکب اشتباهاتی شده‌اند بیشتر به چشم می‌آید. همچنین ممکن است کارمند به توانایی‌اش برای انجام وظیفه اعتماد نداشته باشد و سعی در پنهان کردن آن دارد.

#### در زمان تفویض اختیار باید به چه نکاتی توجه کنیم؟

۱. مدیر برای تفویض اختیار باید یک سری خصوصیات ۲. او باید بداند چه مهارت‌ها و ویژگی‌هایی لازم است داشته باشد از جمله اینکه:
  - برخورداری از روحیه همکاری و به کارگیری نظرات دیگران.
  - به زیردستانش اعتماد کند.
  - در زمان تصمیم‌گیری به کارمندان آزادی عمل بدهد.
  - فرهنگ سازمان را به درستی تجزیه و تحلیل کند.
  - در مورد اینکه چه کارهایی را به چه کسانی محول کند، تصمیم بگیرد.
  - سیستم بازخورد نتایج ایجاد کند و معیار سنجی داشته باشد.
۲. تا به فردی اختیاراتی را محول کند. این مهارت‌ها در سه دسته‌ی زیر می‌گنجند:
  - مهارت تصمیم‌گیری
  - مهارت مدیریت اولویت‌ها
  - مهارت مدیریت برنامه‌ریزی



۳. یک مدیر باید بداند که چه چیزی را می‌خواهد تفویض اختیار کند. چند موردی که او می‌تواند برای کارکنانش توضیح دهد به شرح زیر هستند:

- مدت زمان لازم برای انجام کار را برای آن‌ها توضیح دهد.
- روش‌هایی را که مایل به تعقیب آن‌هاست را به‌طور شفاف بیان کند.
- چه نوع نتایجی را انتظار دارد و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟
- فرد مجاز به انجام چه نوع تصمیم‌گیری‌هایی است و از چه منابعی می‌تواند استفاده کند؟
- در چه مواقعی و چگونه باید به مدیر گزارش دهد؟

#### علاوه بر این

۴. خوب است مدیر توجه داشته باشد که برای تفویض اختیار، کارکنان باید به روشی مناسب انتخاب شوند و آموزش‌های لازم را ببینند. برای این منظور می‌تواند ده درصد کل زمان پیش‌بینی‌شده پروژه را با شخص موردنظر همراه شود و باهم بر روی پروژه کار کنند. این ده درصد حکم همان زمانی است که باید صرف آموزش و انتقال تجربه به افراد کند. مدیر باید در این دوره‌ی زمانی مسائل غیرشفاف را برای فرد مشخص کند. این کار در وقت و هزینه صرفه‌جویی می‌کند و باعث ارتباط و اعتماد بیشتر مرئوسان و رئیسان می‌شود.

۵. مدیران باید توجه داشته باشند که کارمندانشان از نظر شخصیتی و مدل رفتاری باهم یکسان نیستند و به لحاظ خلق‌و‌خو با یکدیگر فرق دارند. در طی سال‌های اخیر درباره‌ی گونه‌های شخصیتی ارزیابی‌های مختلفی صورت گرفته است که یکی از بهترین آن‌ها آزمون دیسک است. این آزمون نقاط قوت و ضعف، اهداف، امیال و توانمندی‌های بالقوه‌ی افراد را مشخص می‌کند. پس به نظر می‌رسد که استفاده از آن برای تقسیم کار در سازمان‌ها اولویت داشته باشد.





# نرم افزار جامع مدیریت کانون ها و ارزیابی

جهت اطلاعات بیشتر با ما تماس بگیرید



۰۲۱-۶۶۵۳۸۵۹۰



WWW.QOTBINO.COM

# چگونه کارمندان مسن‌تر از خودمان را مدیریت کنیم؟



بدون شک مدیریت کارمندان باتجربه‌تر یا کارمندان مسن‌تر از مدیر، موضوعی است که امروزه به یک علم تبدیل شده و ضامن موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها محسوب می‌گردد. در هر سازمانی افراد با استعداد، باانگیزه و سازنده پیدا می‌شوند که از طرف مدیرشان مورد تحسین قرار می‌گیرند. اغلب کارآفرینان امروزی جوان هستند، ولی نمی‌توانند همه‌ی کارها را به نیروی جوان و تازه‌کار واگذار نمایند. زیرا انجام

دادن برخی از کارها نیازمند سال‌ها تجربه بوده و حضور اشخاص باتجربه‌تر در محیط کاری، امری ضروری است. اینکه کارمندی، مدیری جوان‌تر از خودش داشته باشد کمی عجیب به نظر برسد، اما حقیقت دارد و یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های هر کارآفرینی این است که چنین شرایطی را بتواند مدیریت نماید. مدیریت کارمندان مسن‌تر از مدیر در محیط کار و حین کار، فلسفه‌ای است که کارمندان، کارگران و به‌طور کل سرمایه‌های انسانی را به تصمیم‌گیری مستقل خود، ترغیب می‌کند. از این‌رو، مدیران باید از کارکنان پشتیبانی مناسبی جهت ایجاد احساس اطمینان در نقش‌هایشان به آن‌ها ارائه داده و برای انجام دادن آن به بهترین نحو ممکن تلاش نمایند. با این حساب مدیریت کارمندان مستقل و باتجربه چندان هم کار ساده‌ای نخواهد بود و باید برای موضوعی به این مهمی چاره‌ای اندیشید. ما در این مقاله شما را با روش‌های مدیریت کارمندان باتجربه‌تر آشنا خواهیم کرد که هر کدام از آن‌ها شیوه خاصی جهت تعامل با کارمندان را به شما آموزش می‌دهند.



از روش کارمندان مسن‌تر

مدیریت کارکردهای سازمان و مدیریت کارمندان باتجربه‌تر از وظایف اصلی مدیران شرکت و سازمان‌ها است. تجربه تصدی، حرفه‌ای و تخصص کاربردی یک مدیر باعث می‌گردد که مدیریت یک شرکت نسبتاً ساده و به بهترین نحو انجام گیرد. مدیران با استفاده از روش‌های مختلفی می‌توانند به کارکنان خودشان اهمیت دهند که در نتیجه این کار نتایج مثبت زیادی را به همراه دارد. پس شما می‌توانید با استفاده از روش‌های زیر، به کارمندان نشان دهید که به آن‌ها اهمیت می‌دهید.

## ۱. افزایش اعتماد به نفس کارمندان

قطعاً هر مدیری که می‌خواهد رفتار کاری کارمندان خودش را دچار تحول کند، باید مطمئن شود که اعمالش سازنده عزت نفس آن‌ها است. چراکه بهترین راه برای کسب وفاداری مدیران جوان این موضوع است که به کارکنان خود نشان دهد که به مهارت،

تخصص و دانش آن‌ها اعتماد کافی دارند. به همین علت مدیران باید به اعضای تیم خود امنیت، آموزش و از همه مهم‌تر و بالاتر، اعتمادبه‌نفس بدهند.

برخلاف تصور بسیاری از مدیران تنها مسئله اعطای دستمزد و پاداش بالا به کارمندان نیست، بلکه چگونگی برخورد است. شما هر گامی که برای کارکنان خودتان برمی‌دارید، باید با ایمان و اعتقاد قلبی باشد، نه از سر اجبار و انجام وظیفه تا کارمندان بتوانند اعتمادبه‌نفس بالایی داشته باشند. شما می‌توانید برای اینکار اهداف و ابزار کار را به وضوح روشن و شفاف توضیح دهید و به کارمندان اجازه دهید پروژه‌ها را به روش خود دنبال نمایند. آن‌ها ممکن است نتوانند همه موارد را دقیقاً همان‌طور که شما انجام می‌دهید، انجام دهند، اما کار را با اعتمادبه‌نفس بالا و ذوق و شوق خودشان انجام خواهند داد.

## ۲. برقرار کردن ارتباطی منظم و صریح با اعضای تیم

یکی از بهترین راه‌ها جهت بهبود مدیریت کارمندان مسن‌تر از مدیر، تلاش برای ارتباط روزانه و ارائه گزارش‌های مستقیم، منظم و صریح است. زیرا ریشه‌های محکم یک ارتباط صحیح به‌طور چشمگیری بر مدیریت گروه و نهایتاً پروژه‌ها تأثیر بسیاری دارد. تحقیقات نشان می‌دهد کارمندانی که جلسات منظم یک‌به‌یک با مدیران خودشان دارند، سه برابر بیشتر از افراد دیگر نسبت به وظایف خود متعهد هستند.

از آنجایی که نیازهای هر کارمند با دیگری متفاوت است، شما به عنوان یک مدیر باید به‌صورت هفتگی و جداگانه در یک ارتباط رودررو گزارش کار یک هفته‌ای پرسنل خود را دریافت نمایید. این ارتباط فرصت بسیار خوبی است تا بتوانید در مورد وظایف، پروژه‌ها و اهداف شرکت به‌طور ارتباط و تعاملی سالم، شفاف، سازنده و پیوسته بحث کنید. در نتیجه به عنوان یک قانون کلی، مدیران باید به‌طور صریح و روشن با پرسنل خود ارتباط برقرار نمایند.

## ۳. واگذار نکردن کارهای سخت و خسته کننده به کارمندان خود

به‌طور معمول، کارمندان هیچ‌گونه علاقه‌ای به انجام کارهای چالش‌برانگیز ندارند. بدین دلیل در چنین شرایطی دچار استرس شده و نمی‌توانند کارهای خود را به درستی انجام دهند. بنابراین وظیفه مدیر یک مجموعه است که وظایف کاری را به نحوی تدوین کند که برای کارمندان خود خسته کننده به نظر نرسد یا پر از هیجان باشد.

کار باید بتواند کارمندان را از نظر روحی نیز تأمین نماید نه اینکه آن‌ها تنها به عنوان یک منبع درآمد و از روی ناچاری به آن نگاه کنند. به عبارتی دیگر، کارمندان باید احساس نمایند کاری که انجام می‌دهند، می‌تواند موجب رشد و تعالی آن‌ها گردد.

## ۴. ارائه بازخورد متعادل و بی‌طرف

درخواست بازخورد از کارمندان باتجربه‌تر می‌تواند به بهبود ارتباطات درون سازمانی کمک نماید و به کارکنان فرصتی دهد تا نظرات و دغدغه‌های خودشان را بیان کنند. قطعاً بازخورد مستمر و به‌موقع کارکنان می‌تواند بینش و دیدگاه‌های ارزشمندی را ارائه کند که رهبران را قادر می‌سازد تا تصمیمات آگاهانه‌تر و نتایج بهتری بگیرند. توجه داشته باشید که ارائه بازخورد بی‌طرف و منصفانه همیشه آسان نبوده، اما غفلت از ارائه انتقاد سازنده نیز یکی از اشتباهاتی است که مدیران جدید مرتکب می‌شوند.





بدین سبب در ارائه بازخورد هنگامی که کارکنان احساس کنند نظرات و ایده‌های آن‌ها ارزشمند است، با انگیزه بالا مشارکت خواهند داشت. بازخورد علاوه بر آن، به رهبران کمک خواهد کرد تا مشکلات یا فرصت‌هایی را که پیش از این از آن‌ها بی‌اطلاع بوده‌اند، شناسایی کرده و پیش از تبدیل شدنشان به مسائلی بزرگ‌تر و منجر شدن به استعفای کارکنان، آن‌ها را رفع نمایند. همچنین به یاد داشته باشید همه کارمندان نقاط کوری در عملکرد خودشان دارند و شما به عنوان مدیر بهترین فرد برای شناساندن این نقاط کور هستید. چراکه بر عملکرد و پیشرفت آن‌ها نظارتی مستقیم دارید. در نتیجه شما می‌توانید با ارائه بازخورد مؤثر، چشم کارمندان را بر نقاط ضعفشان باز کرده و به آن‌ها در بهبود عملکردشان کمک نمایید.

### ۵. برخورد محترمانه با اشتباهات کارمندان

به‌طور کلی هر شخصی دچار ضعف‌های درونی همچون حرص، غرور، تنبلی، کم‌حوصلگی و این قبیل مشکلات است. بدون شک همه ما در زندگی روزمره خود با ناکامی‌هایی مواجه شده‌ایم که برخورد ما همیشه با این اتفاقات منفی نبوده و آن‌ها را دور نمی‌اندازیم، بلکه سعی می‌کنیم تا معایب و نواقص آن‌ها را برطرف سازیم و مجدداً از آن‌ها استفاده نماییم. درمورد کارمندان یک سازمان نیز وضع به



همین منوال است. زمانی که مشکلی پیش می‌آید یا افراد دچار اشتباهی می‌شوند باید ضعف‌های آن‌ها را با تدبیر شناسایی کرده و در رفع آن‌ها کوشا باشیم. اگر هر موقعی که کارمندی دچار اشتباهی گردد و شما عصبانی شوید، او همچنان به بازی خود ادامه خواهد داد. یعنی اگر افراد خطاکار را بابت اشتباهاتشان مجازات کنید، رفتار محافظه کارانه را بین کارکنان تشویق می‌نمایید.

### ۶. شناسایی استعدادهای کارمندان با تشویق به خودسازی

قطعاً هر کارمندی یک سری مهارت‌های متفاوت دارد و به استراتژی‌های متفاوت شناسایی کارمندان پاسخ می‌دهد. همه‌ی آن‌ها توانایی‌های خودشان را دارند که اگر در مسیر صحیحی تربیت و به‌کار گرفته شوند، سودی نیز نصیب سازمان خواهند کرد. هنگامی که کارمندان باتجربه‌تر شما مهارت‌های جدیدی یاد می‌گیرند، موجب بهبود کل سازمان می‌گردد. برخی از سازمان‌ها حتی از ادامه تحصیل یا کلاس‌هایی خارج از محل کار که رشد شخصی را تقویت می‌نمایند، حمایت می‌کنند. شما هم به عنوان یک مدیر مهم است که استعدادها را شناسایی کنید و اگر لازم است کارمندان خودتان آموزش ببینند تا مهارت‌هایشان را ارتقاء دهند، با برگزاری دوره‌های آموزشی یا دادن بودجه معینی، زمینه و امکانات لازم را برای آن‌ها فراهم نمایید. پس از اینکه تشخیص دادید کارمندانتان چه استعدادهایی دارند، می‌توانید با آن‌ها با استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌هایشان در مسیر بهتری به کار خود ادامه دهید. در نتیجه نه تنها قرار دادن چالش در دست کارمندانتان سبب سردرد شما نمی‌شود، بلکه احتمالاً با نتیجه نهایی بهتری نیز روبه‌رو خواهید شد.

## ۷. احترام گذاشتن به تجربه‌ی کارمندان باتجربه‌تر

تا همین چند سال پیش، تمامی محیط‌های کاری توسط اشخاصی باتجربه اداره می‌شدند. بدین علت برای همه‌ی ما این موضوع جا افتاده بود که هر چقدر تجربه‌ی کاری فردی بیشتر باشد، نقش مدیریتی بالاتری در سازمان خواهد داشت. اما امروزه با پیدایش فرهنگ دیجیتال شاهد حضور نسل جوان‌تر در نقش‌های مدیریتی سازمان‌ها و شرکت‌ها هستیم. صحیح است که یک کارآفرین جوان با نوآوری و مهارت‌های خاصی که داشته، رهبری کسب‌وکاری را برعهده گرفته، ولی



اولین اصل در مدیریت کارمندان باتجربه‌تر این است که به تجربه‌ی آن‌ها بایستی احترام گذاشت.

بهتر است پیش از هر کاری زمان بگذارید و درمورد تجربه آن‌ها و زمینه کاری که داشته‌اند، به‌خوبی تحقیق نمایید. شاید این افراد با برخی از اصطلاحات جوانان امروزی آشنایی نداشته باشند، اما دانش ارزشمندی دارند که نتیجه کار را به بهترین شکل ممکن تغییر می‌دهد. درنتیجه در طول جلسات کاری فرصتی را در اختیار کارمندانتان قرار دهید تا تجربه و مهارت‌هایی که طی چند سال کار کسب نموده‌اند را در اختیار سایر اعضای تیم قرار دهند.

## ۹. اختصاص دادن زمانی برای استراحت و مرخصی کارکنان

مدیران جوان باید برای زندگی شخصی کارکنان خودشان اهمیت قائل شوند. چراکه این مسئله تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و رضایت کارکنان دارد. استراحت و مرخصی به کارکنان این اجازه را می‌دهد تا از فشارها و استرس‌های روزانه رها شده و بدن و ذهن خودشان را بازسازی نمایند. این موضوع به حفظ سلامتی، کاهش خستگی، افسردگی و اضطراب آن‌ها نیز کمک می‌کند تا انگیزه و انرژی لازم برای



## ۸. قدردانی از تلاش کارکنان خود

قدردانی از تلاش، زحمات، سخت‌کوشی و دستاوردهای کارکنان حس ارزشمند بودن را درون آن‌ها ایجاد می‌نماید. زمانی که کارمندان باتجربه‌تر احساس می‌کنند به آن‌ها توجه می‌شود و تلاش‌هایشان مورد قدردانی قرار می‌گیرد، انگیزه و رضایت بیشتری نسبت به شغلشان خواهند داشت. قدردانی از کارکنان علاوه بر ایجاد احساس حس ارزشمند بودن در آن‌ها، می‌تواند برای سازمان نیز مفید باشد و به افزایش بهره‌وری و ایجاد فرهنگ کاری مثبت منجر گردد.

مدیران جوان باید به شیوه‌ای معنادار و معتبر از کارکنان خود قدردانی نمایند، زیرا این امر می‌تواند به ایجاد اعتماد و تقویت رابطه میان مدیر و کارمند کمک کند. قدردانی از کارکنان می‌تواند به شکل‌های مختلفی از جمله تحسین شفاهی، بازخورد کتبی، قدردانی عمومی، جوایز یا پاداش و ... انجام شود. شیوه قدردانی ممکن است برای هر کارمندی متفاوت باشد و این به شما به عنوان یک مدیر بستگی دارد که بهترین روش را برای هر فردی تعیین نمایید. به‌طور کلی با قدردانی از این گروه کارمندان، آن‌ها احساس خواهند کرد که به آن‌ها اهمیت داده می‌شود. درنتیجه به کارمندان خود بگویید چه موقع کار خوبی انجام دادند و توانستند تا چه میزان در سازمان مفید باشند.

انجام وظایف در محیط کار را داشته باشند.

در نتیجه، اهمیت دادن به زندگی شخصی کارکنان، می‌تواند تعادل مناسبی بین زندگی شخصی و حرفه‌ای آن‌ها ایجاد نماید. همچنین به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا از روند یکنواخت کار روزانه خارج شوند و ذهن خودشان را با تجربه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و تفریحی تازه کنند که این امر سبب افزایش تمرکز و خلاقیت آن‌ها در کار خواهد شد. به‌طور کلی، توجه به زندگی شخصی کارکنان به مدیران کمک می‌نماید تا فضای کاری سالم و متعادلی را بسازند که باعث افزایش رضایت، انگیزه و عملکرد بهتر کارکنان می‌گردد.

#### ۱۰. ارائه پاداش به کارمندان باتجربه‌تر

امروزه دیگر تنبیه و توبیخ برای تعلیم و آموزش کارمندان، روش‌های مناسب و قابل استفاده‌ای نمی‌باشند. درحقیقت، نمی‌توان تنها با قوه زور به اهداف اصلاح رفتاری پرسنل رسید، بلکه ارائه پاداش به کارمندان پرتلاش و تشویق دیگران برای رسیدن به چنین جایگاهی می‌تواند نتایج بیشتری را برای شما به ارمغان بیاورد. پاداشی که به کارمندان خود می‌دهید، بهتر است جنبه مادی داشته باشد ولی چنان هم ضروری نیست که پول بدهید. مثلاً بلیط باشگاه، استخر، سفر به یک مکان توریستی، اهدا کردن هدایای سازمانی و مناسبی در فرصت‌های مختلف همچون سالروز تولد، اعیاد مختلف و ... می‌توانند پاداش‌هایی محسوب شوند که به وفاداری کارکنانتان و در نتیجه سودآوری بیشتر فعالیت‌های آن‌ها منجر گردد. پس در این میان وظیفه شما به عنوان یک مدیر موفق اختصاص صحیح این پاداش‌ها در زمان مناسب و به فرد مناسب است.

در بحث استخدام، سن یکی از عوامل تأثیرگذار در انتخاب افراد مناسب است. اشخاص جوان آشنایی بهتری با تکنولوژی‌های جدید دارند ولی سال‌ها تجربه کاری کارمندان قدیمی را هم نمی‌توان نادیده گرفت. با به‌وجود آمدن رکود اقتصادی، سازمان‌ها بودجه کمتری برای استخدام اختصاص دادند و به دنبال مدیران جوان بودند. اما امروزه که شرایط بهتر شده، آن‌ها به دنبال اشخاصی هستند که مهارت‌های لازم و تجربه مدیریت قوی داشته باشند و این به معنی تقاضا جهت استخدام کارمندان باتجربه‌تر و مسن‌تر است.

بدون شک اخلاق کاری، وفاداری و مهارت‌های ارتباطی، تنها تعداد معدودی از دلایل بی‌شماری است که توجه هر کارفرمایی را به خود جلب می‌کند تا بجای نیروهای جوان، نیروهای مستقل‌تر و مسن‌تر را استخدام نمایند. کارمندان و نیروهای کاری مسن‌تر، شاید به اندازه نیروهای جوان و تازه‌نفس درک کافی درمورد تکنولوژی و مهارت استفاده از فن‌آوری‌های جدید را نداشته باشند، اما در عوض سال‌ها تجربه در اختیار دارند که می‌توان از آن‌ها چیزهای بسیاری آموخت.

## چرا استخدام کارمندان مسن‌تر از مدیر انتخاب خوبی است؟





# آیا زنان در مدیریت موفق تر از مردان هستند؟

انتخاب شما کدام است؟ مدیر خانم یا مدیر آقا؟ به نظر شما زنان تا چه حد می‌توانند در موفقیت کسب‌وکارها اثرگذار باشند؟ جالب است بدانید باوجوداینکه نیمی از جمعیت کره‌ی زمین را زنان تشکیل می‌دهند و دو سوم ساعات کار جهان به فعالیت خانم‌ها اختصاص دارد. اما فقط یک درصد از درآمد دنیا متعلق به زنان است.

موضوع مدیریت زنان بحث امروز و دیروز نیست. چراکه سال‌هاست به یکی از دغدغه‌های اصلی فعالان اجتماعی، سازمان‌ها و بانوان تبدیل شده است. درحالی‌که قانون اساسی زنان را محق تصاحب مناصب مدیریتی دانسته؛ اما تعبیر و تفسیرهای نادرست قوانین، موانع فرهنگی و تفکر مرد سالارانه و باورهای ناکارآمد کلیشه‌ای موجود در جامعه موجب شده تا این امر آن‌طور که شایسته است در جامعه مورد پذیرش قرار نگیرد.

در این مقاله تصمیم گرفتیم به بررسی یکی از بحث‌وجدل‌های همیشگی در دنیای مدیریت و کسب‌وکار بپردازیم. اینکه چرا برای زنان در بسیاری از کشورها امکان رسیدن به رده‌های بالای سازمانی و سطوح عالی مدیریتی کمتر از مردان فراهم است؟ آیا ایراد از قوانین سازمانی است یا فرهنگ و عرف جامعه؟ خود زنان تا چه میزان مانع اشاعه این فرهنگ می‌شوند؟

## مدیر خانم یا مدیر آقا؟ کدام یک موفق تر هستند؟

## چه موانعی بر سر راه مدیریت زنان وجود دارد؟

پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهند که سال‌های پیش رو تأثیر زنان در عرصه مدیریت همانند اثرگذاری چین و هند بر اقتصاد جهانی است. در سال ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ چیزی در حدود ۲۹ درصد حضور زنان در جایگاه مدیریت افزایش یافته است.

این نکته شایان ذکر است که باوجود تمام قابلیت‌ها و تأثیرگذاری که زنان می‌توانند در نقش رهبری داشته باشند اما عدم حضور آن‌ها در جایگاه‌های مدیریتی تنها به جامعه ما ختم نمی‌شود. بلکه این موضوع گریبان گیر بسیاری از جوامع مدرن و غیر مدرن است. در استرالیا فقط ۳۳ درصد از مدیران ارشد را مدیران خانم تشکیل می‌دهد. همچنین در هند تنها ۸ درصد سمت‌های مدیریتی متعلق به زنان است. اما اعداد و ارقام نشان می‌دهد که در ژاپن، اروپا و ایالات متحده آمریکا اختصاص سمت‌های مدیریتی به زنان روبه افزایش است. ممکن است شما مخاطب گرامی نیز به‌عنوان یک مدیر خانم موفق یا شخصی که به دنبال اثبات توانمندی خویش در مشاغل مدیریتی هستید بارها این جمله به گوشتان خورده باشد که «مگر ما از یک زن کمتر هستیم؟»

جک زنگر Jack Zenger مدیر و نویسنده مجله فوربز در طی ۵۰ سال که به‌صورت تخصصی رفتار مدیران جهان را مورد بررسی قرار داده است بیان می‌کند که مدیران خانم در مقایسه با آقایان در ۸۴ درصد از شاخص‌های مدیریتی به‌مراتب عملکرد بهتری دارند.

نتایج مطالعات انجام شده نشان داده‌اند که مدیران زن در مقایسه با مدیران مرد کیفیت عملکرد بسیار بالاتری را از خود نشان می‌دهند و این موضوع آن‌ها را تبدیل به مدیرانی قدرتمند و حتی بهتر از هم‌تایان مرد خود می‌کند.

همچنین در گزارشی که توسط مؤسسه گالوپ با موضوع زنان در مدیریت منتشر شده است، ۲۷ میلیون کارمند در مدت‌زمان تقریباً بیش از چهار دهه مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند و نتایج حاکی از آن بود که عملکرد مدیران خانم به‌مراتب بهتر از مدیران مرد در به‌کارگیری پتانسیل کارمندان‌شان بوده است.

اما در بحث مدیریت زنان نکته حائز اهمیتی که وجود دارد این است که آن‌ها بسیار دیرتر از مردان به خودباوری و پذیرش توانمندی‌های خود در عرصه مدیریت می‌رسند.



شاید بتوان این‌گونه گفت که مهم‌ترین پیام این جمله این است که اساساً آقایان تصویر صحیحی از یک زن قدرتمند ندارند. یا از آن مهم‌تر زنی که از همکار مرد خود توانمندتر باشد. اگر بخواهیم به یکی دیگر از موانع حضور گسترده و پررنگ زنان در عرصه مدیریت اشاره کنیم می‌توان از مقوله‌ی ریسک‌پذیری در شغل نام برد. از آنجایی که یک مدیر خانم در مقایسه با مدیر آقا تمایل بیشتری برای انجام دادن کارها به‌طور دقیق و درست دارد و همواره کمال‌گرایی، آن‌ها را دچار این اضطراب می‌کند که مبدا اشتباهی از آن‌ها سر بزند. در نتیجه این دقت و وسواس بیش‌ازحد سطح ریسک‌پذیری را در خانم‌ها کاهش می‌دهد. در صورتی که اگر نتوانید به‌عنوان یک مدیر خانم یا یک کارآفرین به‌اندازه‌ی کافی ریسک‌پذیر باشید هرگز نمی‌توانید به پله‌های بالاتر قدم بگذارید.

### مزایای مدیریت زنان در کسب‌وکارها

- زنان در سمت‌های مدیریتی، انگیزه دستاورد بیشتری در مقایسه با هم‌تایان مرد خود دارند.
- مدیران خانم برای برقراری ارتباط و همکاری و تعامل با هم‌تایان مرد خود ارزش قائل هستند تا به تبع آن بتوانند برای قدرتمند ساختن تیمشان اقدامات سودمندی انجام دهند.
- رهبران زن تمایل بیشتری برای روابط توسعه یافته و اشتراک‌گذاری مسئولیت‌ها بین اعضای تیم دارند. تا جایی که تمام اعضای تیم اثرگذاری و ارزشمندی حضور خود را در گروه احساس کنند.
- مدیران خانم در مقایسه با مردان شنونده‌های بهتری هستند و هراسی از سؤال پرسیدن ندارند.
- زنان برای تشویق و جبران خدمات در محیط کار از یکدیگر سبقت می‌گیرند و نسبت به اهمیت حفظ فضای سالم و انگیزه‌بخش در محیط کار به‌خوبی آگاه هستند.
- ازجمله خصیصه‌های مثال‌زدنی زنان در مدیریت، سخت‌کوشی و کارایی قابل‌توجه آن‌هاست. آن‌ها می‌توانند ظرف مدت‌زمان کوتاهی حجم زیادی از وظایف را به سرانجام برسانند.
- مدیران خانم همواره گرایش بیشتری به یادگیری و کسب مهارت دارند. آن‌ها با افزایش تعاملات خود با افراد متخصص و بهره‌مندی از تجربیاتشان دانش لازم را در مورد کسب‌وکارشان به دست می‌آورند و پیوسته خود را به‌روز نگه می‌دارند تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن به حل مسئله‌ی مشکلات احتمالی بپردازند.
- زنان از هر فرصتی برای پیشرفت و ارتقا در شغلشان استفاده می‌کنند.
- آن‌ها توانایی بیشتری در همدلی کردن دارند و همین امر موجب می‌شود تا بتوانند با اعضا تیم خود احساس همدلی و همراهی بهتری داشته باشند.
- مدیران خانم ابتکار عمل بالاتری دارند.
- کیفیت عملکرد مدیران زن به دلیل وجود صداقت و شفافیت بیشتر به‌عنوان ارزش‌های اصلی، بالاتر است.
- از آنجایی که زنان می‌توانند به شکل بهتری با دیگران ارتباط بگیرند؛ بنابراین شناخت روحیات و اینکه چه کسی چه مسئولیتی را به بهترین شکل ممکن انجام می‌دهد منجر به شکل‌گیری بهترین تیم‌های کاری می‌گردد.

W  
O  
M  
E  
N

## ۱. اشتیاق به همکاری و ایجاد تعاملات سازنده

نتایج بررسی‌ها نشان داده است که زنان بیشتر از هم‌تایان مرد خود تمایل به همکاری و مشورت دارند. هنگامی که زنان در جایگاه‌های مدیریتی قرار می‌گیرند تمام تلاش و تمرکزشان را به کار می‌گیرند تا در مدت‌زمان کوتاه‌تری با فرهنگ سازمانی سازگار شوند.

آن‌ها به سرعت تصمیمات و کارهای غیرضروری را به زمانی دیگر موکول می‌کنند و همواره زمانی را برای یادگیری و ارتقا مهارت‌های شغلی‌شان اختصاص می‌دهند. همچنین زنان روابط عمیق‌تری را در محیط کار تجربه می‌کنند و تمایل آن‌ها برای همکاری متقابل به مراتب بیشتر از مردان است. همین روحیه همکاری و روابط کارآمد منجر به این می‌شود که پروژه‌ای به بهترین شکل ممکن به سرانجام برسد.

یک مدیر خانم برجسته باید بداند برقراری ارتباط با چه کسانی می‌تواند مسیر دستیابی به اهدافش را تسهیل کند. عدم وجود جرئت ورزی برای گسترش دایره‌ی ارتباطات و محدود کردن خود به جهانی که برای خودتان ساخته‌اید نه تنها منجر به تضعیف عزت نفستان می‌شود. بلکه شما را روزبه‌روز از دسترسی به اطلاعات به‌روز، شکوفایی خلاقیت و پیشرفت دور می‌سازد.

شما به‌عنوان یک مدیر زن موفق باید پیوسته از خودتان بپرسید که ارتباط با چه کسانی تحقق اهداف سازمان را تسریع می‌کند؟ تعامل با چه کسانی می‌تواند سودآوری بیشتری برای کسب‌وکارتان به همراه آورد؟

## ۲. تا می‌توانید عزت نفس یا احساس خود ارزشمندی را در خودتان تقویت کنید

به‌هرحال ورود به دنیای مدیریت و رهبری به‌خودی‌خود سخت است. حال اگر به‌عنوان یک خانم بخواهید قدم در این عرصه رقابتی بگذارید این سختی نیز مضاعف می‌گردد. در مواجهه با تمام

این سختی نیز مضاعف می‌گردد. در مواجهه با تمام ناملازمات و شرایط دشوار و بحرانی چیزی که به شما کمک می‌کند تا بهترین انتخاب و تصمیم‌گیری را داشته باشید، عزت نفس است.

تقویت قابلیت‌ها، مهارت‌های شغلی، دانش تخصصی مرتبط به حوزه کسب‌وکارتان و پذیرش تمام جنبه‌های مثبت و منفی شخصیتتان و تلاش برای بهبود آن‌ها همه و همه شما را به یک مدیر خانم قدرتمند تبدیل می‌کند که به راحتی جا نمی‌زند و ثابت قدم به مسیرش ادامه می‌دهد.

## ۳. برقراری ارتباط به شکلی مؤثر را بیاموزید

بدون شک قرار گرفتن در جایگاه مدیریت همواره به معنای فریاد زدن و دستور دادن نیست. شناخت تیپ‌های شخصیتی گوناگون و آشنایی با انواع مدل‌های رفتاری شما را به فردی ماهر در ایجاد تعاملات سازنده تبدیل می‌کند.

اینکه بتوانید منطبق بر ارزش‌های خود و سازمان دیگران را در مسیر موفقیت کسب‌وکارتان هدایت کنید چندان کار پیچیده‌ای نیست. تنها کافی است با تقویت مهارت‌های مذاکره روش اثرگذاری بر هر فردی را بیاموزید و با هر یک از کارمندان به نحوی منحصربه‌فرد وارد ارتباط شوید.

## ۴. همدلی کردن و گوش دادن فعال را به ارکان اصلی سبک مدیریت خود تبدیل کنید

به‌طورکلی مهارت همدلی کردن و گوش دادن فعال مزیت مهم مدیران خانم در مقایسه با مردان هم‌رده خود است. اغلب اوقات مدیران علی‌الخصوص مدیران کم‌تجربه چنین تصور می‌کنند که دلیل اینکه در جایگاهی بالاتر نسبت به سایر افراد قرار گرفته‌اند دیگر لزومی ندارد که خارج از روابط رسمی و کاری با کارکنانشان به گفتگو بنشینند. یادتان نرود که دغدغه‌ها و مشکلات شخصی ممکن است کارایی و بهره‌وری کارکنان را به طرز چشمگیری تحت تأثیر قرار دهد.

هیچ اشکالی ندارد اوقاتی را به برگزاری جلسه دوستانه اختصاص دهید. تا با کمک و همفکری یکدیگر مشکلات احتمالی را به



بهترین شکل ممکن حل و فصل کنید. البته به شرط اینکه این دو مهارت را به نحو احسن آموخته باشید.

### ۵. هوش هیجانی بالا یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شماست

به عنوان یک مدیر خانم هوش هیجانی بسیار در چگونگی مدیریتتان اثرگذار است. مدیران با هوش هیجانی بالا هیچ‌گونه واکنش‌های از ابراز احساسات و هیجانات خود ندارند. رشد و ارتقا کارمندان و فراهم کردن بسترهایی برای شنیدن نگرانی‌ها و دغدغه‌های ذهنی کارکنان اولویت کار آنهاست. مدیران موفق مشوق‌های خوبی هستند و همیشه حواسشان به دستاوردها و اقدامات مؤثر و کوچک و بزرگ کارمندان است. چراکه آنها به خوبی می‌دانند ایجاد حال خوب و انتقال حس ارزشمندی و تأثیرگذار بودن، انگیزه‌ی کارمندان را به طرز قابل ملاحظه‌ای بالا می‌برد.

توانمندی آنها در کنترل تکانه‌ها و داشتن انعطاف‌پذیری بالا منجر به این می‌شود که بتوانند ارتباطات مؤثری را با زیردستان خود برقرار کنند. هوش هیجانی به رهبران کسب‌وکار این امکان را می‌دهد که محیطی پویا و صمیمی را برای کارمندان مهیا نموده تا آنها با انگیزه و لذت بالاتری، بیشترین ساعات عمرشان را در آنجا سپری کنند.

### با ۶ مدیر زن موفق و تأثیرگذار در دنیا آشنا شوید:

- آیرن روسنفلد: مدیر شرکت هرشیز که بعد از «نستله» و «پپسی» سومین شرکت مطرح جهان در این زمینه است.
- چینی رومتی: کارآفرین و مدیرعامل اجرایی و رئیس هیئت‌مدیره شرکت IBM
- ایندرا نوی: مدیرعامل اجرایی و رئیس هیئت‌مدیره شرکت «پپسی کو» دومین کمپانی تولیدکننده نوشیدنی و مواد غذایی
- مری بارا: مدیرعامل اجرایی شرکت «جنرال موتورز». او اولین زنی است که تاکنون به جایگاه ریاست یکی از اصلی‌ترین خودروسازی‌های جهان رسیده است.
- انوشه انصاری: بنیان‌گذار شرکت Prodea Systems اولین خانم و چهارمین مسافر فضا بود که هزینه سفرش را خودش پرداخت نمود.
- گلی عامری: دیپلمات و تاجر ایرانی-آمریکایی و مدیرعامل Global Engagement

### حرف آخر

بدون شک حضور مدیران خانم در کسب‌وکارهای مختلف یکی از اصلی‌ترین نشانه‌های توسعه جوامع است. بودن در منصب مدیریت در جامعه ما شاید به نوعی عبور کردن از هفت‌خان رستم است. چراکه مدیران خانم علاوه بر اینکه باید هرروزه در تلاش برای حل و فصل مشکلات سازمانی و مسائل مرتبط با کسب‌وکارشان باشند مجبورند تا با این قبیل موانع فرهنگی نیز دست‌وپنجه نرم کنند. در هر صورت چه بخواهیم چه نخواهیم آینده‌ی اقتصاد ما در گرو برابری جنسیتی و افزایش حضور مؤثر زنان در حوزه کسب‌وکار خواهد بود.



تست کار تیمی بلبین



کهن‌الگوی اسطوره‌ای مردان



کهن‌الگوی اسطوره‌ای زنان



تست قهرمان درون - آرکتایپ یونگ



تست هوش هیجانی بار-ان



تست مدل رفتاری دیسک محیط کار



تست تشخیص شخصیت انیاگرام



تست هوش گاردنر

برای دریافت خدمات پنل سازمانی با ما تماس بگیرید



۰۲۱-۶۶۵۳۸۵۹۰



info@qotbino.com



سنجش کیفیت کار تیمی هوگل و گموئندن



مقیاس کمالگرایی هیل

برای ورود به صفحه لایسنس‌ها کلیک کنید



تست رغبت شغلی هالند



تست فرسودگی شغلی مسلش



تست شخصیت‌شناسی MBTI



تست رضایت شغلی مینه‌سوتا



تست پنج عامل شخصیتی نئو فرم بلند



تست نئو فرم کوتاه



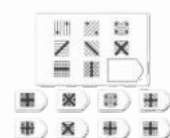
تست استرس شغلی Osipow



تست تعهد سازمانی آلن و مایر (OCQ)



سنجش مهارت‌های مذاکره پیره



تست هوش تصویری ریون



تست سبک رهبری سالزمان



سنجش تفکر تحلیلی واتسون-گلایزر

# مذاکره موفقیت‌آمیز زنان

۶ راهکار مؤثر برای زنان تا به خواسته‌هایشان در مذاکره برسند



نمی‌دانیم این تصور قالبی اشتباه از کجا آمده است که هر زمان اسم مذاکره می‌آید ناخودآگاه تصویری شامل تعدادی مرد که دور میزی نشسته‌اند و با آب‌وتاب در حال صحبت کردن هستند، در ذهنمان تداعی می‌شود. به‌راستی چگونه نقش تأثیرگذار زنان در مذاکره را نادیده می‌گیریم؟ چرا زنان در مقایسه با مردان کمتر تمایل به شرکت در مذاکرات دارند؟ به نظر شما حضور هر دو جنسیت زن و مرد در موفقیت روند مذاکره اثرگذار خواهد بود؟ آیا فقط ترس از موفق نشدن زنان را از حضور در مذاکرات بازمی‌دارد؟ شما فکر می‌کنید مذاکره موفقیت‌آمیز

زنان تحت تأثیر چه عواملی خواهد بود؟

در دنیای اقتصاد کنونی که دیگر زنان در تمام عرصه‌ها از جمله مدیریت، تجارت، وکالت، سرمایه‌گذاری، نویسندگی، سیاست، روزنامه‌نگاری و ... مشغول فعالیت هستند شرکت در مذاکرات از الزامات شغل آن‌ها به شمار می‌آید. خوشبختانه

مذاکره از آن دست فعالیت‌هایی است که بیشتر اکتسابی بوده تا ذاتی. یعنی اصول و فنون مذاکره شامل مهارت‌هایی می‌شود که فارغ از جنسیت قابلیت ارتقا و تقویت شدن دارند. به همین سبب تصمیم گرفتیم در این مقاله به بررسی راهکارهایی مؤثر برای مذاکره موفقیت‌آمیز بپردازیم. شاید مطالب مطرح‌شده در این مقاله بتوانند اندکی در از بین رفتن کلیشه‌های ذهنیتی موجود در این زمینه ثمربخش باشند. پس لطفا همراهی خود را از ما در مسیر این فرهنگ‌سازی دریغ نکنید.

## • ایجاد آمادگی از طریق

### پرورش مهارت‌ها

این موضوع تقریباً درباره‌ی همه‌ی افراد کم‌وبیش صدق می‌کند. اینکه افراد تمایل به انجام کارهایی که گمان

می‌کنند به‌اندازه‌ی کافی در آن‌ها خوب نیستند، ندارند. مفهومی در روانشناسی وجود دارد به نام تحمل ابهام. بالا بودن آستانه‌ی تحمل ابهام یکی از ارکان اصلی مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز زنان خواهد بود. این مفهوم بدین معنی است که افراد تا چه میزان قدرت پذیرش و مقابله با ابهامات و ناپایداری‌ها را در مذاکره و در سطح کلی‌تر در دنیای کسب‌وکار دارند. به‌هرحال هیچ قطعیتی در مذاکره وجود ندارد. شما همواره نمی‌توانید به‌طور دقیق پیش‌بینی

کنید که روند مذاکره به چه سمت و سویی خواهد رفت؟ ولی اینکه بخواهید صرفاً به دلیل احتمال شکست در مذاکره شرکت نکنید درواقع دارید این ترس و اضطراب را در خود تشدید می‌کنید و به آن قدرت بیشتری می‌دهید.

کسب آمادگی برای مذاکره آن‌قدر هم که فکرش را می‌کنید سخت و پیچیده نیست. بهتر است از صحبت کردن در جمع فرار نکنید. خودتان را در چنین موقعیت‌هایی قرار دهید و از دوستان خود بخواهید به شما بازخورد دهند. شرکت در کلاس‌های اصول و فنون مذاکره تأثیر بسزایی در کسب آمادگی برای شروع این مسیر دارند. چراکه از این طریق می‌توانید استراتژی‌های خاص متقاعد کردن طرف مقابل را بیاموزید.

این واقعیت را بپذیرید که همواره احتمال شکست وجود دارد و قرار نیست شما همیشه طرف برنده مذاکره باشید و از آن طرف مجبور نیستید هر چیزی را بپذیرید. بسیاری از اوقات اضطراب ایجادشده به دلیل عدم

راهکارهایی برای تقویت  
مهارت‌های مذاکره در زنان



شناخت کافی از طرف مقابل است. پس تا می‌توانید اطلاعات خود را در خصوص چگونگی کسب‌وکار، نقاط قوت و ضعف، دستاوردها و سوابق طرف مقابل افزایش دهید تا با آرامش و اعتمادبه‌نفس بیشتری کنترل جلسه‌ی مذاکره را به دست بگیرید. همچنین تجسم کردن جلسه‌ی مذاکره و بارها و بارها تمرین کردن آن وضعیت، اینکه درباره‌ی چه مسائلی قصد دارید صحبت کنید؟ چه سؤالاتی می‌خواهید بپرسید؟ و پیش‌بینی پاسخ‌های احتمالی فردی که آن‌سوی مذاکره قرار دارد سهم بسزایی در مذاکره موفقیت‌آمیز زنان خواهد داشت. اما یک‌راه میانبر و کارساز دیگر نیز وجود دارد که در ادامه برای شما توضیح خواهیم داد.

اما برویم سراغ پیشنهاد ویژه‌ی سایت ما برای اینکه حسابی بتوانید آماده‌ی مذاکره شوید و طرف مقابل را تحت تأثیر خود قرار دهید. ببینید هیچ سبک ایدئال و بدون نقصی برای مذاکره وجود ندارد که همه ملزم به پیروی از آن باشند. بنابراین اصلاً عجیب نیست که هر فردی که در مذاکره در طرف مقابل شما قرار می‌گیرد سبک منحصر به فردی در مذاکره داشته باشد.

اما حالا در چنین شرایطی شما باید چه کار کنید؟ چگونه می‌توانید باوجود سبک‌های متنوع مذاکره همچنان تأثیرگذار و تعیین‌کننده باشید؟ تست مهارت مذاکره پیره بهترین ابزاری است که می‌تواند به شما در این مسیر کمک کند. شما به راحتی و به‌طور دقیق می‌توانید از طریق این تست با انواع و اقسام سبک‌های مذاکره همچون (واقع‌گرایی، شهودی، هنجاری و تحلیلی) آشنا شوید و در هنگام مذاکره تشخیص دهید که سایر مذاکره‌کنندگان با چه سبکی وارد مذاکره شده‌اند و در این لحظه است که می‌توانید با انتخاب بهترین سبک بیشترین اثرگذاری را داشته باشید.

### تست مهارت مذاکره چه کمکی به ما می‌کند؟

گاهی اوقات ممکن است لازم باشد که تمام حقایق را شفاف بیان کنید و آرام و متین به جست‌وجوی دلیل و مدرک و صحبت‌های مبتنی بر واقعیت بپردازید. در شرایطی دیگر شاید استفاده از تکنیک چانه‌زنی و متوسل شدن به احساسات و عواطف برای رسیدن به توافق کارساز باشد. این مهم محقق نمی‌شود مگر با آگاهی یافتن در خصوص چندوچون مذاکره و تکنیک‌هایی که باید درست و به‌جا به کارگیرید. پس اگر به دنبال اثرگذاری و تحقق اهداف سازمان هستید فرصت تجربه‌ی این پیشنهاد را هرگز از دست ندهید.

### • تقویت روحیه و احساسات مثبت

پژوهش‌ها نشان داده‌اند افرادی که پیوسته نگرش مثبتی نسبت به وقایع پیرامون خود دارند از الگوهای فکری پویا و انعطاف‌پذیر و خلاقیت بیشتری نسبت به افرادی که فقط نیمه‌ی خالی لیوان را می‌بینند، برخوردار هستند. شما تصور می‌کنید فکر کردن به چگونگی روند مذاکره با روحیه‌ای شاد و احساسات مثبت تمرکز و خلاقیت شما را افزایش می‌دهد یا تنها فکر کردن به جوانب منفی و درنهایت شکست خوردن؟ افرادی که روحیه‌ی مثبتی دارند پیوسته همکاری و توافق اولویت بیشتری برای آن‌ها دارد تا رقابت.



فراموش نکنید مذاکره کردن یعنی هنر رسیدن به هر آنچه لیاقتش را دارید. پس اگر می‌خواهید به آنچه حقتان است برسید باید اصول مذاکره کردن را فرابگیرید. مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز زنان تنها مستلزم این نیست که آن‌ها از برخی اولویت‌های خود چشم‌پوشی کنند. بلکه آن‌ها باید بیاموزند که با طراحی استراتژی‌های مناسب به شیوه‌ی خودشان به نتایج مطلوبشان برسند.

مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز زنان زمانی محقق می‌شود که آن‌ها با تدبیر و هوشمندی قادر باشند با ایجاد روحیه‌ی مثبت و تشویق طرف مقابل، او را برای انجام کارهایی که مطلوب آن‌هاست، مجاب کنند. استفاده از چنین ترفندی شانس موفقیت شما را چند برابر می‌کند. پیش از شروع مذاکره ذهنتان را درگیر هر چیزی که حس خوشایندی در شما ایجاد می‌کند، بکنید. در فعالیت‌های شادی‌بخش که انرژی و روحیه‌ی شما را افزایش می‌دهند شرکت کنید. قدری با خودتان خلوت کنید و با انجام ریلکسیشن و با یادآوری توانمندی‌هایتان به خودتان، با اعتمادبه‌نفس بالا وارد مذاکره شوید.

### • قدرت هوش هیجانی را دست‌کم نگیرید

از آنجایی که زنان در مقایسه با مردان به میزان بیشتری تحت تأثیر عواطف و احساسات خود هستند برخورداری از هوش هیجانی بالا به‌شدت می‌تواند در موفقیت آن‌ها در مذاکره تأثیرگذار باشد. شناخت و آگاهی نسبت به احساسات مثبت و منفی خود و دیگران می‌تواند کلید مذاکره موفقیت‌آمیز زنان باشد. ممکن است شما تجربه‌ی چنین موقعیتی را داشته باشید که در جمعی



از طریق ذهن آگاهی می‌تواند اقدام مؤثری در راستای افزایش اعتمادبه‌نفس و کاهش اضطرابتان باشد.

زمانی که احساسات منفی گوناگون تمام وجودتان را تسخیر می‌کنند ذهن آگاهی به شما کمک می‌کند تا توجه خود را بر لحظه‌ی اکنون و هر آن چیزی که احساسات مثبت شما را برمی‌انگیزد، معطوف کند.



کردن به دلیل نوسان احساساتتان تمرکزتان را از دست داده‌اید و هدایت بحث کاملاً از دستتان خارج شده است. حتی تصور کردن خشم و اضطرابی که فرد در این لحظه تجربه می‌کند عذاب‌آور است. اما این را به خاطر داشته باشید که هیچ کاری نشد ندارد. شما با آگاهی نسبت به عواطف خود و در نظر گرفتن واکنش‌های طرف مقابل می‌توانید بهترین پاسخ ممکن را در لحظه ارائه دهید. تقویت هوش هیجانی

## • روابط، تیغ دو لبه‌ی مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز زنان

توجه به بعد رابطه و چگونگی آن در هر مذاکره‌ای وجود دارد اما این موضوع برای زنان صرف‌نظر از اینکه در چه نوع مذاکره‌ای هستند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مردان بیشتر تمایل دارند تمرکز خود را بر روی نتایج و منافع حاصل از مذاکره معطوف کنند و درعین‌حال گوشه چشمی به این موضوع دارند که خدشه‌ای در روابطشان ایجاد نشود. اساساً برای مردان روابط، وسیله‌ای است برای رسیدن به اهداف. اما برای زنان روابط به‌عنوان بخشی از اهداف مورد انتظار قلمداد می‌شود. چنین نگرشی بدون شک بر دیدگاه آن‌ها نسبت به مذاکره تأثیر می‌گذارد و عملکرد آن‌ها را با مشکلاتی همراه می‌سازد. به این معنی که زنان گاهی اوقات اجازه می‌دهند روابطشان، مانع رسیدن به اهداف شوند.

پیش از شروع مذاکره زنان تمایل دارند تا بدانند که طرف مقابل تا چه میزان با آن‌ها احساس نزدیکی و صمیمیت می‌کند. درحالی‌که مردان تمام فکر و دغدغه‌شان معامله و منافع حاصل از آن است.

اما خیلی نگران نشوید. چراکه همین توجه ویژه به روابط در کنار استفاده از برخی مهارت‌های ارتباطی می‌تواند سکوی پرتاب شما در مذاکرات باشند. شک نکنید که مذاکرات موفقیت‌آمیز به ایجاد ارتباطات مؤثر نیازمندند و کلید موفقیت شما در برقراری تعاملی سازنده، ایجاد فضایی امن و مملو از اعتماد است.

## • ریسک و شکست از اجزای لاینفک مذاکره هستند

اساساً عدم ریسک‌پذیری به میزان بیشتری در زنان مشاهده می‌شود تا مردان. این امر می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی همچون سبک فرزند پروری، شیوه‌ی تربیت خانوادگی، محدودیت‌های اجتماعی و فرهنگ باشد. شاید فراهم نبودن بسترهای مناسب برای اینکه زنان بتوانند همپای مردان توانمندی و قابلیت‌های خود را اثبات کنند و از سوی دیگر مواجه شدن با شدت بیشتری از سرزنش‌ها در مواجهه با شکست موجب آن شده که آن‌ها ترجیح دهند با محافظه‌کاری بیشتری در جامعه فعالیت کنند. اما شک نکنید که خلاف جهت رودخانه حرکت کردن و رویارو شدن با ترس‌ها و اضطراب‌هایتان روحیه‌ی جرئت ورزی را در شما تقویت می‌کند. اگر بخواهید بدون تجربه‌ی هرگونه ریسک و عدم قطعیتی وارد مذاکره شوید بهتر است از همین‌الان خود را بازنده بدانید.

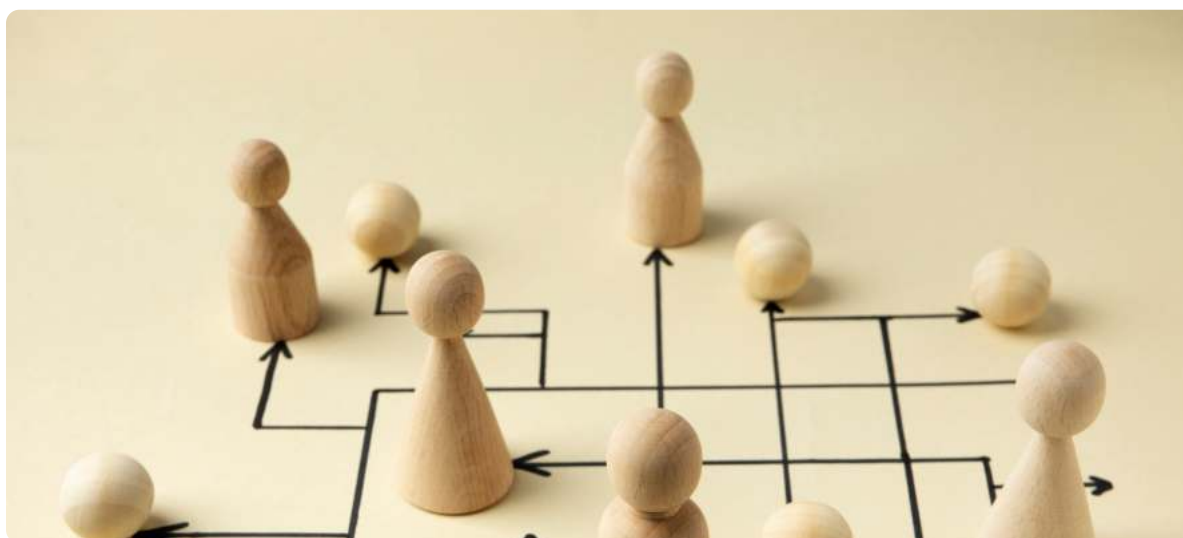
## • تلاش در جهت تقویت مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی

یکی از پیش‌شرط‌های مذاکره‌ی موفقیت‌آمیز زنان دانستن نحوه‌ی شرکت در گفتگو، داشتن قواعد و چارچوب از پیش تعیین‌شده و به‌کارگیری مناسب‌ترین جملات و عبارات‌ها در جریان مذاکره است. تقویت مهارت‌های ارتباطی به شما کمک می‌کند تا بتوانید گفتگویی سازنده را به وجود آورید و اختلافات خود را به شیوه‌ای سازنده که مورد رضایت طرفین باشد، حل کنید. به‌طور مثال استفاده از جمله‌ای مانند «اگر نتوانستم حق مطلب را ادا کنم، لطفاً مرا راهنمایی کنید و جمله‌ام را اصلاح کنید.» دربردارنده‌ی چنین پیامی است که شما در حال تأیید واقعیت‌ها هستید به‌گونه‌ای که هر دو طرف قبول داشته باشند. یا جمله‌ی «اجازه بدهید ببینم گفته‌های شما را درست فهمیده‌ام؟» به معنی تلاش برای استفاده از شیوه‌ی درست «گوش دادن» است که درواقع یکی از ارکان اصلی ارتباط مؤثر به شمار می‌آید.

«ترجیح می‌دهم این مسئله بر اساس رعایت اصل عدل و انصاف حل شود نه صرفاً تأمین خواسته‌های شخصی.» شما با بیان این جمله موضع خود را مشخص می‌کنید و اجازه نمی‌دهید طرف مقابل از موضع شخصی استفاده کند.



# فرهنگ سازمانی یکپارچه یا سازمان انعطاف پذیر



مصاحبه با جناب آقای «محمد فرنام». مشاور منابع انسانی شرکت مشاوره مدیریت «مدیران ۲۱»

سلام. ما در این گفتگو در خدمت جناب آقای محمد فرنام هستیم از مدیران منابع انسانی گلدیس و از مشاورین گروه مدیران ۲۱ که قرار است در این مصاحبه به بررسی دقیق تر این موضوع بپردازیم که فرهنگ سازمانی یکپارچه یا فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر؟! جناب فرنام خوشحال میشیم در ابتدا گفتگو یک معرفی مختصر از خودتان و سوابقتان داشته باشید تا به ادامه مبحث بپردازیم:

خواهش می کنم. من محمد فرنام هستم. فارغ التحصیل رشته مکانیک در مقطع کارشناسی، پس از ورود به محیط کار و اشتغال در ایران خودرو از آنجایی که به شناخت بهتر و عمیق تر نسبت به سیستم ها و فرآیندها رسیدم بسیار به این حوزه علاقه مند شدم و در همین راستا در مقطع کارشناسی ارشد وارد رشته مدیریت اجرایی شدم در دانشگاه علم و صنعت و در نهایت مسیر شغلی ام در همین جهت ادامه پیدا کرد.

بعد از حدود ۸ سال که در تضمین کیفیت ایران خودرو مشغول به فعالیت بودم در هلدینگ نیلپر مدیر HR شدم. بعد از فعالیت در هلدینگ بزرگ نیلپر بنده به عنوان HR Director به گروه صنعتی میهن پیوستم و همچنین در گلدیس کاشی مسئولیت HR Director را برعهده داشتم و در آنجا در بخش های برنامه ریزی های استراتژیک نقش پررنگ تری را ایفا می کردم. در عین حال که در بخش منابع انسانی مشغول به فعالیت بودم و با همکاری هیئت مدیره سعی در تدوین و تبیین استراتژی های سازمان داشتیم. در حال حاضر هم در شرکت مشاوره مدیریت مدیران ۲۱ به عنوان مشاور منابع انسانی در خدمت شما هستیم.

سپاس از توضیحات کامل شما. سؤال اول اینکه آیا در چنین شرایطی امکان فرهنگ سازی وجود دارد؟ در شرایطی که تا این حد گستردگی وجود دارد. حتی در برخی از شهرها و شهرستان ها ما شاهد کنشگری و مطالبه گری بسیار متفاوت افراد در سازمان ها هستیم. باین وجود سازمان چه راه حلی را می تواند در راستای ایجاد یک فرهنگ جامع اتخاذ کند؟



طبیعتاً کار آسانی نیست. قطعاً این تفاوت‌ها وجود داشتند که شخصی مثل «آقای هافستد» به دور دنیا سفر می‌کند و درخصوص فرهنگ‌ها تحقیق و پژوهش می‌کند. چراکه بدون شک مسئله و موضوع حائز اهمیتی را دیده که همین تفاوت‌ها و تنوع فرهنگی می‌توانسته عامل اصلی آن باشد ولی درعین حال فکر می‌کنم این یک موضوع سهل و ممتنع است. یعنی درسته که سخت است اما امکان‌پذیر است.

یک بخش مهمی برمی‌گردد به مدیران ارشد سازمان که نقش اجرایی دارند اما در رأس یک سازمان قرار می‌گیرند. به دلیل اینکه ارزش‌ها و باورهای همین مدیران ارشد در تمام ابعاد و بخش‌های سازمان نفوذ می‌کند. من همیشه یک چالش ذهنی که داشتم این بوده که چطور ما ایرانیان در کشور خودمان به راحتی مرتکب رفتارهای ناهنجاری مثل عبور از چراغ قرمز و ورود ممنوع می‌شویم و همین آدم در کشوری مثل سوئیس یا کانادا یا آمریکا کاملاً خودش را مقید و پای‌بند به اجرای قوانین و مقررات آن‌ها می‌داند. احتمالاً برعکسش هم هست. به‌طور مثال اگر از یک کشوری مثل سوئیس به کشوری مثل هند شما بروید بعد از یک مدت شما دیگر چندان متعهد به اجرای قوانین نخواهید بود. ولی در همین ایران من سازمان‌هایی را دیدم که باتوجه به وجود همین تنوع فرهنگی ولی به دلیل اینکه ساختار و سیستم منسجمی داشتند و رفتارهای کوچک و بزرگ تک‌تک اعضا مهم بوده علی‌الخصوص مدیران ارشد، همین امر به مرور زمان موجب شکل‌گیری فرهنگی در سازمان می‌شود که افراد بعد از یک مدت دیگر خود را قائل به رعایت آن چهارچوب‌ها می‌دانند. بنابراین اگر کارفرما و کسی که صاحب آن کسب‌وکار است بتواند محیطی را فراهم کند که چهارچوب‌ها و سیاست‌های پایداری در آنجا وجود داشته باشد افراد با فرهنگ‌های متفاوت می‌توانند با خیال راحت‌تری در آنجا مشغول به فعالیت شوند.

اما زمانی که چهارچوب‌های شفاف وجود نداشته باشد و ما بخواهیم بیش از حد اقتضایی رفتار کنیم در چنین شرایطی افراد دچار سردرگمی می‌شوند چراکه دیگر آن ثبات و پایداری در رفتار مشاهده نمی‌شود.



طبیعتاً این گستردگی در فرهنگ همراه با چالش‌های متعددی خواهد بود. مثل مهاجرت، دانش و منابع محیط زیستی. دوست داریم نظر شما را در این خصوص بدانیم:

در جوامعی مثل ایران وقتی با این تفاوت‌های فرهنگی مواجه می‌شویم این مسئله می‌تواند هم جذابیت‌هایی را به همراه داشته باشد هم اینکه منجر به چالش‌هایی شود که حتماً باید به آن‌ها فکر شوند. در بحث کسب‌وکار نقش سیاست‌گذار خیلی پررنگ خواهد بود. آنجایی که باید به توسعه همگون و متوازن یک جامعه فکر کنند و این توازن را در توسعه هر بخش و استان رعایت کنند. استانی مثل یزد در سال‌های اخیر بسیار پرشتاب مسیر رشد و توسعه را طی کرده است. حتی در برخی مواقع این شتاب و سرعت از استانی مثل تهران هم بیشتر بوده است و خب همین خودش باعث ایجاد یک سری موارد چالش‌برانگیز مثل تورم شده است که در سال گذشته تورم در یزد در حدود ۵۸ درصد بوده درحالی‌که در تهران در حدود ۴۸ درصد بوده است. ازطرفی زمانی که سرعت توسعه در یک استان بالاست تمرکز شرکت‌های تولیدی در آنجا نیز افزایش پیدا می‌کند. بنابراین بحث تمرکز و

پرورش متخصص و کارشناسان حوزه‌های تولید موردتوجه بیشتری قرار می‌گیرد. من فکر می‌کنم ما باید از سال‌ها قبل به فکر این موضوع می‌بودیم تا دچار خلأ نیروهای متخصص نشویم و به ناچار به جذب نیروهای متخصص مهاجر روی نیاوریم که همین امر می‌تواند مقدمه‌ی ایجاد چالش‌های جدید باشد. از بحث اسکان گرفته تا ارتباطات اجتماعی.

همه‌ی این موارد می‌توانند مواردی باشند که افراد در سازمان با آن‌ها دست به گریبان می‌شوند و شما در سازمان چه بخواهید چه نخواهید باید توجه ویژه‌ای به آن‌ها داشته باشید. ضمن اینکه همین تنوع فرهنگی می‌تواند در بحث نگهداشت کارکنان پیچیدگی‌هایی را ایجاد کند.

چند وقت پیش در مجله‌ی فوربز مقاله‌ای را مطالعه می‌کردم مبنی بر اینکه ۸۰ درصد افراد معتقد بودند رفتاری که مدیر ما با ما دارد به اندازه‌ی پارتنر ما در خلق‌و‌خو ما تأثیر دارد و می‌تواند حیات ما را دچار تغییر کند. همین موضوع سند محکمی است بر اینکه رفتار مدیران تاچه اندازه در احوالات کارکنان تأثیرگذار است.

چنانچه مدیران توجه ویژه‌ای به ابعاد مختلف انسان‌ها داشته باشند می‌توانند نیرویی داشته باشند که انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری بیشتری در مواجهه با چالش‌های درون و بیرون سازمان دارد و راحت‌تر به ادامه فعالیت خودش می‌پردازد. اما نادیده گرفتن ابعاد انسانی می‌تواند به از دست دادن نیروی انسانی ماهری منجر شود که هیچ جایگزینی ندارد. حتی در مطالعات اخیر گالوپ بارها به درنظر گرفتن ابعاد مختلف انسانی اشاره شده است. یادمان باشد که امروزه ترجیح افراد بر این است که در سازمانی فعالیت کنند که حال بهتر و اثرگذاری بیشتری داشته باشند.





# معرفی تست آرکتایپ زنان



گاهی آنچنان عاشق کسی می‌شویم که گویی آسمان دهان باز کرده و معشوقه‌ی ما پای بر زمین گذاشته است. اما بعد از مدتی همان کسی که قرار بود موجبات آرامش ما را فراهم کند حالا شده سوهان روح و روح و روان ما را آزرده می‌کند. گاهی اوقات آنچنان احساس شکست و تنهایی می‌کنیم که انگار فقط بخت و اقبال ما با شکست گره خورده و دیگران فقط نظاره‌گر موفقیت‌ها و دستاوردهایشان هستند. گاهی اوقات می‌دانیم که اگر از فلان کس کمک بخواهیم می‌تواند ما را با سرعت بیشتری به سمت تحقق اهدافمان هدایت کند. اما نمی‌دانیم چگونه با او ارتباط برقرار کنیم؟ یا به هر دلیلی ممکن است همسر، شریک عاطفی یا دوستان خود را از دست بدهیم. اما نمی‌دانیم چگونه رابطه‌مان را ترمیم کنیم؟!

اینکه چرا تمام فرزندان یک خانواده به یک اندازه موفق نمی‌شوند یا اینکه چرا تمام افراد نمی‌توانند ازدواج و رابطه‌ی عاطفی موفق را تجربه کنند یا حتی موفقیت در تحصیل و شغل جزء دستاوردهای همه‌ی افراد نیست ممکن است اغلب، افراد دلیل آن را در شانس و اقبال جستجو کنند. اما این‌گونه نیست و دلیل مهم‌تری تعیین‌کننده‌ی این موفقیت‌هاست و آن هم انرژی یا ویژگی‌های درونی هر فردی است.

در روانشناسی یونگ به این انرژی یا ویژگی‌های درونی آرکتایپ یا کهن‌الگو می‌گویند. به‌طور کلی شناخت آرکتایپ‌ها یا کهن‌الگوها می‌تواند در زمینه‌های گوناگونی از جمله انتخاب شغل، انتخاب رشته‌ی تحصیلی، ازدواج و رابطه‌ی عاطفی موفق، تربیت فرزند، جذب و استخدام، مدیریت منابع انسانی، مذاکرات شغلی حرفه‌ای، تقویت مهارت‌های اجتماعی، بهبود مدیریت و... کمک کننده و راهگشا باشد.



## تست آرکتایپ یونگ مناسب چه کسانی است؟

جالب است بدانید که در سال ۲۰۰۱ اهمیت و کاربرد این تئوری برای کسب و کارها مطرح شد و امروزه به منظور توسعه‌ی فردی، توسعه‌ی سازمانی، برندینگ، مارکتینگ و استخدام در تمام سطوح سازمانی، شغلی و فردی مورد استفاده قرار می‌گیرد. علاوه بر این:

- کسانی که می‌خواهند ازدواج و رابطه‌ی عاطفی موفق داشته باشند.
- کسانی که به هر دلیلی در زندگی مشترک خود با شکست مواجه شده‌اند و قصد ترمیم و بازسازی رابطه‌ی زناشویی خود را دارند.
- صاحبین کسب و کار و تمام کسانی که به دنبال پیشرفت و موفقیت در کسب و کار خود هستند.
- کسانی که به دنبال پیدا کردن رشته‌ی تحصیلی و شغل مناسب با شخصیت خود هستند.
- و همه‌ی افرادی که شناخت استعدادها، توانمندی‌ها و نقاط قوت و ضعفشان برای رسیدن به رشد و توسعه‌ی فردی اولویت مهم زندگیشان است.

### نکته مهم:

از آنجایی که تمام آرکتایپ‌ها با شدت و ضعف متفاوت در زنان و مردان به طور مشترک وجود دارند تفکیک جنسیتی به این معنا نیست که نمی‌توانید هر دو آزمون را انجام دهید.



## چرا باید از تست آرکتایپ یونگ استفاده کنیم؟

اطلاعات به دست آمده از گزارش نتیجه‌ی تست آرکتایپ یونگ که به نام‌های تست شخصیت شناسی یونگ، تست آرکتایپ زنانه و مردانه، تست کهن‌الگوهای اسطوره‌ای زنان و مردان معروف است به شما کمک می‌کند که در وهله‌ی اول به شناخت مناسبی نسبت به خود و اطرافیان برسید و بر مبنای همین شناخت بتوانید به بهترین شکل ممکن با هر تیپ شخصیتی ارتباط بگیرید. تست آرکتایپ یونگ در شناخت شغل و رشته‌ی تحصیلی مناسب با هر تیپ شخصیتی، افزایش ظرفیت و قدرت پذیرش در ارتباطات و تعاملات انسانی و رشد جنبه‌هایی از شخصیتتان که تاکنون از آن بی‌خبر بوده‌اید به شما کمک شایانی خواهد کرد. هر آرکتایپ یا کهن‌الگویی که در حال حاضر در شما فعال باشد به این معناست که هم‌اکنون جهان‌بینی شما تحت تأثیر ویژگی‌های آن کهن‌الگو است و شما درواقع از زاویه‌ی دید آن آرکتایپ به اتفاقات پیرامون خود نگاه می‌کنید، تفسیر و تحلیل می‌کنید و در نهایت تصمیم می‌گیرید.

بنابراین موفقیت‌ها و شکست‌ها، احساس رضایت و نارضایتی که تجربه می‌کنید همگی نشئت گرفته از ویژگی‌های آرکتایپ‌های فعال در شما هستند.

## ۱. دیمیتِر (Demeter):



DEMETER

زنان دیمیتِر زانی هستند که همواره با مهربانی خود پذیرای دیگران بوده و تمام تلاش خود را برای شاد نگه داشتن دیگران به کار می گیرند. از آنجایی که زنان دیمیتِر بسیار احساساتی هستند به شدت تحت تأثیر احساسات دیگران قرار می گیرند. به گونه ای که با خوشحالی دیگران خوشحال و با ناراحتی آن ها ناراحت می شوند.

## ۲. آتنا (Athena):



زنان آتنا زانی خردمند و اهل منطق هستند. آن ها علاقه ی زیادی به ادامه تحصیل و مطالعه دارند. اغلب در میان دوستان و آشنایان به زانی منطقی و حاشیه گریز معروف هستند. هدفمندی و برنامه ریزی از ارکان اصلی شخصیت آن هاست. به عقیده ی مردان، زنان آتنا افرادی متفاوت هستند که انرژی و انگیزه ی خود را به دیگران منتقل می کنند. زنان آتنا مشاورانی خوب و عمل گرا هستند.

## ۳. آرتیمیس (Artemis):



ARTEMIS

زنان آرتیمیس زانی مستقل، بالاراده، هدفمند و جسور هستند که برای رسیدن به اهداف خود از هیچ تلاشی دریغ نمی کنند و تمام موانع را کنار می گذارند. اغلب در تجارت، ورزش و امور مدیریتی عملکرد خوبی دارند و حامی حقوق زنان و کودکان هستند. طبیعت گردی و ورزش تفریحات مورد علاقه ی آن هاست. زنان آرتیمیس خودشان را وابسته به دیگران نمی دانند و برخی اوقات ممکن است تند بودن لحن آن ها در زمان انتقاد کردن خاطر اطرافیان را مکدر کند.

## ۴. آفرودیت (Aphrodite):



APHRODITE

زنان آفرودیت به ظرافت ها و جذابیت های زنانه به شدت اهمیت می دهند. تشریفات و تجملات زندگی، تفریحات، خرید، مسافرت، زندگی راحت و بی دردسر از جمله علاقه مندی های زنان آفرودیت است. شور و هیجان زنان آفرودیت باعث می شود در هر جمعی که باشند مرکز توجه دیگران شوند.

## ۵. هِرا (Hera):



HERA

زنان هِرا زانی هستند که به تعهد، تشکیل خانواده و ازدواج بسیار اهمیت می دهند. به گونه ای که برخی اوقات آن ها را به زانی کنترلگر تبدیل می کند. ازدواج و روابط خانوادگی برای آن ها اولویت اول زندگی شان است. همواره ترس از دست دادن همسرشان را به واسطه ی اغوا شدن از سوی زنان دیگر را دارند. آن ها با سیاست های زنانه خود روابط همسرشان را محدود می کنند.

## ۶. هِستیا (Hestia):



HESTIA

زنان هِستیا زانی آرام هستند که توجه عمیقی به مسائل معنوی دارند. اغلب اوقات حضور کم رنگی در اجتماعات دارند و چندان تمایلی برای کار کردن و حضور در بیرون از منزل ندارند. از سختی ها و ناملايمات زندگی شکایت نمی کنند و با توکل بر خدا در سکوت و آرامش به عبادت می پردازند.

## ۷. پرسفون (Persephone):



PERSEPHONE

انرژی، نشاط و کودک درون فعال بارزترین ویژگی های زنان پرسفون است. در هر سنی که باشند رفتارهای کودکانه از آن ها سر می زند. چهره ی بچه گانه و جذابیت های دخترانه در آن ها به شدت مشهود است. از آنجایی که زنان پرسفون زنان انعطاف پذیری هستند اگر در محیطی قرار بگیرند که جو حاکم آتنایی باشد به سمت رشد آرکتایپ آتنا حرکت می کنند و اگر جو حاکم آفرودیتی باشد سعی می کنند آرکتایپ آفرودیت را در خودشان تقویت کنند.



جهت ورود به آزمون کلیک کنید

کد هدیه ۲۵/۰۰۰ تومانی ویژه آزمون آرکتایپ زنان  
کد تخفیف: womantype

برای دریافت خدمات پنل سازمانی با ما در ارتباط باشید



۰۲۱-۶۶۵۳۸۵۹۰



info@qotbino.com





WWW.QOTBINO.COM



Qotbino Mags



Qotbino Radio



Qotbino TV



۰۲۱-۶۶۵۳۸۵۹۰



info@qotbino.com



تهران- خیابان مطهری- خیابان کوه  
نور- کوچه ششم- پلاک ۴ واحد ۱

@Qotbino



ما را در فضای مجازی دنبال کنید: