

یادداشت

جرامدیران ایده‌های کارمندان را نادیده می‌گیرند؟

وقتی کارمندان ایده‌های طرای خود را در سازمان مطرح می‌کنند و ترکیب‌ها و مشکلات خود را به زبان می‌آورند سازمان‌ها خلاق تر شده و عملکرد بهتری خواهند داشت. کارمندان سازمان اولین افرادی هستند که مسئول را در خط مقدم می‌بینند. به همین خاطر اطلاعات آنها می‌تواند به راستی به نفع تصمیم‌گیری مدیریتی کمک کند. با این وجود مدیران همیشه ایده‌های کارمندان را مورد توجه قرار می‌دهند. در واقع تنها متکن است آنها نگرانی‌های کارمندان را کمتر نادیده بگیرند و طوری رفتار کنند که کارمندان هرگونه نگرانی‌ها را برای حمایت کردن از دست بدهند. این یک پارادوکس است. چرا مدیران سادها و ایده‌ها را از پایین سازمان تقویت نمی‌کنند؟ در حالی که این کار برای آنها و سازمان سودمند است.

تحقیقات بسیاری جدید درباره این موضوع نشان می‌دهد مدیران به طور بیوسه در روش کاری مختصر به خوششان فرو رفتند و این احساس که وضعیت موجود باید حفظ شود اقتدر در آنها قوی است که از شنیدن اطلاعات مخالف از پایین سازمان بی‌نصاحت هستند. در تحقیقات اخیر که در **Organization Science** چاپ شده ما یک چشم‌انداز جالب‌گیرانه ارائه کردیم ما نشان دادیم که مدیران اغلب تاوان از ایجاد فرهنگ صحبت کردن هستند. به این دلیل که آنها تنها برای خود تمرکز دارند یا اینکه تنها به ضمیر و ایده‌های خود توجه می‌کنند، بلکه به این خاطر که سازمان آنها را در یک موقعیت غیرمکن برای ایجاد چنین فضایی قرار می‌دهد. ما متوجه شدیم که مدیران با دو موقع متمایز مواجه هستند. این‌ها قدرت ارادته که روی داده‌هایی که از پایین دریافت می‌کنند عملی انجام دهند و این که آنها احساس می‌کنند هم‌مورد شنیده شدن یک چشم‌انداز توانمند برای کار مفید هستند.

در اینجا به یک مدل از مثال از جین می‌پردازیم. به یک مورد تولید متوجه به سازمان است و مصمم است در کار خود عملکرد خوبی ارائه دهد. جین می‌داند که بعضی از کارمندانش که در مقایسه با او به خطوط تولید نزدیکتر هستند، احتمالا ایده‌های خوبی دارند که می‌تواند جریان کاری را در کل سازمان بهبود بخشد. اما در سازمان جین مدیران این قدرت را ندارند که بدون گذراندن فرآیند تأیید و نفعتر می‌کوزیم چگونه فرهنگ ایجاد کنند. از نتیجه تحقیقات درنقته می‌بسیاری از مدیران با وضعیت مشابهی مانند جین مواجه شده‌اند. آنها فقط در محیطی کار می‌کنند که به آنها قدرت ایجاد تغییر در فرآیندها را نمی‌دهد. آنها شاهد ساختارهای متمرکز تصمیم‌گیری هستند که در آن قدرت در سرس‌های گرفته است و آنها در این میان به ندرت می‌توانند «تأثیر بگذارند». حتی زمانی که به آنها قدرت عمل داده می‌شود، هم‌چنان باید موفقیت‌هایی را خود نشان دهند و نمی‌توانند به پایدار یا بلندمدت رفتار کنند. در چنین وضعیتی، حتی مدیرانی که بهترین نتایج را دارند هم‌چنان به کارگری ایده کارمندان انتخاب کرده و حتی متکن است صلا‌تی آنها را فراموشند. ما چهار تحقیق انجام دادیم. در تحقیق اول از ۱۶۰ دانشجو خواستیم که یک آزمایش رفتاری، نقش یک مدیر با بازی کنند. که یک کارمند ناخشنود می‌کنند که یک کار مجازی را انجام دهد. در مورد کاری که کارمندان باید انجام می‌دهند، از دو طریقی برای آنها ایجاد می‌کنیم. یکی به آنها توضیح می‌دهیم که چرا باید وقت و سخت‌گیری و دیگر اینکه به آنها استقلال دادیم تا کار را به هر طریقی که می‌خواهند انجام دهند. دانشجویی که نقش مدیر را بازی می‌کنند این فرصت را داشتند که ایده‌ها و نظرات کارمندان خود را جفا شوند. ما می‌خواستیم آزمایش کنیم که آیا حدی از استقلال در نقش دانشجویان مدیر بر ایده آنها برای دریافت اطلاعات از پایین اثر دارد یا خیر. هم‌چنان هم که انتظار می‌رفت دانشجویان مدیر که دارای استقلال کمتری بودند، نقش یک کارمند ناخشنود را بازی کردند و از تشویق به صحبت و نظر نشان‌دهنده کمتری را صرف گفتگو در بهر مسائل کاری یا کارمندان خود می‌کنند. در حالی که این امر در مورد آنها که دارای استقلال بیشتری بودند، بالاتر بود.

در تحقیق دوم، ما ۴۴۴ کارمند بزرگسال را در منظور انجام آزمایش رفتاری به طور آنلاین استخدام کردیم. این موردکوی، از شرکت کارکنان خواستیم خوششان را به عنوان مدیران تصور می‌کنند که این فرصت را دارد که از کارمندان در جهت رفتاری فرآیندهای کاری در تیم اطلاعات و نظرات کارمندان خود حاصل کنند. کارمندان را این‌گونه مدیریت کردیم که برای یک مدت شرح دیدگاه خود و استقلال و خودمختاری لازم را برای آن‌ها گذرد. در این مورد نیز نتایج شریح کردیم که آنها کمتر محدودیت بیرونی سازمانی داشتند و سخت‌ هستند. در این تحقیق ما دریافتیم مدیرانی که در شرایط قدرت کمتری بودند ۳۰ درصد کمتر از کارمندان داشتند که در مقایسه با آنها که دارای قدرت بیشتری بودند به دنبال فریبک کارمندان خواهند بودند. و به این جهت بودند.

ما همچنین سوگیری بلندمدت مدیران را اندازه گرفتیم. هم‌چنین مثل آنها به دانش و تجربه بیشتر به نتایج بلندمدت در مقایسه با نتایج کوتاه‌مدت در تصمیم‌گیری‌های آنها مورد ارزیابی قرار دادیم. ما دریافتیم حتی مدیرانی که این تحقیق احساس قدرت بیشتری می‌کنند، این‌ها در ارزیابی سوگیری بلندمدت نبودند. هم‌چنان با مدیران هم‌راز خود که دارای قدرت کمتری بودند نشانده این‌ها برای این است. این احتمال کمتری بود که به کارمندان خود برای اظهارنظر و صحبت کردن فرصت بدهند. مدیران تنها زمانی به دنبال دریافت نظرات و اطلاعات از پایین بودند که هم‌زمان هم قدرت لازم را داشتند و هم به دنبال موفقیت بلندمدت برای تیم خود بودند. نتایج خود را در دو تحقیق مستقل از جهت‌های واقعی کارمندان-مدیر از سازمان‌های مختلف از ایالات متحده (۱۴۵ شرکت) و هند (۲۰۰ شرکت) تکثیر کردیم. مدیران درباره سطح قدرت خود در سازمان خود به همراه سوگیری بلندمدتشان گزارش دادند. کارمندان درباره این موضوع گزارش دادند که چقدر نگرانی‌ها برای صحبت و اظهارنظر در تیمشان وجود دارد. نتایج این ثابت و در هر دو کشور قابل مقایسه بودند.

مترجم: زهره‌امری



به گزارش پیام آشتنا، هم‌حضرا زین العابدینی و انظار کرد، پس‌امند نه یک موضوع ملی که چالش‌های بین‌المللی است.

کر فرمایان و فعالان اقتصادی در صورت جذب فارغ‌التحصیلان دانشگاهی تا دوسال از پرداخت حق بیمه معاف می‌شوند.

به گزارش پیام آشتنا به نقل از هم‌شهری، کر فرمایان و فعالان اقتصادی تا دوسال از پرداخت حق بیمه معاف می‌شوند.

به گزارش پیام آشتنا به نقل از هم‌شهری، کر فرمایان و فعالان اقتصادی تا دوسال از پرداخت حق بیمه معاف می‌شوند.

به گزارش پیام آشتنا، هم‌حضرا زین العابدینی و انظار کرد، پس‌امند نه یک موضوع ملی که چالش‌های بین‌المللی است.

به گزارش پیام آشتنا، هم‌حضرا زین العابدینی و انظار کرد، پس‌امند نه یک موضوع ملی که چالش‌های بین‌المللی است.

به گزارش پیام آشتنا، هم‌حضرا زین العابدینی و انظار کرد، پس‌امند نه یک موضوع ملی که چالش‌های بین‌المللی است.

به گزارش پیام آشتنا، هم‌حضرا زین العابدینی و انظار کرد، پس‌امند نه یک موضوع ملی که چالش‌های بین‌المللی است.

به گزارش پیام آشتنا، هم‌حضرا زین العابدینی و انظار کرد، پس‌امند نه یک موضوع ملی که چالش‌های بین‌المللی است.

زین العابدینی تأکید کرد:

حل مشکلات زیست‌محیطی با همراهی شهروندان

این موضوع در بین شهروندان در حال نه‌اید شدن است. سرپرست معاونت خدمات شهری شهرداری کرچ اشاره به نقش مردم در کاهش مشکلات زیست‌محیطی، یادآور شد: مشکلات موجود جز با همراهی و همکاری شهروندان رفع نخواهد شد.

سرپرست معاونت خدمات شهری شهرداری کرچ گفت: به گفته زین العابدینی، با تفکیک زباله از مبدا و جداسازی آن‌ها از اثرات مخرب شیره‌ها ما بر روی محیط زیست، کاسته خواهد شد.

سرپرست معاونت خدمات شهری شهرداری کرچ گفت: به گفته زین العابدینی، با تفکیک زباله از مبدا و جداسازی آن‌ها از اثرات مخرب شیره‌ها ما بر روی محیط زیست، کاسته خواهد شد.

معافیت جدید برای کافر مایانی که فارغ‌التحصیلان دانشگاهی جذب می‌کنند

کر فرمایان و فعالان اقتصادی تا دوسال از پرداخت حق بیمه معاف می‌شوند.



کر فرمایان و فعالان اقتصادی تا دوسال از پرداخت حق بیمه معاف می‌شوند.

کر فرمایان و فعالان اقتصادی تا دوسال از پرداخت حق بیمه معاف می‌شوند.

کر فرمایان و فعالان اقتصادی تا دوسال از پرداخت حق بیمه معاف می‌شوند.

کر فرمایان و فعالان اقتصادی تا دوسال از پرداخت حق بیمه معاف می‌شوند.

«سی تیر» پایلوت «گردشگری دسترس‌پذیر» می‌شود

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.



تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

تعریف‌شده و از روی شخصی بنده به‌عنوان معاون گردشگری، این است که همه سائت‌های گردشگری و به‌طور کل نسیسات این حوزه به موضوع «گردشگری دسترس‌پذیر» اهمیت دهد و در امور اجرایی لازم به کار برآید.

مترجم: زهره‌امری

اخبار

اجرای عملیات تراش و روکش آسفالت بلوار مودن

رئیس سازمان عمران و بازرگانی فصولی شهری شهرداری کرچ از اجرای عملیات تراش و روکش آسفالت بلوار مودن خبر داد.

به گزارش پیام آشتنا، علیرضا باغلی اظهار کرد: عملیات تراش و روکش آسفالت بلوار مودن در حاشیه خیابان انقلاب تا ستاندر، حلقه دره و در فرآیند علمی پلاستیک هارا به مواد سوختی تبدیل کند که این موضوع مورد توجه سایر شهراها و کلاشهراهای نیز قرار گرفته است.

رئیس اداره بودجه و اعتبارات شهرداری کرچ، بودجه عمرانی منطقه ۸ را در سال جاری ۷۱۱ مجموع بودجه عمرانی شهرداری کرچ عنوان کرد.

به گزارش پیام آشتنا، علیرضا باغلی اظهار کرد: عملیات تراش و روکش آسفالت بلوار مودن در حاشیه خیابان انقلاب تا ستاندر، حلقه دره و در فرآیند علمی پلاستیک هارا به مواد سوختی تبدیل کند که این موضوع مورد توجه سایر شهراها و کلاشهراهای نیز قرار گرفته است.

به گزارش پیام آشتنا، علیرضا باغلی اظهار کرد: عملیات تراش و روکش آسفالت بلوار مودن در حاشیه خیابان انقلاب تا ستاندر، حلقه دره و در فرآیند علمی پلاستیک هارا به مواد سوختی تبدیل کند که این موضوع مورد توجه سایر شهراها و کلاشهراهای نیز قرار گرفته است.

به گزارش پیام آشتنا، علیرضا باغلی اظهار کرد: عملیات تراش و روکش آسفالت بلوار مودن در حاشیه خیابان انقلاب تا ستاندر، حلقه دره و در فرآیند علمی پلاستیک هارا به مواد سوختی تبدیل کند که این موضوع مورد توجه سایر شهراها و کلاشهراهای نیز قرار گرفته است.

به گزارش پیام آشتنا، علیرضا باغلی اظهار کرد: عملیات تراش و روکش آسفالت بلوار مودن در حاشیه خیابان انقلاب تا ستاندر، حلقه دره و در فرآیند علمی پلاستیک هارا به مواد سوختی تبدیل کند که این موضوع مورد توجه سایر شهراها و کلاشهراهای نیز قرار گرفته است.

به گزارش پیام آشتنا، علیرضا باغلی اظهار کرد: عملیات تراش و روکش آسفالت بلوار مودن در حاشیه خیابان انقلاب تا ستاندر، حلقه دره و در فرآیند علمی پلاستیک هارا به مواد سوختی تبدیل کند که این موضوع مورد توجه سایر شهراها و کلاشهراهای نیز قرار گرفته است.

به گزارش پیام آشتنا، علیرضا باغلی اظهار کرد: عملیات تراش و روکش آسفالت بلوار مودن در حاشیه خیابان انقلاب تا ستاندر، حلقه دره و در فرآیند علمی پلاستیک هارا به مواد سوختی تبدیل کند که این موضوع مورد توجه سایر شهراها و کلاشهراهای نیز قرار گرفته است.

مترجم: زهره‌امری

قروون دَیست، اون شیر آب بند.