## کسب و کار

### مدیریت عوامل نامرئی عملکرد

حـدود دو دهه قبل بود که من و همـکارم، آنتونی مایو، بزرگ‌ترین پروژه تحقیقاتی زندگی‌مان را شروع کردیم که حول محور یک سـوال بزرگ شکل گرفته بود و آن سوال بزرگ این بود که ویژگی‌های اصلی و متمایزکننده رهبران سـازمانی بزرگ و مشهور شرکت‌ها و کسـب و کارهای بسـیار موفق کدام‌اند؟ ما برای پیدا کردن پاسخ این سوال مهم فهرستی ازهزار شرکت برتر آمریکایی در قرن بیستم تهیه کردیم و طی سـال‌های طولانی همه آنها را بخطور عمیـق و همه‌جانبه‌ای مورد بررسـی قراردادیم و به نتایج جالب‌توجهی دست پیدا کردیم. در این میان مهم‌ترین و غافلگیرکننده‌ترین نتیجه‌ای که به آن دست پیدا کردیم این بود که عامل متمایزکننده رهبران سازمانی بزرگ و موفق از سـایر رهبران کسب و کار ویژگی‌های ذاتی یا اکتسابی آنها نیست بلکه توانایی آنها برای شناسایی و استفاده بهینه از فرصت‌هایی اسـت که پیرامون آنها به وجود می‌آیند و اگر بصرعت از آنها بهره لازم برده نشود، بصرعت نابدید می‌شوند.

یکی ازبهترین نمونه‌های رهبری سازمانی مبتنی بر موفقیت را می‌توان در شـرکت اپل مشـاهده کرد. شرکتی که در سال‌های دهه اول قرن بیست و یکم و با رهبری استیو جابز بزرگ توانست دست به یکسری نوآوری‌های تاریخ‌ساز و موثر بزند و محصولاتی ماندنی بدو آی‌فون را به دنیا معرفی کند و بعد از مرگ نابهنگام این رهبر بزرگ و جانشینی تیم کوک هم، توانست از رهبری موفقیت شانسانه او سود ببرد و با درک بموقع و درست تحول بزرگی که در دنیای تلفن‌های همراه در حال وقوع بود و تلفن‌های هوشمند را برای دنیایه ارمغان آورد، تاثیر بسیار زیادی بر حفظ جایگاه رفیع شرکت اپل در بین رقبا داشت. درواقع، آنچه هم در سبک رهبری استیو جابز و هم رهبری تیم کوک که تفاوت‌های زیادی هم باهم داشتند، مشترک بود و به سود شرکت اپل تمام شد همان موقعیت‌شناسی و درک درست این دو رهبر سازمانی بزرگ از تغییر و تحولاتی بود که بصرعت در حال وقوع بود و سایر شرکت‌نمایی را که به این تغییرات توجه کافی نشان ندادند را به مرز نابودی کشاند و این سرنوشت تمام شرکت‌ها و کسب و کارهایی است که همانمنگ با تغییر و تحولات بیرونی خود راد گرگون نمی‌سازند.

در محیطی دستخوش تغییر و تحول می‌شود. ازاین‌رو تا وقتی محیط ثبات دارد، عملکرد شرکت شما خوب است و نیازی به تغییر دادن آن احساس نمی‌شود. اما همیشه باید برای تغییرات بزرگ در آینده آماده شـد. اگر نوآوری‌های تحول برانگیز در شرکت‌های دیگر بر شما پیشی بگیرند، شما بابد آنچه درگذشـته باعث موفقیت شما می‌شده را نادیده بگیرید و بصرعت دوره متفاوتی را آغاز کنید و اگر آماده انجام این کار نیستید و محصول یا فرآیندی را که در گذشته موجب موفقیت شما شده را رها نمی‌کنید، بخطور حتم،به‌عنوان یک سازمان شکست خواهید خورد.و این دقیقا همان چیزی است که در جنبه‌های مختلف رفتار انسانی کاربرد دارد چراکه ادامه آنچه درگذشته منجر به موفقیت شما شـده بخطور حتم به شکسـت شما در آینده منتهی خواهد شد.

امروزه رهبران شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌درستی دریافته‌اند که اگرچه الگوهای فرمان و کنترل همچنان جایگاه و اهمیت سنتی خود را در درون سازمان‌ها حفظ کرده‌اند، اما نقش و اهمیت فرآیند تفکر، در میان کارکنان برای مشاوره و مشاهده ساختن آنها در ارتباط با پذیرفتن و مشارکت در روند رهبری تغییر و رشد شرکتی بیش‌ازپیش نمایان شده است. در این میان یکسری عوامل نامرئی مهمی وجود دارنـد که زیربنای رفتارهای انسانی راتشکیل می‌دهند و این عوامل ازجمله عواملی است که موفق‌ترین و پرنفوذترین رهبران سازمان و مدیران دنیا آنها را بخوبی درک کرده و با آنها بازی می‌کنند.

به طور کلی، هرگونه تغییر و دگرگونی، چه در سطح جامعه و در روابط اجتماعی و چه در سطح شرکت‌ها و سازمان‌ها، ارتباط تنگاتنگی با رفتار انسانی دارد. بنابراین باید دانست که بدون ایجاد تحـول در رفتارها و الگوهای فکری افراد، هیچ شانسی برای موفقیت در ایجاد تغییر در محیط کار و بهبود اوضاع وجود نخواهد داشت. به‌عبارت‌دیگر، درصورت بی‌توجهی به الگوهای رفتاری و فکری که به وجود آورنده وضعیت موجود هستند، ایجاد هرگونه تغییر و تحولی در آینـده، کاری عبث و بیهوده بـوده و حتی در صورت بروز بارهای نامرئی مرتبط با موضوع، اوضاع پس ازمدت کوتاهی به حالت‌قبلطور پیشین بازخواهد گشت.

بطورکلی، افراد هر سازمانی با یکسری الگوهای فکری و رفتاری خاص خو گرفته‌اند که تغییر دادن آنها کاری حساس و پیچیده است. سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز چنین وضعیتی دارند و همواره به بازگشـت به وضعیتی که قبلا به آن خو گرفته‌اند و در آن احساس راحتی می‌کرده‌اند، تمایل دارند. بنابراین، بزرگ‌ترین چالش فراروی رهبران و مدیران امروز عبارت است از: یافتن راهی برای تشویق و متمایل ساختن افراد سازمان به ایجاد تغییرات مثبت و پایدار، آن‌هم باکمال میل و علاقه باطنی.

بطورکلی، سه عنصر نامرئی عملکرد وجود دارد که تاثیر شگرف و تعیین‌کننده‌ای بر عملکرد کلیه سطوح شرکت‌ها و سازمان‌ها داشته و قدرت و کارآمدی هر مدیری بر اساس میزان توجه او به این سه عنصر و عامل تعیین‌کننده مشخص می‌شود.نخستین عامل نامرئی موثر بر عملکرد، کیفیت نتایج و دستاوردهاست که به کیفیت اقدامات و رفتارهای کارکنان سـازمان و میزان تاثیرگذاری مدیران بر شکل‌گیری آنها مربوط می‌شود. هنگامی که یک مدیر تولید یا تغییرات مثبت در رفتار و فعالیت‌های کارمندان، موجب به دسـت آمدن نتایج مطلوب‌تری شود، درواقع توانسته نقش رهبری خود را به شکل مطلوبی انجام دهد.

دومین عنصر نامرئی عملکرد به تاثیرگذاری مدیران برپهبود رفتارهای سازمانی کارکنان مربوط می‌شود. اگرچه بسیاری براین باورند که عامل اصلی و کلیدی در شکل‌گیری الگوهای رفتاری کارکنان حول محور مهارت‌ها متمرکز می‌شود، اما باید دانست که عواملی چون احساسات و عواطف کارکنان نیز در این میان نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای دارد و جنانچه مدیری بتواند کاری کند که کارمندانش همان احساسی را داشته باشـند که او دارد و همان چیزی را بخواهند که او می‌خواهد، آنگاه همه مشکلات حل خواهد شد و در چنین حالتی است که مدیر مطمئن خواهد بود که کارمندانش باکمال میل و از صمیم دل به خواسـته‌های او جامه عمل خواهند پوشاند بدون اینکه خود را مجبور و ملزم به این کار ببینند. بنابراین باید توجه داشت که احساسات و عواطف کارکنان، نقشی کلیدی در بروز تغییرات رفتاری و عملکردی مثبت از سـوی آنها دارد و این همان عامل نامرئی سومی است که بر بهبود عملکردها تاثیر بسزایی دارد. همه ما بارها دیده‌ایم که وجود نگرش‌های احساسی و عاطفی مثبت در محیط کار چه معجزاتـی را رقم‌زده و چه ناممکن‌هایی را ممکن ساخته است.

مترجم: سید حسین علوی لنگرودی
منبع: HBR

رئیس شورای عالی استان‌ها خبر داد؛

## توافق با رئیس جمهور برای استفاده از ظرفیت مدیریت شهری در تدوین بودجه کشور



رئیس شـورای عالی استان‌ها تأکید کرد: توافقات مهمی با رئیس‌جمهور درباره استفاده از ظرفیت‌های شهرداری‌ها و شوراها داشته‌ایم

**گزارش پیام آشنا؛** پرویز سروری در کارگروه شوراهای اسلامی مراکز اسـتان‌ها که همزمان با نشست مشترک شهرداران کلان‌شهرها و رؤسای شوراهای اسلامی مراکز استان‌ها برگزار شد، گفت: توافقات مهمی با رئیس‌جمهور درخصوص استفاده از ظرفیت‌های شهرداری‌ها و شوراها داشته‌ایم که ازجمله آنهاسند بالادستی قانون توسعه کشور است که افق پنج‌سال آینده را در برابر ما قرار می‌دهد.

وی افزود: مقرر شد کارگروهی با وزارت کشور تشکیل شود و موارد مهم حوزه شـهرداری‌ها و شـوراها را در آن مورد بررسی قرار دهیم.

بر اساس گزارش سایت شهر، سـروری اضافه کرد: انجام پژوهش‌های لازم در زمینه تحقق آرمان شهر اسلامی، ارسال بودجه کشور به شورای عالی استان‌ها مشارکت شوراها در روند تدوین بودجه کشـور و حضور نمایندگان شوراها در جلسات برنامه‌ریزی و تدوین بودجه از دیگر توافقاتی اسـت که با رئیس جمهور انجام داده‌ایم.

رئیس شورای شهر کرج:

## شهردار بر اساس مدل شایسته گزینی و تخصص مدیران شهری را منصوب کند

رئیس شورای اسلامی شهر کرج گفت: شهردار بر اساس مدل شایسـته گزینی ، تعهد و تخصص مدیران شهری را منصوب کند و شـورای شهر نیز در راسـتای وظایف نظارتی با تمام توان از شهردار مسـتقر حمایت خواهد کرد.

**به گزارش پیام آشنا،** علی قاسم پور در نطق پیش از دسـتور هشتادمین و یکمین جلسـه رسمی شورای اسلامی شـهر کرج، آنچه هم در سـبک رهبری استیو جابز و هم رهبری تیم کوک که تفاوت‌های زیادی هم باهم داشتند، مشترک بود و به سود شرکت اپل تمام شد همان موفقیت‌شناسی و درک درست این دو رهبر سازمانی بزرگ از تغییر و تحولاتی بود که بصرعت در حال وقوع بود و سایر شرکت‌نمایی را که به این تغییرات توجه کافی نشان ندادند را به مرز نابودی کشاند و این سرنوشت تمام شرکت‌ها و کسـب و کارهایی است که همانمنگ با تغییرو تحولات بیرونی خود رادگرگون نمی‌سازند.

رئیس شورای اسلامی شهر کرج ضمن عرض تسلیت به بازماندگان این حوادث و به همه مردم کشور، تصریح کرد: بار دیگر دست استکبار و تروریسم جهانی اتفاق ناگواری را در اسـتان خوزستان و شهرستان ایذه رقم زد و تیر کینه و دشمنی آشـوبگران و اغتشاشگران، مردم شریف و انقلابی کشور را نشانه گرفت و قلب های همگان را پر از غم و اندوه کرد.

قاسم پور با اشاره به عدم حضور شهردار کرج در جلسه قبل شورای اسلامی شهر افزود: شهردار کرج رسما کار خود را آغاز کرده و برای وی آرزوی توفیق داریم، برخی همکاران در مدیریت شهری نیز جلباشده اند که برای آن هانیز موفقیت های روزافزون آرزومندیم.

وی عنوان کرد: در جلسـات متعدد در مورد موضوع انتصابات بحث و گفت و گو و مواردی نیز مطرح شده است آنچه که وظیفه شورا است تاکید بر استفاده از افراد بر اساس نظام مندی، شایسـتگی، تخصص و تعهد است که نوع نگاه شـهردار به این انتصابات و اداره مجموعه مدیریت شهری اهمیت فراوانی دارد.

قاسـم پور افزود: در جلسه‌ای که خدمت نماینده ولی فقیه در اسـتان البرز رسیدیم، وی بر کمک اعضای شورا به شهردار تاکید داشت. طبق قانون، شهردار نیز موظف است در مورد تصمیمات خود با اعضای شورا مشورت و تصمیم گیری کند و ما نیز در اجرای تصمیمات او را یاری کنیم تا امورات شهر به خوبی انجام شود.

رئیس شـورای شهر کرج خاطر نشان کرد: نگاه ما به مجموعه شهری باید در راستای یکپارچگی و کمک به ارائه خدمات بهتر به مردم و تبدیل کرج به جای بهتری برای زندگی باشد.



نائب رئیس شورای اسلامی شهر کرج خبر داد؛

## تعبیه ۲۰ معبر کرج برای پارک حاشیه‌ای خودرو



سخنگو و نائب رئیس شورای اسلامی شهر کرج با بیان اینکه سیج مظهر مردم سالاری اسلامی و دینی است، گفت: امروز بهترین راهبر برای حل مسائل و مشکلات کشور فرهنگ و تفکر سیجی است.

**به گزارش پیام آشنا،** عمار ایزدیار در پایان هشتاد و دومین جلسه رسمی شورای اسلامی شهر در جمع خبرنگاران ضمن گرامیداشـت هفته بسیج و ادای احترام به مقام شـامخ شهدا گفت: بسیج یک نگاه تفکری است که در برتوی انقلاب اسلامی تشکیل شد.

سخنگو و نائب رئیس شـورای اسلامی شهر کرج در بخش دیگری از سـخنانش به لایحه شهرداری در خصوص بهای خدمات ناشی از مدیریت پارک حاشیه‌ای اشاره و تصریح کرد: شهرداری کرج در نظر دارد با استفاده از ظرفیت موجود در بخش خصوصی اقدام به مدیریت پارک حاشیه‌ای بصورت مکلفیزه نمایـد. بنا بر قوانین و آئین نامه اجرائی باید شـده شهرداری‌ها می توانند به منظور استفاده صحیح از عرض معابر شهری با تعیین محل‌های توقف حاشیه ای خودرو با هماهنگی پلیس راهور از لیزارهای لازم استفاده نمایند.

ایزدیار، ایجاد درآمد پایدار و مدیریت پارک حاشیه ای را از اهداف تصویب این لایحه عنوان و گفت: به شهرداری کرج اجازه داده شد با استفاده از ظرفیت موجود در بخش خصوصی و مطابق با ماده ۱۵ قانون رسیدگی به تخلفات رانندگی و ماده ۶ قانون درآمد پایدار شـهرداری ها و دهیاری های کشور نسبت به اجرای مدیریت پارک حاشیه ای مطابق با بهای خدمات ناشی از مدیریت پارک حاشیه‌های مطابق با لایحه ارائه شده، اقدام نماید که در کمیسیون پس از بحث و بررسی با قیودی که عنوان شد و تعبیه ۲۰ پارک حاشیه ای در معابر سطح شهر به اتفاق آراء حاضرین به تصویب رسید.

سخنگوی شورای اسلامی شهر کرج به بررسی لایحه شهرداری در خصوص احداث لوپ شرق به جنوب پل ۱۲ فروردین (سه راه رجایی شهر) پرداخت و یادآور شد: با توجه به اینکه در پروژه تقاطع غیرهمسطح ۱۲ فروردین (سه‌راه رجایی شهر) حرکت شرق به جنوب تقاطع بـه عنوان یکی از حرکت‌های غالب پیش‌بینی و تأمین نگردیده است و این نقص باعث گردیده تا متقاطعین سفر در مسیر شرق به جنوب تقاطع از محل دورگردان واقع در محدوده غربی پل اسـتفاده نموده و در راسـت‌گرد غرب به جنوب پل ایجاد ترافیک در خیابان شهید بهشتی می‌نماید و از طرفی در ضلع شمال غربی پل ۱۲ فروردین امکان احداث لوپ جهت تأمین حرکت مذکور وجود دارد که احداث آن باعث افزایش کارایی و بهبود عملکرد تقاطع مذکور خواهد شد. مطرح و لایحه شهرداری با اکثریت آراحاضرین به تصویب رسید.

برای جلوگیری از خسارت احتمالی در بارش‌های پیش رو؛

## تن پوش ۱۸ هزار اصله درخت سوزنی برگ سبک می‌شود