

# تابهنگامی سازمانی

دکتر محمد اسماعیل انصاری

عضو هیات علمی دانشکده علوم اداری، اقتصاد

چکیده

عواملی نظیر پیشرفت علوم، تکنولوژی و انفجار اطلاعات، تحولات و دگرگونی‌های را در زمینه شغل، فرد، سازمان پدید آورده که ضرورت توجه به آنها برای بقا و پویایی سازمانها موضوعی مهم و اساسی است. در این مقاله ضمن تعریف نابهنگامی، اهمیت و ضرورت موضوع و نیز عواملی همچون ساختار سازمانی، سبک مدیریت، ویژگیهای فردی، فضای سازمانی و کیفیت سازمانی را که در نابهنگامی شدن تأثیر دارند تأکید نموده و به نظریه‌های انگیزش که بر کاهش نابهنگامی نقش دارند، اشاره شده و در خاتمه بعضی از شیوه‌های مقابله با نابهنگامی را پیشنهاد می‌نماید.

مقدمه

امروزه به جوازات تغییراتی که در مفهوم مدیریت پدید آمده، سازمانها از لحاظ ساختار و ویژگیها دستخوش تحولات مهمی شده‌اند، ضمناً ورود به عصر دانش، علمی شدن سازمانها، توسعه وسایل

ارتباطی، ورود تکنولوژی خودکار در عرصه تولید و خدمات، ساختار سازمانها را دچار تغییرات عمده‌ای نموده است. در چنین شرایطی مدیران سازمان با مسائل جدیدی و پیچیده‌ای مواجه هستند که راه‌حل‌ها و ساختارهای نابهنگام نیز کارایی چندانی ندارند. به گفته الوین تافلر در شرایط امروز هیچ چیز خطرناک‌تر از دل بستن به کامیابی دیروز نیست. لذا به منظور مصونیت از خطرات و تهدیدات احتمالی، تغییر و آماده‌سازی و بهنگام نمودن سازمان برای پذیرش تغییرات متناسب با شرایط محیطی لازم و ضروری می‌باشد.

اگر سازمانی می‌خواهد چالش جهان پر از دگرگونی را بپذیرد، باید آماده باشد در مسیر حرکت خود بسوی جلو، روشها و فنون، ساختار و مدیریت را دگرگون سازد. به سخن

دیگر فلسفه اساسی، روحیه و سبکهای یک سازمان، منابع فنی، اقتصادی، ساختار سازمانی، ابتکار و زمانبندی در کامیابی‌های آن تأثیر می‌گذرانند. وظیفه مدیران امروز آن است که کارکنان خود را از جایی که هستند به جای برتر از آن که قبلاً بوده‌اند انتقال دهند. عموم کارکنان آگاهی بهنگام و لازم‌الزمان سازمانی که در آن زندگی خود دارند، پیش‌بینی برنده ندارند. از این رو مدیران باید از آکسیر پیش‌گشوده و زرق بر خوردن باشند. آنها باید از چنین بینش و آینده‌نگری بی‌بهره‌اند در نهایت ناکام و یا شکست روبرو می‌شوند.

اگر سازمانی می‌خواهد چالش جهان پر از دگرگونی را بپذیرد، باید آماده باشد در مسیر حرکت خود بسوی جلو، روشها و فنون، ساختار و مدیریت را دگرگون سازد. به سخن دیگر، فلسفه اساسی، روحیه و سبکهای یک سازمان، منابع فنی، اقتصادی، ساختار سازمانی، ابتکار و زمانبندی در کامیابی‌های آن تأثیر می‌گذرانند.

تعریف نابهنگامی را می‌توان به این شرح بیان کرد: نابهنگامی را کافمن از جمله نویسندگانی است که در این زمینه تحقیقاتی را انجام داد. او در تعریف نابهنگامی می‌گوید: نابهنگامی وقتی رخ می‌دهد که اختراعات و نوآوریها موجب خلاء معلومات بین نیازها و تواناییهای حرفه‌ای و تخصصی در سازمان می‌گردد. بنابراین "تابهنگامی" شدن سبب می‌گردد که عوامل تشکیل دهنده سازمان یعنی منابع انسانی، متخصصین یا حرفه‌ای، ساختار سازمانی و تکنولوژی، برای انجام دادن وظایف و مأموریتهای محوله کافی نباشند.

اهمیت و ضرورت موضوع نابهنگامی در سازمانها ملزم هستند از لحاظ ساختار و ویژگیها و تغییرات سالیانه اخیر اتوماسیون و توسعه روزافزون تکنولوژی

اطلاعات، بستر مناسبی را بمنظور مبارزه با شیوه‌های کهنه و منسوخ "تابهنگام" فراهم نمایند.

اگر این سازمانها در جهت تابهنگام زدایی تلاش جدی به عمل نیاورند باعث می‌گردد که در آینده‌ای نزدیک کارکنان ماهر و شایسته را از دست بدهند و آنهایی که مهارت و روحیه و انگیزه‌ای کمتر دارند در سازمان باقی بمانند. دارایی و سرمایه اصلی سازمانهای امروزی قابلیت‌های فکری است و زیربنای اعتبار سازمان را مهارتها و انرژی افراد ویژه آن تشکیل می‌دهد.

در دنیای جدید که به تبع پیشرفتهای فنی و فن شناختی، تفکر و اندیشه آهسته تیز و دگرگون شده است، تخصص‌های گذشته حرقه‌هایی گریبی را به ارمغان آورده بلکه هر نوع منطقی و انعطاف سرمایه و نماینده آن مدیریت نمی‌تواند پایه حداقل تحلیلی یافته است، در نتیجه وفاداری به کار و تعهد و تعلق خاطر به کار برجای آن نمانده است.

سازمانهای سنتی و تابهنگام منلزم هستند به سازمانهای جدید که بیش از پیش متکی به مغزها هستند نه عضله‌ها تغییر ماهیت دهند. کارکنان سازمانهای نوین "بته هنگام" انسانهای متفکر، متخصص و حرفه‌ای هستند که برای ساختن و بهتر ساختن دنیای جدید هر روز طرحی نو می‌افکنند و همه در این سازمانها طراح، معمار و برنامه ریزند.

مدیران سازمانهای امروز باید علاوه بر مهارتهای فنی، اداری و انسانی به مهارت اداره مسائل اجتماعی نیز مجهز بوده و مسائل جامعه را جزء اهداف سازمانهای خود بیانگارند. توجه به مسائل اجتماعی مستلزم ایجاد ساختارهای لازم در سازمان و

تخصیص منابع مالی و انسانی ضروری برای آن است. اما قبل از هر چیز باید به مسئولیت اجتماعی نزد مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زمانی که مدیران اهمیت و مسئله را دریافتند و آن را باور و داشتند، مسلماً خود در پی فراهم آوردن تمهیدات و وسایل لازم برای دستیابی به آن خواهند بود. مسئولیت سازمانها نسبت به جامعه عامه می‌رود فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا است. این مسئله برای سراسر مسئولیت انسان نسبت به مشتری است. فرادستانشان از اولویت بالاتری برخوردار است. سازمانها باید این مسئولیت را حس کرده که مشکلات آنان را از آن خود بدانند و نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند و بخشی از امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند. به کلگیری

تفکر علمی و هدایت جامعه به سوی آن از طریق سازمان و مدیریت سرعت فزاینده به خود می‌گیرد و از این جهت دانش مدیریت به عنوان ارائه دهنده الگو، روش و اندیشه یا نرم‌افزار پیشرفت، معرفی گردیده است.

**ویژگیهای فردی**

توانایی ادراکی (مهارت ادراکی) به عنوان مهمترین ویژگی فردی است که در تابهنگامی افراد در سازمان نقش دارد. ممکن است دوجه تابهنگامی حرفه‌ای‌هایی که مهارت ادراکی آنها ضعیف است، بیشتر باشد.

ضمناً طی بررسیهایی که توسط دالتون و تامپسون در سال ۱۹۷۴ و استیج ۱۹۷۵ تا شوسر ۱۹۸۳ انجام گرفته، بین سن و تابهنگامی رابطه وجود داشته، بدین معنا که هر چه کارکنان پیشین تر می‌شوند دارای بسازدهی کمتر و برای تابهنگامی مستعدترند. اگر چه بعضاً ممکن است در بعضی مشاغل، شاغلین مسن‌تر نسبت به همکاران جوان خود از شناخت قوی تر برخوردار باشند.

**نقش ساختار سازمانی**

سازمانهای امروزی به مقتضای تغییر و تحول در شرایط محیط اقتصادی، سیاسی، تکنولوژی، فرهنگی و بازار جهانی، از لحاظ ساختار و نیز ویژگیها دستخوش تغییر و تحول شده‌اند.

به بیان دیگر مرزهای درونی و بیرونی سازمانها متغایم جدیدی کسب کرده‌اند. در شرایط امروز پایداری سازمان وابسته به نوآوری و انطباق با تغییرات محیط دارد. ایجاد سازمانهایی که استعداد خود آوری و قابلیت انطباق بالا را راه گشایی در



کاملاً مشخصه ساختارهای اقتصادی و موقعتی را ضروری می سازد. لازم به ذکر است که یکی از عوامل مهم در تسخیر و ترویج توان خلاقیت و نوآوری و همچنین بهنگام شدن و نیز بالا بردن بهره‌وری کارکنان در سازمان، ساختار و تشکیلات مناسب با اهداف مورد نظر می باشد. برنز و استاکر ساختارهای سازمانی را به ماشینی (مکانیکی) و زیستی (ارگانیکی) تقسیم نموده‌اند.

ساختار زیستی (ارگانیکی) ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است. این نوع ساختار با شرایط محقول محیطی به سرعت هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای شاغلین فراهم آورده و بستر مناسبی را برای رشد خلاقیت و نوآوری آماده می سازد. از ویژگیهای این نوع ساختار، ارتباطات موازی، انجام امور

مشروح مربوطه، تعهد به اهداف و وظیفه‌ای، تسطیح نمودن هرم سازمانی، ارتباط شغلی و تخصصی و همکاری و همراهی کارکنان است. در واقع هیچ الگویی را نمی توان به عنوان

بهترین الگویی حملی که همیشه و در همه سازمانها کاربرد داشته باشد، به کار گرفت. مدیران باید با توجه به وضعیت و موقعیتی که با آن روبرو هستند، یعنی کاری که باید انجام شود، روشی که باید برای انجام کار به‌عمل کرده

افزادی که باید وظایف و مسئولیتها را به هم هدیه بگیرند و همچنین شخصیت آنان، تکنولوژی ویژه‌ای که در سازمان باید بکار برده شود، نحوه ارائه خدمت و سایر عوامل محیطی داخلی و خارجی بهترین راه را برای سازماندهی انتخاب کنند.

دانشمندان علوم رفتاری به این نتیجه رسیده‌اند که یک طرح منحصر به فرد بسیار مناسب برای همه سازمانها وجود ندارد. در حقیقت نظریه پردازان یک حقیقت را به نام نظریه اقتصادی تدوین کرده‌اند. این نظریه می گوید که هر ساختار باید با ویژگیهای خاصی تهیه شود تا برای مجموعه خاصی که در آن سازمان وجود دارد مقتضی باشد. هیچ ساختار سازمانی واحدی برای همه این محیطهای کاری مقتضی نیست؛ چنانچه موثر یا موفق بودن سازمان بستگی مستقیم به موقعیت طرح سازمانی داشته و بر وسیله آن یا محیطهای کاری که با آن مواجه است، مقابله می کنند.

امروزه به‌وجود بی تولید و خدمات و همچنین توسعه مهارتهای انسانی و نیز کاربرد علوم رفتاری، پویایی شغلی،

نصاها را داشته باشند، یکی از پیش شرطهای پایداری می باشد.

امروزه شرکتهای ژاپنی الگوهایی از قبیل "سیاسله مراتب صفر" گروههای خودگردان نظام تصمیم‌گیری مشارکتی را با موفقیت اجرا می کنند. به بیانی آنان با برقراری دموکراسی در درون شرکتهای به موفقیت دست یافته‌اند. از مهمترین ویژگیهای این سیستم که ساختار سازمانی را به شکل کاملاً متفاوت ایجاد می نماید، ارتباطات را از روابط زیر دست به بالا دست نجات داده و دسترسی به آزادی را پیش‌بینی می نمایند.

در سازمانهای سنتی قدرت از ظرفیت تولیدی آنها سرچشمه می گرفت، در حالیکه امروز این قدرت به صاحبان علم و دانش

امروزه شرکتهای ژاپنی الگوهایی از قبیل "سیاسله مراتب صفر" گروههای خودگردان نظام تصمیم‌گیری مشارکتی را با موفقیت اجرا می کنند. به بیانی آنان با برقراری دموکراسی در درون شرکتهای به موفقیت دست یافته‌اند. از مهمترین ویژگیهای این سیستم که ساختار سازمانی را به شکل کاملاً متفاوت ایجاد می نماید، ارتباطات را از روابط زیر دست به بالا دست نجات داده و دسترسی به آزادی را پیش‌بینی می نمایند.

تعلق دارد. در عصر علم، متکی شدن سازمانها به علم توسعه ابزارهای رایانه‌ای و ارتباطات مخابراتی، نقش پیدا نمودن تکنولوژی خودکار در تولید، ساختارهای سازمانی را به اندازه زیادی تغییر می دهد. در عصر علم با پیشی شدن ساختار سازمانی (به جای هرمی شکل) و با فعال شدن مدیریت مشارکتی از تعداد کارمند و مدیر کاسته شده، کارکنان فنی (متخصصان) در اولویت قرار می گیرند و تعدادشان افزایش می یابد.

ساختار سلسله مراتب سنتی جو لیگوری اندیشه و اجرائیات نیست و قابلیت حرکت سازمانها را محدود کرده است. بنابراین ساختار سلسله مراتب عمودی جای خود را به شبکه افقی و وظایف سنتی به وظایف شناور، واحدهای متعدد مستقل به واحد مستقل استراتژیک، ماموران با تجربه به متخصصان خلاق و کارآفرین می دهند.

این پیشرفت با فروری ساختار سلسله مراتبی، فاصله بالا دست - زیر دست را کاهش داده و در روابط کاری به جای قواعد

که میل به کامیابی و باروری را پدید می آورد؛ فضای کاری به ویژه شیوه‌های رایج باید بهر پایه آنچه چگونگی اجرای امور را کارگردانی کرد، تعیین می‌کند.

در سازمانهای سطحی فضای کاری اغلب "بدر - فرزندی" است که بر پایه اقتدار متمرکز و ساختارهای سلسله مراتبی قوی و با تأکید بر روابط رسمی میان زیردست و فرادست استوار است. در چنین جوی "فرود سالاری" و ساختار ویژه موقت غالب است. در سبک اقتدار فردی، تمیز بر این است که مدیران همه چیز را می‌دانند و دستورات آنان از طریق زنجیره فرمان‌دهی به سطوح پایین منتقل می‌شود.

فضای کاری بر محیط روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد، زیرا معین می‌کند که افراد چگونه باید به کار گرفته شوند؛ بر محیط اقتصادی تأثیر می‌گذارد، بر محیط فیزیکی تأثیر می‌گذارد، زیرا شرایطی را که مردم در آن به کار می‌پردازند، معین می‌کند. سازمانهایی که از مدیریت خوب برخوردارند همواره از خطر بنه دورنگد و انفرادی که بسیار برانگیخته‌اند از کارایی که انجام می‌دهند لذت می‌برند، کمتر سالحه می‌آفرینند تا از مرخصی استعلاجی استفاده می‌کنند و خلاصه کمتر دچار نابهنگامی می‌گردند.

هنگامی که مزج از دگرگونی بر پیگر جامعه و اقتصاد می‌کوبد، مدیران سنتی که خوی کار کردن در آبهای آرام را فرا گرفته‌اند، از عرشه کشتی به بیرون دریا پرتاب می‌شوند، عاداتهایی که به کامیابی آنان تاکنون یاری داده است، به ناگاه بی‌فایده می‌شوند.

سبب هیچ سخنی نیست که تلاش مدیران، در هر موسسه و هر سطح از نظر کلی در حال گسترش و دگرگونی است. همان گونه که دانش و فنون تازه شناخته شده و به کار برده می‌شود و همان گونه که این دانش و فنون سبب افزایش و پدید آوردن محیطهایی می‌شود که مردم طی توانستند ارزشی و کارایی بیشتری در انجام دادن کار داشته باشند. همینطور خواستهای گوناگون، جاذبه مدیران را وادار خواهد کرد که از این دانش و

افزایش جمعیت و دیگر تحولات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی (گرایش سلطه‌گری و نابرابری) از عواملی است که سازمانها را وادار به تغییر نموده است. در اولین کنفرانس که در سال ۱۹۶۰ با شرکت دانشمندان علوم رفتاری پیرامون منشوخ شدگی حرفه‌ای (نابهنگامی حرفه‌ای) انجام گرفت، ویژگیهای فردی و محیط سازمان مورد بحث قرار گرفت و تأثیر عوامل محیطی در نابهنگامی بیشتر از تأثیر عوامل شخصی در نابهنگامی شناخته شد. وارن پیپس از صاحب نظران بر این بناور است که محیط در جهتی در حرکت است که در آینده با سازمان‌های موقت غیر ثابتی روبرو خواهیم بود. از این رو هر تغییر و تحولی طبعاً با خود، اوضاع و احوال تازه و ناآشنایی را به همراه می‌آورد. افراد مجبور به کسب اطلاعات تازه و فراگرفتن مهارت‌های نوینی می‌شوند و لازم است که با نظرات تازه‌ای آشنا شوند و آنچه را که به آن عادت کرده‌اند و راه و روش‌هایی را که به خوبی می‌شناختند رها سازند. موقعیتهای تازه برای افراد بی‌نفع با گنگی و ابهام همراه است. فضای کاری و وضعیتی است که افراد در آن کار می‌کنند، این همواره تجلی برداشت‌های کارکنان و شبکه مدیریت سازمان و نظام ارزشی سازمان است. پادشاهان و پادشاهان رویه‌های را فراهم می‌آورد که چگونگی انجام دادن کارها را تعیین می‌کنند، معین می‌کند چه اعمالی پسندیده است و چه اعمالی پسندیده نیست و تنبیه درین دارد. فضای کاری ریشه‌دار گذشته دارد و کلید آن چینه‌هایی است که در آینده تعقل می‌پذیرد.

مثلاً نگرش فروش نسبت به تولید ارتباط میان طراحی و ساخت، دیدگاه مدیریت نسبت به کارکنان و نظایر آن همگی مؤثر بر دانشهای تهنه در سازمان سرچشمه می‌گیرند. برداشت‌ها و نگرش‌ها همچنین بر کیفیت زندگی کاری مؤثر هستند. فن‌شناسی و روش‌ها فرصتی را برای مولد بودن فراهم می‌کنند. صلاحیت‌ها توانایی را به دنبال دارند، اما تنها فضایی کاری است



**سازمانهایی که از مدیریت خوب برخوردارند همواره از خطر به دورند و افرادی که بسیار برانگیخته‌اند از کاری که انجام می‌دهند لذت می‌برند، کمتر سناحه می‌آوریند یا از مرخصی استفاده می‌کنند و خلاصه کمتر دچار تابهنگامی می‌گردند.**

**جامع برخوردارند.**

**دگرگونی مشاغل و تمرکز آبی**

در طی دهه آینده مشاغل در سراسر جهان دگرگون خواهند شد و پهنه تجارت جهانی به طور کلی تغییر شکل خواهد داد. کار با نرم‌افزارها آسان‌تر خواهد شد و شرکت‌ها شبکه‌هایی را نه تنها در دسترس همه کارکنان خواهند گذاشت، بلکه با دنیای تهیه کنندگان، مشاوران و مشتریان هم در ارتباط خواهند بود. چنین پدیده‌هایی مبنای نظام عصبی سازمانشان قرار خواهند گرفت. هم چنانچه شاهرخ اطلاعاتی معجورث فیزیکی را برای انجام خدمات شهری کم اهمیت‌تری کند، بسیاری از شرکت‌های تجاری به تمرکززایی دست خواهند زد و فعالیت‌هایشان را پراکنده خواهند کرد و اندازه شهرهای نیز مشابه شرکت‌ها ممکن است کوچک شود.

**نقش نظریه‌های انگیزش در کاهش تابهنگامی**

یکی از نظریه‌هایی که در کاهش تابهنگامی تأثیر دارد نظریه انتظار (ویکتور و روم) است. افراد وقتی بیندیشند قادر به کسب دانش، مهارت و توانایی هستند و نه تنها آنها را فرا خواهند گرفت بلکه مورد استفاده نیز قرار خواهند داد. کارکنان می‌پندند دانش و مهارت‌هایی را کسب نمایند که معتقد باشند این دانش و مهارت در بدست آوردن پاداش، با روشن و مفید است.

از دیگر نظریه‌های انگیزشی نظریه سلسله مراتب مازلو، دو عامل فرزرگ، فراجه می‌کند و نظریه برابری (آدامس) می‌تواند در جهت کاهش تابهنگامی استفاده نمود.

**شیوه‌های کاهش تابهنگامی**

۱. انتخاب مدیرانی برخوردار از دانش و مهارت لازم و بهنگام.
۲. یکسازگاری تکنیک‌های مدیریت بر مبنای هدف.
- مشاوره شفاهی، مشارکت چوب.
۳. ایجاد فضای مناسب زمانی مطلوب از طریق سیاستها و خط‌مشی‌هایی که به شرفت را تشویق نماید.
۴. انتظارات پذیرش در این سیستم کنترل و ایجاد انگیزش برای

ابراز آن بهره‌فزاینده‌ای بگیرند. در واقع هر مدیر بگونه روزافزون با نیازها و فرصتهای بهسازی مدیریت، به منظور نگرش بسیار خرد گریانه‌تر درباره مدیریت آینده، رویرو خواهد بود. این موضوع برای مدیریت به آن مفهوم است که خطر تابهنگامی (کهنگی) و از دور خارج شدن در زمینه انجام دادن وظایف همواره بیشتر می‌شود.

**مدیریت نیاز خود را در این می‌بیند که**

دارایی‌های موسسه را به حداکثر برساند، این نیازها همواره تعارض‌هایی را میان صاحبان سرمایه (که مدیریت نمایندگی آنان را برعهده دارد و توان آن را دارد که فرصتی را برای افزایش سرمایه فراهم آورد) و کارکنان پدید آورده است. نیاز کارکنان به کیفیت زندگی کاری جامع نیز تنها یک روی سکه است. مدیریت و کارکنان هر دو می‌گویند که فرصتهای خود را به زبان دیگری به حداکثر برسانند. نیازها تنها جنبه کاری را با کاستن هزینه‌ها و افزودن انتظارات خرد انجام داده‌اند در بدین ترتیب کیفیت زندگی کارکنان را محدودتر کرده‌اند. کارکنان نیز با کند کاری واکنش نشان داده‌اند و در نتیجه موقعیت مطلوب‌تری برای دستیابی به حداکثر بازدهی تضعیف کرده‌اند. این دو موضوع متفاوت، دیدگاهی را در بسیاری از سازمانها رایج ساخته است که هر کس را بر آن می‌دارد تا تنها به خود بیندیشد و پیامد تأثیر ناکامی دو طرف در دست‌یابی توانمندی‌های‌شان بوده است. اما مدیریت و کارکنان تنها با همکاری می‌توانند توانمندی‌های مولد یکدیگر و بر اثر آن دست‌آوردهای یکدیگر را به حداکثر برسانند.

**کیفیت زندگی کاری فردی (زندگی کاری افراد)**

سه جنبه مهم فردی بر کیفیت زندگی کاری افراد اثر می‌گذارد:

۱. جنبه‌های روان‌شناسی: آنچه مردم در محل کار انجام می‌دهند و چگونگی انجام دادن آن.
۲. جنبه‌های فیزیکی: شرایطی که مردم در آن کار می‌کنند و رویکرد کلی مدیریت در زمینه ایمنی کار، آلودگی و نظایر آن.
۳. جنبه‌های اقتصادی: افراد در برابر کاری که انجام می‌دهند چه مقدار دریافت می‌کنند و این دستمزد تا چه اندازه می‌تواند آنان را از سطح زندگی مناسب بهره‌مند کند.

این سه جنبه به هم مربوط‌اند و کیفیت زندگی کاری جامع هنگامی بدست می‌آید که نیازها معتدل شوند. از این رو کسانی که کاری سودمند دارند، آن را در شرایط فیزیکی پسندیده‌ای انجام می‌دهند و دستمزد مناسبی دریافت می‌کنند و از کیفیت

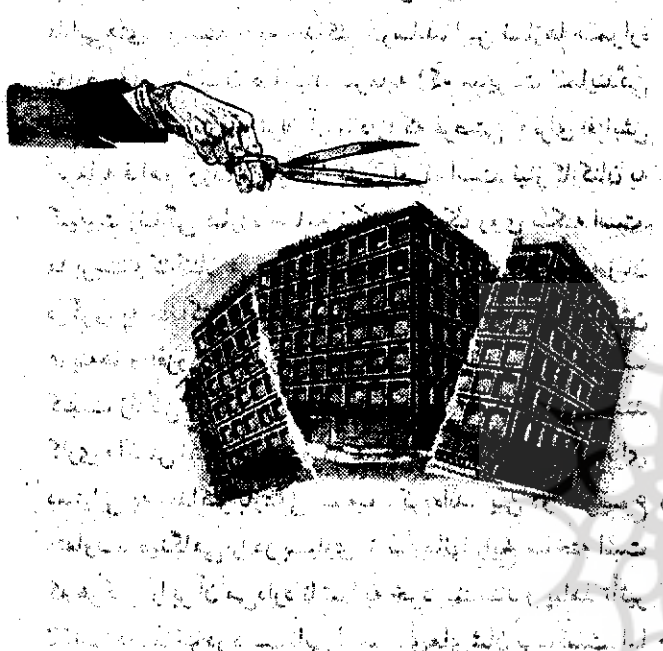
مسئولیت پذیری افراد.

۵. دقت و استمرار در برنامه‌های ارزشیابی عملکرد به منظور آشنایی با نقاط قوت و ضعف افراد و ایجاد دوره‌های آموزشی در جهت بالا بردن کارایی.

۶. تغییرات مداومی در پرداخت، حقوق و مزایا به نحوی که افزایش‌ها نصیب افرادی شود که از دانش و مهارت و تعهد بیشتری برخوردارند. خویشتن در جهت نیازمندیهای سازمان استفاده کرده‌اند.

دیگر زمان آن نیست که افراد از راه آزمایش و خطا به برتری لازم برای اعزاز مدیریت سازمانها در سطح عالی برسند. فراگیری دانش نوین و "بهنگام" در زمینه بکارگیری ساختار، تکنولوژی و سبک مدیریت بر پایه‌ای مستمر و توانایی کاربرد آن برای مقاصد عملی، بطور مطمئن تنها بیمه نامهای است که در برابر "نابهنگامی" و از دور خنجا شدن وجود دارد. سازمانهای امروزی برای ارتقای کارایی به محیط مشارکت جوینا نیاز دارند و برای کاهش بوروکراسی نیاز به تجدید ساختار دارند. ساختار سلسله مراتب سنتی مانع کارایی و اثربخشی سازمان می‌گردد؛ تدارک ساختار بهنگام، چارچوبی برای افزایش کارایی است که از طریق تکنیک‌های طراحی انگیزش شغل (هنر سازی شغل، گسترش شغل، مدیریت بر مبنای هدف) توان بالقوه انگیزش را می‌توان از طریق عواملی چون مسئولیت، فرصت پیشرفت

شغلی، چالشگری و شناسایی، مشاغل را بر معنی‌تر ساخت. لازم به ذکر است که فنون جدید کاربردی، ساختارهای نوین، دگرگونی ذائقه مشتریان و مراجعین، تحول و دگرگونیهای جدید در تکنولوژی، تولید و خدمات همه در رشد و پویایی سازمانها تأثیر دارند. اما به نظر می‌رسد تفاوت واقعی بین کارایی و شکست را در یک سازمان در بیشتر موارد می‌توان در تدبیرهای آن سازمان برای آشکار ساختن کارمایه و استعدادهای کارکنان از طریق بهنگام نمودن جستجو کرد.



## شرکت زمزم مشهد، گواهینامه ISO 14001 دریافت کرد

شرکت زمزم مشهد با استقرار سیستم مدیریت زیست محیطی و ۲۱۰۰ نفر ساعت کار

و ۲۵۰۰ نفر ساعت آموزش فنی موفق به دریافت گواهینامه ISO 14001 از شرکت بین‌المللی Moody International Co. شد.

ماهانمه توسعه مدیریت این موفقیت را که نشانه دیگری از مدیریت مدبرانه و همت

والای کارکنان شرکت زمزم مشهد است.

صمیمانه تبریک می‌گوید.

مهمانته توسعه مدیریت