بررسی موضوعی اضافه‌کاری و کنترل مشکل اضافه بیکاری در سازمانها

امیرعباس یزدانی*

گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور مرکز ساری

چکیده

زمینه: سازمانهای امروزی، جهت دستیابی کامل به اهداف، به نیروی انسانی توانمند و متعهد نیاز خواهند داشت. توانمندی و تخصص، طی فرآیند گزینش و آموزش، قابل دستیابی می‌باشند، اما تعهد و رعایت اخلاقیات در سازمان، نیازمند کار فرهنگی و در صورت لزوم، کنترل و معیارسازی فعالیتهای سازمانی است. تجربه نشان می‌دهد که مقوله اضافه‌کاری، بستری برای بروز رفتار خارج از اخلاق حرفه‌ای و سوء استفاده برخی پرسنل فراهم آورده است که در صورت عدم توجه و واکنش مناسب مدیریتی، نتایج نامطلوبی در پی خواهد داشت.

روش‌کار: پژوهش توصیفی – تحلیلی حاضر، ضمن مروری مستند بر ادبیاتی که در این رابطه ارائه شده، نتایج حاصل از مشاهدات در این رویکرد را، طی مطالعه موردی انجام شده در یک سازمان، تشریح و بررسی کرده تا جوانب مختلف موضوع را در یک مورد عملی آشکار سازد. این پژوهش تلفیقی از مطالعات و تجربیات عملی است.

یافته‌ها: جهت ارزیابی مشاغل از منظر اضافه‌کاری، الگویی ارائه گردید که بر مبنای آن هر شغل، فراخور ماهیت کاری و امکانات سازمانی قابل طبقه‌بندی می‌باشد در ادامه، واکنش مناسب مدیریتی برای هر یک از طبقات به منظور کنترل اضافه‌کاری غیرضروری تعیین شد.

نتیجه‌گیری: کنترل رفتار پرسنل در ساعات اضافه‌کار، به مدیریت بر عملکرد و فرهنگ‌سازی بر محور تعهد و اخلاق نیاز دارد. بر مبنای الگوی ارائه شده، می‌توان ضمن بهبود بهره‌وری برای فرد و سازمان، تعهد فرد نسبت به سازمان را افزایش داده و مانع از بروز رفتارهایی غیراخلاقی نظیر اضافه بیکاری شد.

کلید واژه‌ها: اخلاق حرفه‌ای، اضافه‌کاری، اضافه بیکاری، تعهد سازمانی

سرآغاز

گزارشها نشان‌می‌دهند که شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در ایران، در مقایسه با کشورهای منطقه و خصوصاً شرق آسیا، بسیار پایین است و حتی میزان بهره‌وری نیروی کار در ایران در سال ۶۹ نسبت به سال ۶۴ حدود ۲۵٪ کاهش داشته است (۱). بدیهی است که، عملکرد و رفتار کارکنان در سازمان، متأثر از نگرش ایشان می‌باشد(۲)، درصورتی‌که مدیر بتواند شرایطی را مهیا کند که فرد نسبت به شغل خود نگرش مثبت داشته باشد، می‌تواند انتظار بازدهی بالا توأم با رضایت شغلی وی را داشته

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: amirabbasyazdani@gmail.com

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1390.6.4.8.7]

باشد(۳). در سازمانهای امروزی، مدیران همواره اذعان دارند که کارکنان بزرگترین دارایی آنها هستند، ولی در عمل، به آنچه که می‌گویند، کمتر عمل می‌کنند، بنابراین طبیعی است، همان‌طورکه تعهد سازمان به کارمند کاهش یافته، این انتظار وجود دارد که تعهد[1] کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد (۴). یافته‌های مطالعات حوزه رفتار سازمانی نشان می‌دهد که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور (۵)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (۶) و عملکرد شغلی (۷)، رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (۸) رابطه منفی دارد. از طرفی، وجود یک رابطه همبستگی قوی بین تعهد سازمانی و رعایت اصول اخلاقی در رفتار حرفهای کارکنان، به اثبات رسیده است (۹). لذا برای سازمان دهی مناسب سازمان، بایستی روشهایی در نظر بگیریم که در عین اثر بخشی و کارآیی، اخلاقگرایی نیز در آن نمود داشته باشد. در واقع برای موفقیت در برنامه‌ریزی باید روی روابط انسانی، اصول اخلاق و رفتار پرسنلی کار شود. بایستی ابتدا معیارهای رفتاری خاصی را با مد نظر قرار دادن اخلاقیات تعیین نماییم. (۱۰). رفتار مطلوب در سازمان، رفتاری فردی و داوطلبانه است که علیرغم اینکه مستقیماً به وسیله سیستمهای رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است، اما باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (۱۱). در برخورد با رفتارهای غیر متعهدانه نیز، لاجرم نیاز به تدبیر استاندارهای رفتاری مناسب در قالب ضوابط، به‌کارگیری و کنترل اعمال این استانداردها در رفتار پرسنل می‌باشد (۲).

پر واضح است که حضور غیر ضروری و ناکارآمد کارکنان در محل کار طی ساعات اضافه‌کاری (اضافه بیکاری) را بایستی رفتاری غیراخلاقی در سازمان محسوب کرد که کنترل آن به موازات ارتقای حس تعهد پرسنلی، در پیشبرد اهداف سازمان نقشی غیر قابل انکار دارد و مقاله حاضر، با هدف بررسی موضوعی اضافه کاری در سازمانها، ضمن مروری مستند بر ادبیات این مقوله، نتایج حاصل از تحقیق و تجربیات را طی مطالعه موردی انجام شده در یک سازمان، تشریح و مورد بررسی قرار می‌دهد.

روش بررسی

از جمله موضوعات رایج در سازمانها، اضافه‌کاری کارکنان است. در انجام کار اضافه بر ساعت کار عادی (۸ ساعت در روز و ۴۴ ساعت در هفته)، وجود توافق کارگر و کارفرما، نقش اصلی را بازی می‌کند (۱۲). به عبارت دیگر، نمی‌توان فرد را مجبور به اضافه‌کاری کرد و یا سازمان اجباری به قبول درخواست اضافه کاری پرسنل خود ندارد.

این پژوهش از نوع کیفی بوده و با هدف ارائه راهکاری کاربردی برای کنترل رفتار کارکنان در ساعات کار اضافه، رویکردی توصیفی – تحلیلی را دنبال می‌کند. اینگونه تحقیقات، علاوه بر تصویرسازی آنچه هست به تشریح و تبیین دلایل چگونه بودن و چرایی وضعیت مسأله و ابعاد آن می‌پردازند (۱۳). در تکمیل مبانی نظری پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای استفاده شده و آنچه در پی می‌آید، حاصل مشاهده، تجربه مستقیم، کنترل نامحسوس عملکرد و حتی مصاحبه و تبادل نظر در یک محیط تولیدی با بیش از ۲۰۰۰ پرسنل می‌باشد. البته مطالب مورد اشاره، مختص یک مطالعه موردی نبوده و در اغلب سازمانها، به وضوح قابل مشاهده است. در مجموع سعی بر آن شده تا ضمن توصیف دقیق، جوانب مختلف اضافه کاری مورد بررسی قرار گرفته و ضمن آشکار کردن زوایای آن، فرهنگ رایج شده در مقوله اضافه‌کاری و اشکالات اخلاقی و مدیریتی کنترل پرسنل در این ساعات تحلیل و راهکارهایی کاربردی برای این امر ارائه شود.

اضافه کاری

بنا به تعریف، اضافه کاری، عبارت‌است از انجام کار بیش از ساعات قانونی که شرایط و نرخ آنرا قانون کار تعیین می‌کند (۱۲). بنابر قانون کار، در شرایط عادی، ارجاع کار اضافی به کارگر با شرایط زیر مجاز است: الف) موافقت کارگر. ب) پرداخت ۴۰ درصد اضافه بر مزد هر ساعت کار عادی فرد (۱۴).

تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، به ضعف مدیریت ارتباط دارد (۱). از جمله وظایفی که بر عهده مدیریت منابع انسانی سازمان نهاده شده است، کاهش

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1390.6.4.8.7]

اضافه‌کاری‌های غیر ضروری توام با افزایش راندمان کار در ساعات اداری می‌باشد (۱۵). متأسفانه و بر طبق شواهد، معضل اضافه بیکاری در سازمانها، بهره‌وری حوزه منابع انسانی را شدیداً تحت‌تأثیر قرار داده است. در سازمانها این پدیده و طبق قانون پارکینسون[۲]، «کار، طوری گسترش می‌یابد که زمان داده شده را پر کند»(۱۶). یعنی اگر کار در ساعات اضافه مفهوم سازمانی خود را از دست دهد، پرسنل فعالیتهای خود را بر مبنای زمان پایان اضافه‌کاری تنظیم می‌کنند نه ساعات عادی کار. لذا عدم کنترل و مدیریت مشاغل و فعالیتهای پرسنلی آن، حضور ناکارآمد افراد را در پی داشته و سازمان را با هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم بسیاری درگیر می‌کند.

بنابر پژوهشی که در سال ۱۳۶۵ در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان در ایران صورت گرفت، ساعت کار رسمی پرسنل ۵۲ ساعت در هفته بود. یعنی کارکنان علاوه بر ۴۴ ساعت مقرر، ۸ ساعت در هفته اضافه‌کاری داشتند اما نتیجه پژوهش نشان می‌داد که در عمل، تنها ۷ ساعت و ۸ دقیقه، کار مفید انجام شده است (۱).

باید پذیرفت که مسئله اضافه بیکاری در سازمانها، حقیقت غیر اخلاقی و تلخی است که علیرغم حاشا کردن آن از سوی کارکنان و حتی مدیریت مربوطه، بسیار رواج داشته و شکافت و بررسی آن، جرات مقابله با ذهنیتی نامنعطف را می‌طلبد که سعی در توجیه و بزرگ جلوه دادن عملکرد توخالی خود یا واحد، در ساعت کار اضافه دارد. چرا که «خفته را می‌توان بیدار کرد، اما کسی که خود را به خواب زده را هرگز نمی‌توان»!

تعهد سازمانی و اخلاق حرفه‌ای

به عقیده پورتر، تعهد سازمانی عبارتست از پذیرش ارزشهای سازمان و درگیرشدن در سازمان و معیارهای اندازه‌گیری آن شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌باشد. کارکنان با تعهد قوی در سازمان می‌مانند برای اینکه می‌خواهند بمانند. این افراد در سازمان، کارکنانی با اخلاق محسوب شده و از تعهد اخلاقی بالا و مسؤولیت‌پذیری مطلوبی برخوردارند (۱۷).

اهمیت به حضور اخلاق در مشاغل، قدمتی بیش از ۲۵۰۰ سال دارد که سقراط در سوگند نامه خود بر رعایت اخلاق در حرفه پزشکی تأکید کرد (۹). در اوایل قرن بیستم، توجه به عامل انسانی در محیط کار مطرح شد و سازمانها بر تاثیر هنجارها و جایگاه تعهد در بهره‌وری فردی و سازمانی واقف شدند (۲). به موازات تعهد، اخلاق، به‌عنوان مجموعه‌ای از اصول، چارچوبی برای اقدام ارائه می‌کند و اخلاق حرفه‌ای در مفهوم نوین خود، مسؤولیتهای اخلاقی بنگاه در قبال محیط را شامل می‌شود که در بر گیرنده مسؤولیتهای فرد در شغل نیز می‌باشد (۱۸). پذیرش این مسؤولیت، همان تعهدی است که از کارکنان انتظار می‌رود. مدیریت بایستی ضمن تأکید بر رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، رفتار غیر اخلاقی کارکنان را تحت کنترل قرار دهد.

انگیزه و اخلاق

کارکنان در سازمانها، پیوسته خود را در وضعی مشاهده می‌کنند که می‌توان آنرا معماهای اخلاقی نامید، شرایطی که باید رفتارهای خوب و بد را تعریف کنند. مسأله تفکیک بین خوب و بد تا حدی مشکل شده و نمی‌توان مرز بین این دو را بطور دقیق تعیین کرد (۳). به بیان دیگر، فرد گاهی که خود را در منگنه می‌بینند، رفتار اخلاقی را زیر پا می‌گذارد. برای عمل غیر اخلاقی خود توجیهی یافته و خود را محق تشخیص می‌دهد. بنا بر مشاهدات، اهم انگیزه افراد برای حضور غیر کارا در ساعات اضافه کاری را می‌توان بفرم زیر برشمرد.

– فرد به دلیل عدم وجود امنیت شغلی، سعی در بزرگ جلوه دادن فعالیت درون واحدی خود دارد.

– مدیریت واحد با حمایت از اضافه کار، تلاش می‌کند تا حجم و ارزش بخش خود را پر و بالی کاذب دهد.

– همواره نیاز اقتصادی، عاملی مؤثر در راستای تلاش برای فروش وقت از سوی برخی از افراد است.

– عدم وجود برنامه برای ساعات غیر کاری خصوصاً در نیمه اول سال که بعد ازظهرهایی گرم و طولانی داریم.

– عادت کردن به زمان‌بندی ساعات روز بر مبنای چند ساعت اضافه ماندن در سازمان، حتی بدون داشتن نیاز مالی.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1390.6.4.8.7]

– فرد تحت تأثیر عملکرد غیر اخلاقی سایر همکاران خود در مقوله اضافه بیکاری، آنرا نوعی زرنگی قلمداد کرده و تلاش دارد تا از این قافله عقب نماند.

گاهی مشاهده می‌شود که ساعت کاری فرد، سه بعدازظهر به پایان می‌رسد و او چون ساعت پنج در خارج از سازمان برنامه معین موردی یا مستمر دارد، خود را تا ساعت پنج به بهانه اضافه‌کاری در سازمان مشغول می‌کند تا برنامه خارج از سازمان خود را تنظیم نماید. مواردی از این دست بسیارند که در بطن آن عدم پایبندی به اخلاقیات کاملا مشهود است.

از منظری دیگر و در یک مثال کلی آمده است که یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با وجود این برای بهبود امور جاری و تسهیل شدن جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان می‌ماند و به دیگران کمک می‌کند (۱۹). این بعد اخلاقی، همان روح تعهدی است که دمیده شدن آن در کالبد سازمان، ارتقای فرهنگ سازمانی و بهبود بهره‌وری نیروی انسانی آنرا در پی خواهد داشت.

مطالعه موردی در یک کارخانه تولیدی

سازمانهای تولیدی، دارای فرآیندهای مختلف کاری با برنامه و بدون برنامه هستند. تفکیک فعالیتها و آگاهی از نوع و زمان کار، در ارتقای سطح شناخت مدیریت از شغل و پرسنل بسیار تاثیر گذار است. در شرکت مورد مطالعه، مقوله کار در زمان اضافه برای کلیه پرسنل با کسب مجوز از سطح بالاتر قابل انجام می‌باشد، حتی برای پرسنلی که بصورت شیفت فعالیت دارند. متأسفانه فرهنگ اضافه بیکاری نیز در موقعیتهای مختلف کاری، کاملا نمود داشته زمان انجام کار، تحت قانون پارکینسون، به منظور توجیه کار و اخذ مجوز حضور در ساعت اضافه، دچار کشیدگی شده و موکول به زمان اضافه‌کار می‌شد. از آنجا که موضوع اضافه بیکاری، یک رفتار غیر اخلاقی در سازمان محسوب شده و معمولاً کنترل آن بصورت محسوس فاقد نتیجه خواهد بود، بناچار بطور نامحسوس آنرا تحت کنترل قرار دادیم چرا که بنا بر تجربه، برخی از کارکنان سعی می‌کنند با تظاهر به فعالیت، بر روند تصمیم‌گیری مدیران سازمان به منظور ارتقا و یا دریافت پاداش، تاثیر گذارند. در این حالت، کارکنان از «سرباز خوب بودن» به «هنر پیشه خوب» برای سازمان تبدیل می‌شوند (۲۰).

تحلیل جوانب موضوع و ماحصل نظرات نشان می‌دهد، درصورتی‌که فرد اضافه بیکاری نکند، نتایج فردی و سازمانی متعددی را بایستی به انتظار نشست که مهمترین آنها عبارت‌اند از:

حضور در محیط خانواده که موجب استحکام و گرمی بیشتر آن کانون خواهد شد. کار اضافه، خستگی مضاعفی به همراه دارد و فرد بطور ناخواسته، دچار بی‌حوصلگی و بهم ریختگی اعصاب در محیط خانه می‌شود.

زمان فراغت بیشتری برای فرد مهیا شده که می‌تواند استفاده بهینه نماید. فرد بجای اینکه زمان را در سازمان به بطالت بگذراند، می‌تواند برنامه‌های فرهنگی، ورزشی، و حتی درآمدزایی ارزشمندی را برای خود ترتیب دهد.

حذف دستمزد اضافه‌ای که بابت حضور فرد در محیط کار، بایستی از سوی سازمان پرداخت شود. هزینه‌هایی نظیر جمعه کاری نیز در این محدوده قرار می‌گیرند که با ضرایبی به مراتب بالاتر از دستمزد عادی، هزینه‌ای ناکارآمد را بر سازمان تحمیل می‌کنند.

عدم نیاز به سرویس‌دهی خدماتی نظیر ایاب و ذهاب، نوشیدنی و ... از سوی سازمان برای افرادی که لزومی به حضورشان در ساعات اضافه کاری وجود ندارد.

حضور بدون ضرورت فرد در ساعات اضافه کاری، معمولاً منابعی را بدون ایجاد ارزش برای سازمان مصروف می‌دارد نظیر مصرف انرژی جهت تامین روشنایی، تهویه و ... که هزینه‌های بالایی را در پی خواهد داشت.

سخنی به گزافه نیست اگر بگوییم فردی که در پی گذراندن اوقات خود در ساعات اضافه‌کاری غیر ضروری است، با ایجاد ارتباط غیر موثر با سایر همکاران، مانع از کارایی ایشان شده و تأثیر منفی بر عملکرد ایشان می‌گذارد.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1390.6.4.8.7]

همواره موضوع اضافه‌کاری و رقابت بر سر دریافت مجوز حضور در ساعات غیر کاری، از مهمترین دغدغه‌های ذهنی فرد و خصوصا مدیریت ایشان است.

ارائه یک الگوی ارزیابی مشاغل

مدیران ناگزیرند تا با به‌کارگیری شیوه‌های بهبود سازمانی برای ایجاد تغییر در رفتار افراد (سطح فردی که شامل نگرش، شخصیت، ادراک، پنداشت و فراگیری است)، رفتار سازمانی را در جهت تأمین منافع سازمان شکل دهند (۲۱). در صورت لزوم، با معیارین‌سازی شغل و اعمال انضباط، کارکنان ملزم می‌شوند که رفتاری معقول و مقبول و در چارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند. رفتار افراد، چیزی جز واکنش در مقابل محرک‌های بیرونی نیست و بجای توجه به دنیای درونی انسان، باید رابطه میان انسان و محیط را مد نظر قرار داد (۱۵).

در همین راستا، مدیر موفق کسی است که محیط سازمان خود را که عاملی بسیار موثر در رفتارهای کارکنان است، عمیقا بشناسد و درک کند (۱). از جمله ابزارهای کسب این شناخت، تجزیه شغل است که شامل جمع آوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان می‌باشد (۲۱). تجزیه و تحلیل شغل، فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد. ارتباط آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارت لازم برای انجام آن و شرایط کار نیز مشخص می‌شود (۱۵). این موضوع بخشی از فراگرد کنترل سازمان می‌باشد، که با نظارت بر جریان امور، پیگیری عملکرد و انجام اصلاحات در سیستم سر و کار دارد. معمولا جهت تجزیه و تحلیل شغل از روش‌های مشاهده، مصاحبه، مذاکره غیر رسمی با متخصصان و یا پرسشنامه استفاده می‌شود (۲۱).

به منظور هدایت مسیر پژوهش، نخست با محوریت موضوع اضافه کار، ماهیت مشاغل به فرم زیر دسته‌بندی شدند.

الف) مشاغلی که بصورت روتین[۳] انجام می‌شوند. منظور فعالیت‌هایی نظیر برنامه ریزی، صدور اسناد و ... است که می‌توان با ارتقای بهره‌وری، در ساعت عادی کاری آنها را انجام داد. مشاغلی که حالت اضطرار را کمتر تجربه می‌کنند مگر در شرایط مشخص مانند فرآیند انبارگردانی برای امور مالی سازمانها در پایان سال مالی. با کنترل و مدیریت می‌توان مراجعه ارباب رجوع به این امور را زمان‌بندی و هماهنگ نمود. عموماً فعالیت‌های اداری و ستادی در این دسته قرا ر می‌گیرند.

ب) مشاغلی که انجام آنها در قالب زمانی دقیقی نمی‌گنجند و یا ماهیت کار در زمان اضافه کار و عادی کاملا یکسان است و نمی‌توان با ارتقای سطح بهره‌وری، زمان انجام شغل را تقدم یا تاخر بخشید. مانند امور نگهبانی و یا تعمیرات اضطراری خط تولید. کارفرما، از پرسنل این گروه در زمان اضافه کار، همان بهره‌ای را می‌برد که در زمان عادی به‌دست می‌آورد.

بدیهی است که مورد خطاب این تحقیق، بیشتر مشاغل گروه الف می‌باشد. فعالیت‌های گروه ب، در زمان غیر ساعت کار، معمولا حالت طبیعی اضافه‌کار را داشته و البته افزایش بهره‌وری و کنترل و برنامه ریزی عملیاتی آن موضوعی دیگر است.

در مدل ارائه شده، برای بهره‌وری شغل، همچنین دو گزینه قابل افزایش و غیر قابل افزایش را داریم. توضیح اینکه قابلیت ارتقای سطح بهره‌وری با پرسنل و امکانات فعلی سازمان تحلیل می‌شود. بنابراین چهار حالت ممکنه خواهیم داشت که هر یک تفسیر و شرایط خود را داشته و واکنش مقتضی خود را می‌طلبد. بر اساس موقعیتی که ماهیت شغل در تقابل با قابلیت ارتقای بهره‌وری می‌یابد، یکی از گزینه‌های جدول ۱ را شامل می‌شود.

جدول ۱: ارزیابی بهره وری شغلی در تقابل با موضوع اضافه کاری

ماهیت شغل	قابل افزایش	غیر قابل افزایش
روتین	A	**C**
غیر روتین	B	D

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1390.6.4.8.7]

به منظور تشریح هر چه بهتر این الگو، برای هر یک از دسته ها، نمونه هایی مورد اشاره قرار می‌گیرند. مشاغل دسته A، شامل واحدهایی نظیر امور کارکنان، برنامه ریزی تولید و ... می‌باشد. فعالیت این واحدها معمولا در قالب ساعت کاری عادی می‌گنجد و اگر ارباب رجوعی داشته باشند نیز، در طی زمان عادی مراجعه خواهند کرد. دسته B، شامل مشاغلی نظیر انبارداری قطعات یدکی می‌باشد که مراجعان این واحدها علاوه بر ساعت عادی، در زمان اضافه کاری برای دریافت اقلام تعمیراتی مراجعه می‌کنند. ماهیت کار این دسته فاقد ظرف زمانی مشخصی می‌باشد. در دسته C، مشاغلی را داریم که معمولا حجم کاری بالایی دارند. در شرایط فعلی نمی‌توان این حجم را به ساعت عادی منتقل کرد ولی جزو مشاغل روتین بوده و مراجعان قابل پیش‌بینی دارند مانند بخش صدور اسناد دریافت کالا در شرکت مورد مطالعه که حجم کار آن بسیار بالا و امکانات اجرایی موجود محدود است. دسته D، شامل آن دسته از مشاغل غیر روتین می‌باشد که بهره‌وری آنرا نمی‌توان بالا برد و انجام آنرا به ساعات عادی منتقل کرد. مشاغلی نظیر نگهبانی در این دسته قرار می‌گیرند. بدیهی است که با استفاده از روشهای تحلیل شغل، نخست به گروه بندی آن بر اساس ماهیت پرداخت و تکنیکهای کار سنجی با لحاظ کردن شرایط فرهنگی، نشانگر قابلیتهای سازمان در افزایش بهره‌وری آن می‌باشد. این دو یکدیگر را در یکی از خانه‌های جدول فوق قطع خواهند کرد که یکی از حالات A، B، C یا D را شامل می‌شود.

یافته‌ها

با بررسی دقیق الگوی ارزیابی مشاغل، جمع‌بندی نکات مدیریتی عنوان شده و محور قرار دادن موضوع اضافه بیکاری که واکنشی درخور خود را می‌طلبد، راهکارهای منطقی مدیریتی، برای هر یک از حالات جدول ۱ قابل اتخاذ است.

در صورتی‌که شغل در حالت A قرار گیرد، مدیریت بایستی ابتدا بهره‌وری واحد را ارتقاء دهد تا عملا حجم کار به ساعات عادی کاری انتقال یابد. وقتی با این کار، حضور در ساعات غیرکاری، عملاً حالت اضافه بیکاری به خود گرفت، با اتخاذ سیاست مناسب، نسبت به تحدید یا حذف اضافه‌کاری برای آن شغل اقدام نماید. از جمله راهکارهای مناسب، بررسی متوسط میزان اضافه‌کاری آن واحد و تعیین سقف میزان ساعات مجاز اضافه کاری به میزان کمتر از میانگین و کاهش پلکانی این سقف بر اساس سیاست سازمان می‌باشد که می‌تواند حتی به ممنوعیت اضافه‌کاری در آن بخش منتهی گردد.

در حالت B، لازم است تا مدیریت نخست با برنامه‌ریزی، ماهیت شغل را به سمت روتین نمودن فعالیت‌ها سوق دهد. بعنوان مثال اگر برای انجام امور تعمیراتی، برنامه دقیقی داشته باشیم، مراجعه به انبار یدکی و دریافت نیازمندی‌ها را می‌توان در ساعت عادی انجام داده و دلیلی برای حضور انباردار و حتی تعمیرکار در ساعت غیر کاری وجود نخواهد داشت. پس از تغییر ماهیت شغل به حالت روتین، اتخاذ تدابیر حالت A، در کنترل اضافه بیکاری آن واحد موثر خواهد بود.

در حالت C، سازمان باید با بازبینی مشاغل و اعمال تغییراتی نظیر حذف بوروکراسی زاید، اصلاح رویه‌ها و حتی تامین تجهیزات جدید یا اضافه نمودن پرسنل، موجبات کاهش حجم کاری یا تقسیم متعادل فعالیت‌ها را فراهم کند و به عبارتی بهره‌وری را بالا ببرد. توضیح اینکه بایستی منافع سازمان ناشی از حذف اضافه‌کاری جاری با هزینه‌هایی که بر سازمان با تامین تجهیز یا افزایش پرسنل تحمیل شود مورد مقایسه قرار گیرد و در صورتی که ارزش افزوده آن جوابگوی سرمایه‌گذاری بود، این بخش سازمان را در حالت A قرار داد.

حالت D، شاید تنها حالتی است که اضافه کاری در آن کاملا توجیه دارد و مدیریت در مواجهه با واحدهایی که در این موقعیت قرار دارند، نمی‌تواند تدبیری برای حذف اضافه‌کار داشته باشد. البته کنترل و مدیریت فعالیت‌های پرسنل به منظور افزایش بهره‌وری کاری ایشان را نبایستی از نظر دور داشت.

جدول ۲ به اختصار، مطالب را دسته بندی و تشریح نموده است.

بررسی‌های انجام شده و تجربیات عملی بدست آمده، بیانگر نکاتی است که ذکر آنها در اینجا خالی از لطف نمی‌باشد.

به‌شکل عادت درآمدن اضافه بیکاری از سوی پرسنل، به‌گونه‌ای که «هدف وسیله را توجیه کند» یا کار تراشیدن برای توجیه

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1390.6.4.8.7]

حضور، دامی است که بتدریج قبح کار را از بین برده و نیازمند توجه مدیریت و سازمان است.

باید در نظر داشت که دمیدن روح تعهد در پرسنل، بسیار اثربخش‌تر از اعمال سیاست بر ایشان است. اگر سازمان منطبق با نظام اعطای پاداش مبتنی بر عدالت باشد و پرسنل بازتاب عملکرد خود را در حذف هزینه‌های سازمان و پاداش دریافتی ببینند، بصورت داوطلبانه سعی در افزایش بهره‌وری و حذف حذف یکباره اضافه‌کاری پرسنلی که به رویه فعلی خو گرفته‌اند، با واکنش شدید ایشان مواجه خواهد شد. چرا که معمولا این افراد بر انتفاع مالی از محل اضافه‌کاری خود حساب کرده و قطع یکباره این منبع درآمد، روال زندگی ایشان را بر هم می‌زند. حذف تدریجی و پلکانی منطقی‌ترین راهکار به نظر می‌آید.

نباید از نظر دور داشت که در برخی شرایط، سازمان نیاز به

جدول ۲. شرایط شغلی و واکنشهای مناسب مدیریتی

وضعیت	شرایط شغلی	واکنش مناسب مدیریتی
A	شغل از ساختار مشخصی برخوردار بوده و می‌توان با اعمال مدیریت، بهره‌وری وضعیت موجود را ارتقاء داد	با اعمال مدیریت مناسب، سطح بهره‌وری شغل را افزایش داده و اضافه‌کاری، محدود و یا ممنوع شود
B	فرآیند انجام شغل، ساختار اجرایی و زمانی نامشخصی دارد ولی سطح بهره‌وری آنرا می‌توان افزایش داد	بکارگیری تکنیک‌های برنامه‌ریزی جهت تغییر ماهیت شغل به روتین و استقرار در شرایط A
C	ساختار شغل مشخص و حدود زمانی آن معین است ولی در شرایط فعلی امکان افزایش بهره‌وری آن وجود ندارد	تهیه زیر ساخت لازم برای افزایش بهره‌وری شغل و یا اصلاح شغل به جهت استقرار در شرایط A
D	ساختار شغل و ظرف زمانی آن نا مشخص بوده و در شرایط فعلی امکان افزایش بهره‌وری آن وجود ندارد	صدور دستورالعمل‌های انضباطی و اعمال کنترل برای بهینه سازی فعالیت‌های کاری در زمان اضافه

اضافه بیکاری خواهد نمود.

وقتی کارکنان به‌جای گذراندن وقت در محیط کار، در جمع خانواده خود حضور یابند، لذت حضور در ساعاتی را خواهند چشید که قبلا در اختیار محل کار بوده است (مثلا فرد قبلا به‌جای ساعت ۳ ، ساعت ۵ ،محل کار را ترک می‌کرده و در شرایط جدید، امکان حضور حداقل ۲ ساعت بیشتر در منزل را پیدا می‌کند). این خشنودی اگر با دریافتهای مالی به‌صورت پاداش از محل کاهش هزینه‌ها توام شود، احتمال برگشت به رویه قبلی یا بروز نارضایتی ایشان از شرایط به‌وجود آمده را از بین می‌برد.

باید امکان همرنگ جماعت شدن یک پرسنل متعهد با افراد متخلف و نامتعهد را به حداقل رساند.

حضور افراد در ساعات غیر کاری دارد. نظیر شرایط حاکم بر تعمیرات اضطراری یا پیک[۴] های کاری و امور فصلی. اتخاذ تدابیر تحدید یا ممنوعیت اضافه‌کاری، بایستی در ذهنیت افراد کاملاً توجیه شده باشد و بتوان رضایت ایشان برای حضور در اینگونه مواقع را جلب نمود.

حتی اگر سازمان، پرسنل یک بخش را مجبور به حذف اضافه‌کاری کرده و در ازای آن، بخشی از مبلغ دریافتی آنها از محل اضافه بیکاری، مثلا معادل ۶۰ درصد میانگین مبلغی که بابت اضافه بیکاری دریافت می‌کردند را به ایشان بپردازد، با توجه به اینکه بسیاری از هزینه‌ها نظیر سرویس دهی و مصارف انرژی و ... حذف شده و حداقل ۴۰ درصد در هزینه پرسنلی از محل اضافه‌کار نیز کاهش خواهد یافت، تصمیمی کاملا ارزشمند

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1390.6.4.8.7]

بوده و پرسنل نیز با توجه به آزاد شدن وقتی که در سازمان به هدر می‌دادند، می‌توانند علاوه بر تامین بهتر آرامش در خانواده، حتی برنامه‌ریزی مطلوب‌تری برای اوقات خود و انتفاع مالی و غیر مالی از این زمان بدست آمده داشته باشند. بنابراین تنها کمی تحمل و فرهنگ سازی لازم است تا رویکردی برنده- برنده را شاهد باشیم که هم سازمان و هم کارکنان از آن منتفع خواهند شد.

بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه تحقیقات حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد که در مقطع پنج ساله بین سال‌های ۶۴ تا ۶۹ که بهره‌وری نیروی انسانی ایران از ۲۵ درصد رشد منفی برخوردار بود، میزان بهره‌وری در هنگ کنگ ۴۰ درصد، تایلند ۳۷ درصد، کره جنوبی ۳۴ درصد و هندوستان ۱۹ درصد افزایش یافته است (۱). امروزه شرکت‌ها دریافته‌اند که کنترل رفتار سازمانی نیروی انسانی توام با تقویت و ارتقاء فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور فزاینده‌ای در افزایش کارآیی و اثربخشی آنها موثر باشد و به همین دلیل شیوه های کنترلی خود را به نحوی متحول نموده‌اند که بتواند اهداف استراتژیک شرکت را برآورده سازد (۲۲)، لذا برای جبران گذشته و حضور موثر در عرصه رقابت، ناگزیر از تدبیر و تلاش در راستای ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی سازمانها می‌باشیم. هر برنامهای در راستای بهبود بهره‌وری نیازمند تعهد شخصی و قلبی افراد درگیر در برنامه است (۱). در واقع باید گفت که ارزشمندترین دارایی هر سازمان، " نیروی انسانی متعهد " آن است. پیچیدگی‌های شخصیتی افراد موضوعی است که فعالیت در حوزه نیروی انسانی را امری حساس و محتاج دقت و تامل می‌سازد (۳). در پاسخ به هر عمل خوب یا بدی که از سوی فرد یا افراد سازمان سر می‌زند، واکنشهای مختلفی از سوی مدیریت قابل بروز است که پارهای از آنها، کارساز و مفید بوده و برخی حتی مخرب می‌باشند. مدیران ناگزیر به ارائه عکس‌العمل مناسب در مقابل رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی کارکنان می‌باشند. در این مواجهه بنا بر نظریه تقویت و اصلاح رفتار، باید رفتارهای مفید و اخلاقی را تقویت کرده و رفتارهای مضر و غیر اخلاقی را تضعیف یا حذف نمود (۲)

اگر ما بدرستی، رفتار متعهدانه فرد در سازمان را، رفتاری اخلاقی و برخاسته از ارزش‌های فردی بدانیم (۳)، بروز معضلاتی نظیر اضافه بیکاری را بایستی رفتاری غیر اخلاقی نامید که نیاز به ریشه‌یابی، چاره جویی و نهایتا کنترل و ممانعت از اشاعه و تبدیل آن به عادت و هنجار دارد. در همین راستا پس از تحلیل مشاغل می‌توان آنها را در یکی از بخش‌های مدل ارزیابی ارائه شده، دسته‌بندی کرد. جدول واکنشهای مدیریتی، می‌تواند کلیت مسیری که می‌بایست در مقابله با آنها در پیش گرفته شود، آشکار سازد. از آنجایی‌که فرهنگ سازی و پذیرش باطنی مفاهیم در کارکنان موجب ثبات و پایداری سیستمهای اجتماعی سازمان می‌گردد (۳) باید روحیه تعهد و پایبندی به اخلاقیات را در ایشان بتدریج نهادینه نمود و بازخورد مثبتی از این اقدام به ایشان داد تا از دوام آن اطمینان یابیم.

با این تفاسیر، کنترل معضل اضافه بیکاری در مشاغل دسته A و B کار پیچیدهای نیست و تنها سنجش دقیق مشاغل، تدبیر و مدیریت متناسب با شرایط را می‌طلبد. اما مشاغل دسته C، نیازمند استفاده از تکنیک‌های کارسنجی و گاهی سرمایه‌گذاری می‌باشند. در برخورد با مشاغل دسته D نیز، اضافه‌کاری از توجیه لازم برخوردار بوده و بایستی با سنجش و کنترل عملکرد افراد طی آن، مانع از تبدیل ساعات کار به اضافه بیکاری شد.

واژه نامه

1. Commitment	تعهد
2. Parkinson's Law	قانون پارکینسون
3. Routine	روزمره
4. Pike	اوج کاری

منابع

۱. طاهری شهنام. بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، نشر هستان، چاپ هشتم، ۱۳۸۳، صص ۵۲ ، ۱۹۱، ۵۳، ۲۴۶,

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1390.6.4.8.7]

۲. رضائیان علی، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ هشتم، ۱۳۸۵، صص ۱۶، ۴۹۹، ۴۹، ۴۵۴,

۳. رابینز، استیفن پی. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ پانزدهم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶، صص ۶۹، ۱۹، ۱۶۱، ۳۷۷,

۴. فرهنگی علی اکبر، حسین زاده علی. دیدگاه‌های نوین درباره تعهد سازمانی، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۵۷، ۱۳۸۴، صص ۱۷, – ۱۴

5. Mathieu J. E. , Zajac D. M. (1990). A Review Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, 108 (2), pp 171-194

6. O'Reilly C. , Chatman C. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Social Behavior, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, pp 492-499

7. Meyer J. P. , Herscovitch L. (2001). Commitment in the Workplace, Toward a General Model, Human Resource Management Review, Vol. 11

8. Shiuan C. B. , Jiang D. , Riley J. H. (2003). Organizational Commitment, Supervisory Commitment and Employee Outcomes in the Chinese Context Proximal Hypothesis or Global Hypothesis, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, No. 3, p 313

۹. فرامرز قراملکی احد. اخلاق حرفه‌ای، تهران، نشر مجنون، چاپ سوم، ۱۳۸۵

۱۰. استیسی رالف. تفکر استراتژیک و مدیریت تحول، ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی، چاپ اول، انتشارات رسا، ۱۳۸۴، ص ۱۴۷,

11. Cohen A. , Kol Y. (2004). Professionalism and Organizational Citizenship Behavior, an Empirical Examination among Israeli Nurses, Journal of Managerial Psychology, Vol.19, No. 4

۱۲. حساس یگانه یحیی. اصول حسابداری ۲، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ دوازدهم، بهمن ۱۳۸۷، صص ۱۵۱، ۱۵۰.

۱۳. حافظ نیا محمد رضا. روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، چاپ چهاردهم، ۱۳۸۷، ص ۶۱,

۱۴. مؤسسه کار و تأمین اجتماعی. مجموعه قوانین و مقررات کار و تأمین اجتماعی، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۸۱، ماده ۵۹، ص ۱۹,

۱۵. سعادت اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، چاپ یازدهم، انتشارات سمت، پاییز ۱۳۸۵، صص ۷ ، ۳۰۷ ، ۲۳,

16. Jochimsen B. (2009). Service Quality in Modern Bureaucracy: Parkinson's Theory at Work, Kyklos, Vol. 62, Issue 1, pp. 44-64.

۱۷. بهروان حسین، سعیدی رقیه. عوامل مؤثر بر میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت گاز، مجلهٔ علوم اجتماعی دانشکدهٔ ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، سال ششم، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۸۸، صص ۱۸۱,–۱۹۹

۱۸. خانیکی هادی. چارچوبی برای پژوهش در اخلاق رسانه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال چهارم، شماره‌های ۱ و ۲، ۱۳۸۸، صص ۹۲,–۷۹

19. Cropanzano R. , Byrne S. Z. (2000). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance Rating, and Organizational Citizenship Behaviors, Fifteenth Annual Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology in New Orleans, April 13-16, 2000.

20. Castro C. B. , Armario E. M., Ruiz D. M. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty, International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 1

۲۱. ابطحی سید حسین. مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ شانزدهم، خرداد ۱۳۸۸، صص ۹ ، ۲۰ ، ۲۳,

۲۲. یزدانی امیرعباس، آقاجانی حسنعلی. پرداخت‌های خارج از چارچوب در سازمانها، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال چهارم، شماره‌های ۱ و ۲، ۱۳۸۸، صص ۴۰–۴۹.

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1390.6.4.8.7]