

# عنوان مقاله: تاثیر نابهنگامی در کارایی و اثربخشی

نویسنده: جبرئیل ناصری

منبع: تدبیر ۱۳۸۳ شماره ۱۵۱ صص ۴۹-۵۳



- کارایی و اثربخشی موضوعی است که در سخنرانی ها و سمینارهای مختلف مورد بررسی قرار می گیرد. البته با درک مفهوم کارایی و اثربخشی توسعه حاصل نمی شود بلکه عوامل را که موجب نیل به کارایی و اثربخشی است می بایست مورد توجه جدی قرار داد. یکی از آن عوامل نگرش جدید در زدودن منسوخ شدگی و نابهنگامی است.

- مدیریت و منابع انسانی مانند تجهیزات ماشین آلات، کارخانه های فرسوده، اگر به موضع بازپروری، ترمیم، تقویت و تعویض نگردند موجب خسارت سنگین برای سازمان خواهد شد.
- یکی از گام های اساسی در جهت ارتقای توسعه، شناخت علل و عواملی نظیر رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است که موجب به روز نبودن سازمان در ابعاد مختلف می شود.

**رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری،  
ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی**

# 3

- در این مقاله ضمن تعریف کارایی و اثربخشی و نابهنگامی و اهمیت آن به سه عامل مهمی که در به روز نبودن مدیران و در نتیجه کاهش کارایی و اثربخشی نقش دارد . کاربرد نظریه های انگیزش در کاهش نابهنگامی و در شیوه ها و تکنیک هایی که در محو یا کاهش به روز نبودن موثر است ، اشاره می شود.

## تعریف و اهمیت موضوع

- کارایی و اثربخشی دو مفهومی هستند که امروزه به عنوان بهره‌وری از آن نام می‌برند.
- بهره‌وری واژه‌ای که از اواسط قرن هجدهم یکی از مهم‌ترین عوامل در مدیریت و امروز به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در مدیریت و منابع انسانی در توسعه مطرح است.

- اثربخشی به مفهوم میزان موفقیت در تحقق اهداف با انجام ماموریت های محوله که جنبه کمی قضیه ان چنان که در مفهوم کارایی توجه می شود در نظر گرفته نمی شود و کارایی به مفهوم بازده یا نسبت کار انجام شده به منابع صرف شده است (۱)

- با توجه به این که بهره وری از مجموعه دو مفهوم اثربخشی و کارایی به وجود می آید. در مفهوم کلی عبارت است از **رابطه بین ستانده و نهاده** یعنی رابطه بین محصول تولید شده توسط سیستم تولیدی و خدماتی و نهاده ای که برای به دست آمدن محصول به کار می رود

Q =  
Quality



کیفیت محصول، کیفیت نهاد و  
فرایند محصول

- گاهی بین مفهوم کارایی و بهره‌وری اشتباه می‌شود کارایی به مفهوم تولید کالا با کیفیت بالاتر در کوتاه‌ترین زمان ممکن است. مفهوم بهره‌وری به طور فزاینده‌ای با کیفیت محصول، کیفیت نهاد و فرایند محصول در هم ریخته است. عاملی که اهمیت کلیدی دارد کیفیت نیروی کار، مدیریت و شرایط کاری آن است.

- اکثر مدیران و رهبران تعاریف کمی بهره‌وری را به کار نمی‌گیرند. آنها مفهوم وسیع‌تری از بهره‌وری را که بیشتر جنبه کیفی دارد، در ارتباط با سازمان ترجیح می‌دهد.
- «شایان» می‌گوید، اثربخشی یک سیستم را می‌توان بر حسب توانایی بدون توجه به وظایف خاصی که انجام می‌دهد تعریف کرد. این عقیده مورد قبول و تاکید عده‌ای از علمای جدید سازمان قرار گرفته و روش‌های جالبی برای اثربخشی سازمان ارائه کردند.



- بهره‌وری فقط نباید به محیط‌های صنعتی منحصر شود، بلکه بادی به صورت یک فرهنگ درآمد که همه جا از زندگی فردی گرفته تا کارخانه، دانشگاه، اداره، مزرعه، بازار و خیابان حضور موثر داشته باشد.
- زمانی توسعه میسر می‌گردد که بهره‌وری به صورت فرهنگ درآمد گاه جامعه و کشور به مجموعه‌ای پویا تبدیل می‌شود که در آن از هر فرصت و از هر امکان به نفع انسان‌ها بهره‌برداری خواهد شد و فرصت قابل توجهی از منابع موجود ایجاد می‌گردد (۲)
- بهبود بهره‌وری با کار کردن دانش و آگاهی بیشتر حاصل می‌شد تا با سخت کار کردن، چنان‌که شدت بخشیدن به کار به علت محدودیت انسان از نظر قدرت جهانی محدود خواهد شد.

- امروز صف آرای تمدن های جهانی شکل دیگری به خود گرفته است. ما با شتاب تمام به سوی ساختاری کاملا متفاوت از قدرت در حرکتیم که جهانی را ایجاد می کند که دیگر توسعه نیست، بلکه به وضوح میان به تمدن متضاد و رقیب تقسیم شده است. نماد **نخستین** تمدن هنوز کج بیل است نماد **دومین** تمدن خط مونتاژ و نماد **سومین** تمدن رایانه است.
- در این جهان به قسمت، بخش موج اولی، تامین کننده منبع کشاورزی و معدنی است. بخش موج دومی، نیروی کار ارزان را تامین می کند و به تولید انبوه مشغول است. بخش تند رشد «موج سومی» به سیطره ای دست می یابد و شیوه های تازه خلق و بهره برداری از دانایی مبتنی است (۳)

## مفهوم به روز نبودن

- **به روز نبودن همان نابهنگامی است** عبارت است از فقدان دانش یا مهارت نوین یا تقابل کارایی در انجام کار، در طول زمان، نابهنگامی زمانی صورت می پذیرد که فرد از دانش، مهارت و توانایی شغلی برخوردار باشد.
- از دهه ۱۹۶۰ منسوخ شدگی حرفه ای با توجه به عواملی نظیر بحران انرژی رقابت نیروهای متخصص و ورود انسان به فضا و ...مورد بحث سمینارها و کنفرانس های داخلی و بین المللی قرار گرفت از دهه ۱۹۸۰ نیز با توجه به روند خصوصی سازی و احساس مسئولیت و پاسخ گویی بیشتر در بخش خصوصی نابهنگامی توجه اندیشمندان علوم رفتاری و نیز پژوهشگران مدیریت منابع انسانی را به خود جلب کرد.

- «استیر» و «یرو» صاحب نظرانی هستند که معتقدند وقتی شخص به درجه ای از نابهنگامی برسد و نسبت به دیگر اعضای حرفه اش از آشنایی کافی برخوردار نباشد و یا از دانش و فن اوری که دیگران (همکاران) به کار می گیرند به طور نامناسب استفاده کند. چنین فردی (شاغلی) به منسوخ شدگی گراییده است. **در هر سازمانی منسوخ شدگی به درجات مختلف وجود دارد** و هیچ حرفه ای به طور کامل نمی تواند به هنگام باشد زیرا به هر حال در زمینه هایی دچار کهنگی گشته است.

- بعضی دیگر معتقدند که منسوخ شدگی وقتی رخ می دهد که اختراعات و نوآوری ها موجب خلاء معلومات بین نیازهای شغلی و توانایی حرفه ای و تخصصی می شود. بعضی نیز بر این باورند که نابهنگام شدن معلومات باعث می شود که مهارت های یک فرد متخصص یا حرفه ای برای انجام دادن وظایف محوله کافی نباشد. تعاریف نابهنگامی در عمل، به درک فرد از شغلش و نیز در انجام وظایف سازمانی اش مربوط می شود. بنابراین حرفه ای که فاقد دانش یا مهارت لازم برای انجام وظایف به طور موثر و مفید باشد، به هنگام نیست.

**تعاریف نابهنگامی در عمل**

- فرض هایی که در زمینه نابهنگامی مورد بررسی و تحقیق دانشمندان قرار گرفته عبارتند از:
- بین نابهنگامی و افزایش سن: رابطه معنی دار وجود دارد، بدین معنی که هر چقدر سن افزایش پیدا کند به کهنگی نیز افزوده می شود.
- بین محیط کار و نابهنگامی نیز رابطه معنی دار وجود دارد.

## عوامل به وجود آورنده نابهنگامی حرفه ای



- ادگار شاین معتقد است هنگامی که افراد وارد دنیای کار می شوند برا یپیمومدن مسیر شغلی خود به محرکی نیاز دارند که بتواند انگیزه و اشتیاق کافی در آنها ایجاد کرده و آن را توسعه دهند. او تکیه گاه مسیر رشد را خود تصویری و خودباوری فردی از نحوه ترقی شغلی اش تعریف کرده است. تکیه گاه مسیر رشد الگوی خودباوری در رفتار، انگیزه و ارزش ها است که به **هدایت، فشار، تثبیت، تغییر یا تلفیق مسیر شغلی افراد** می انجامد

ادگار شاین



**توانایی ها و قابلیت های  
بالقوه افراد**

• فردی که وارد مسیر خاص می شود در پی هدیه ای است که برای او ارزشمند است. اراده خود را به طور کامل جزم می کند تا بتواند مراحل مسیر را طی کرده به موفقیت دست یابد. وظیفه مدیریت برقراری سازگاری بین نیازها، توانایی ها و قابلیت های بالقوه افراد از یک سو و نیازهای حرفه ای سازمان از سوی دیگر و تعیین مسیر شغلی و پیشرفت حرفه ای هر فرد در طول عمر خدمتش است. کوتاهی در مدیریت مسیر رشد شغلی موجبات و رکود حرفه ای، نگرش منفی نسبت به کار، فشارهای روانی، تعارضات سازمانی، تنشهای شغلی و سرانجام کیفیت زندگی کاری نامناسب و نابهنگام شدن را به همراه خواهد داشت.



## مهم ترین عواملی که باعث کندی مسیر رشد شغلی و نابهنگامی خواهد شد عبارتند از:

- بی توجهی به صلاحیت و شایستگی مدیریتی: برخی از افراد بیش از دیگران احساس مسئولیت کرده و بهره بردای از فرصت هایی رهبری را ترجیح می دهند کار متنوع و چالشی را پسندیده مزایای کوتاه مدت بیش از سود بلند مدت را ارزشمند می شمردند.
- بی توجهی به صلاحیت و شایستگی اش: برخی از افراد تخصص گرا هستند و بیشتر تمایل به کار چالشی دارند و همواره در پی بهبود مهارت و دانش تخصصی خویشند.

- فقدان استقلال کاری و وابستگی: برخی افراد علاقه ای به این که خود را محدود کنند، ندارند و به کارهای مستقل پروژه ای بیشتر تمایل نشان می دهند. پرداخت حقوق و مزایا بر اساس شایستگی را مناسب دانسته، سیستم ارتقای مبتنی بر شایستگی را که به استقلال کاری بیشتر منجر شود می پسندند و ردیافت پاداش، جایزه و هدیه نیز آنها را به انجام کاری بهتر و مطلوب تر تشویق می کند.



فقدان استقلال کاری و وابستگی



**رشد و رضایت روحی**

• ارائه نشدن آموزش مداوم: فعالیت هایی که در زمینه توسعه برنامه های آموزشی و بهره وری نیروی انسانی در سطح سازمان ارائه می شوند بر دانش شغلی و بینش حرفه ای افراد افزوده موانع محدودیت ها، تهدیدات و فرصت های موجود در مسیرهای رشد فعلی را هر چه بیشتر آشکار می کند. آموزش یکی از راههای بالندگی سازمانی است و سرمایه گذاری بلند مدت از عوامل رشد و رضایت روحی و نیز موثر در کاهش نابهنگامی در سازمان است.

## بی توجهی به نیازهای مادی و معنوی

- امروز حقوق پرداختی بیشتر برای کارکنان به منظور ایجاد رضایت و شادی خاطر در کار، کافی نیست، کارکنان به معنی دار بودن کار به عنوان بخشی از هویت فرد باید در نظر گرفته شود.
- «کافمن» یکی از صاحب نظران در مورد نابهنگامی در مدیران **سه عامل مهم** زیرا که نقش موثری در منسوخ شدگی مدیران می تواند داشته باشد، ذکر کرده کرده است:

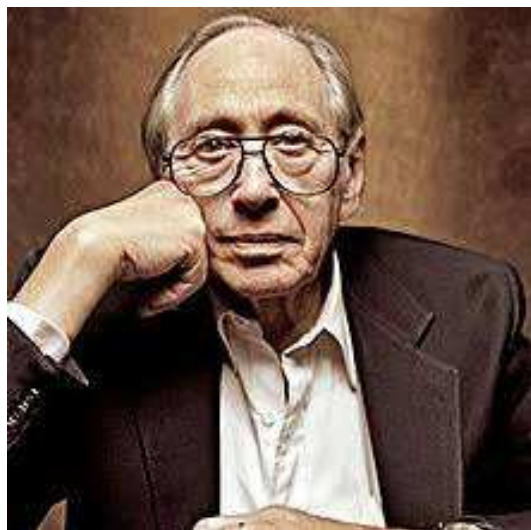
منسوخ شدگی مدیران

## الف- انفجار اطلاعات و تغییر و تحولات علمی

- پیشرفت روزافزون و سریع دانش و فن اوری که به رشد متناوب تولید و توزیع اطلاعات جدید و انفجار اطلاعات منجر می شود که ناشی از انتشار کتابها، مجلات، تحقیق و پژوهش اختراعات بوده است. پیدایش و ظهور اطلاعات باعث افزایش نشریات جدید مربوط به مدیریت، به ویژه باعث تغییر در حیطه تحقیق در عملیات و رایانه شده است.

رشد متناوب تولید و توزیع  
اطلاعات جدید

عواملی که باعث ایجاد تغییرات مستمر و مداوم در سازمان می شود عبارتند از :

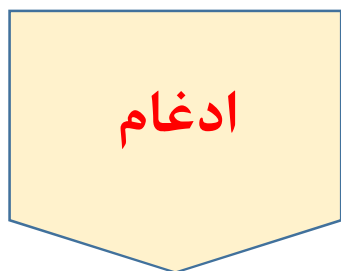


الوین تافلر

• **۱- تغییر فن آوری:** ماشینی شدن (اتوماسیون) از مرحله جمع آوری اطلاعات تا مرحله کنترل تولید و نیز کاربرد فن آوری رایانه سبب ایجاد تغییرات گردیده است. **تافلر در کتاب موج سوم** می نویسد: بشر امروز از شدت و سرعت تغییرات به بیماری ای که به نام بیماری تغییر دچار نشده است و با پیدایش رایانه موج سوم شکل می گیرد. تلویزیون و ویدئو اشکال گذشته حکومت را تغییر خواهد داد.

• **۲- تغییر شغل:** به دلیل مکانیزه شدن و عوامل دیگر از قبیل کسب دانش و مهارت بیشتر فرد را وادار به تغییر شغل کرده است.

• **۳- تغییر سازمان:** طی بررسی و مطالعات انجام شده در امریکا باید گفت حدود ۶۶ درصد از عظیم ترین کمپانی ها حداقل هر دو سال یک بار اقدام به ادغام بعضی واحدها و رایانه ای کردن واحدها می رسند.



- ۴- تغییر در روش های تحقیق و پژوهش : با کمک تکنیک های پژوهش عملیاتی، تجزیه و تحلیل سیستم ها و روش ها و کاربرد رایانه در علوم رفتاری تصمیم گیری را تسهیل می سازد.

علوم رفتاری



## ب) ویژگی های رفتاری



آبراهام مزلو

- این خصوصیات دارای ماهیت روان شناسانه است با توجه به نظریه های مک گرگور، هرزبرگ و مازلو و به طور کلی موضوع های مربوط به نیازها و انگیزش، نیازهای سطوح پایین در شروع به کار به ویژه در طول پنج سال اول زندگی کاری، فرد را تهدید می کند.
- در بررسی ها و مصاحبه با مدیران توانایی ادراکی (شناختی) به عنوان مهم ترین ویژگی شخصی است که در نابهنگامی حرفه ای نقش دارد ممکن است درجه نابهنگامی حرفه ای هایی که توانایی ادراکی شان ضعیف است بیشتر باشد.

• البته با توجه به بررسی هایی که «دالتون» و «تامپسون» در سال ۱۹۷۱ و «استگر» و «شیرر» در سال ۱۹۷۵ و «شومپیتر» در سال ۱۹۸۳ انجام گرفته معلوم شده است که بین سن و ناهنگامی رابطه وجود دارد و **هر چه کارکنان مسن تر می شوند دارای بازدهی کمتر و برای منسوخ شدن (کهنگی) مستعدترند.** اگرچه در بعضی مواقع شاغلان مسن تر نسبت به همکاران جوان خود از شناخت قوی تر برخوردارند.

## پ) محیط کاری و فضای سازمانی

- در اولین کنفرانس که با شرکت دانشمندان علوم رفتاری انجام گرفت، آنان نه فقط احساس کردند که ویژگی های محیط و فرد ملاحظات مهمی اند، بلکه به این نتیجه رسیدند که عوامل محیطی در نابهنگامی مهم ترند تا عوامل شخصی.

عوامل محیطی در نابهنگامی  
مهم ترند تا عوامل شخصی



وارن بنیس

• «وارن بنیس» معتقد است محیط در جهتی در حرکت است که در آینده با سازمان های 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 می آورد و افراد مجبور به کسب اطلاعات تازه و فرا گرفتن مهارت های نوینی می شوند و لازم است که با نظریات تازه ای آشنا شوند و آنچه را که به آن، عادت کرده اند و راه و روش هایی را که به خوبی می شناسند رها سازند. موقعیت هایی تازه برای افراد ذی نفع با گنگی و ابهام همراه است (۵)

- کیفیت زندگی کاری در هر قوم و جامعه ای معنا و محتوای خاص دارد و نمی توان برای آن یک شاخص عام و جهان شمول ارائه کرد. ضمناً رابطه کیفیت زندگی کاری و بهره وری منابع انسانی، رابطه ای دو سویه است. محیط کار به شرطی دارای کیفیت است که در آن افراد به عنوان یک عضو و عنصر اصلی سازمان به حساب آید. ذهن انسان در آن محیط با چالش فکری و اندیشه مواجه باشد. شرایط محیط باعث پرورش و رشد توانایی او شود و در آن محیط کارها به خوبی انجام پذیرد.

**یک شاخص عام و جهان شمول**

- در تحقیقی که در انجمن مدیریت آمریکا به عمل آمده کارکنان معتقدند که ۱۱ مورد ذیل اجزای عمده کیفیت زندگی کاری است:
- حقوق و دستمزد
- مزایا به ویژه مزایای خدمات پرسنلی
- امنیت شغلی
- داشتن شانس انتخاب شغل دیگر در سازمان
- نداشتن تنش کاری

- شرکت در تصمیماتی که در سرنوشت افراد مربوط می شود.
- دموکراسی در محل کار
- سهام بودن در سود
- وجود نظام بیمه بازنشستگی
- وجود امکانات و خدمات رفاهی
- چهار روز کار در هفته (۶)

- «**والتون**» معیارهایی نظیر، حقوق کافی، محیط کار سالم، ایجاد فرصت برای رشد مداوم شغلی مستمر برای کارکنان، اجتماعی کردن کار در سازمان، آزادی در محیط کار، وجود تعادل و توازن در بین کار و زندگی کاری بر شمرده است (۷)

**وجود تعادل و توازن در بین کار و زندگی کاری**



# نقش ساختار سازمانی در نابهنگامی

- ساختار سازمانی، عبارت است از نحوه تنظیم خطوط مسئولیت در یک واحد توسط مدیریت عالی.
- از عوامل مهم در تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری و همچنین بهنگام شدن و نیز بالابردن بهره وری کارکنان در سازمان، ساختار و تشکیلات تناسب با اهداف مورد نظر است. بعضی، ساختارهای سازمان را به ماشینی و زیستی تقسیم کرده اند. ساختار زیستی یا ارگانیکی ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است.

- این ساختار با شرایط معقول محیطی به سرعت هماهنگ شده امکان انعطاف و آزادی عمل را برای شاغلان فراهم آورده است و بستر مناسبی را برای رشد خلاقیت و نوآوری آماده می سازد. از ویژگی های این نوع ساختار، ارتباطات امور در سطوح مربوطه، تعهد به اهداف وظیفه ای، سطحی بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی و همکاری و همراهی کارکنان است (۸)

**امکان انعطاف و آزادی عمل**



ویکتور وروم

• یکی از نظریه‌هایی که در کاهش نابهنگami تاثیر زیادی دارد، نظریه انتظار (ویکتور وروم) است افراد وطنی بیندیشید قادر به کسب دانش، مهارت و توانایی هستند، نه تنها آنها را فراخواهند گرفت بلکه مورد استفاده نیز قرار خواهند داد. کارکنان دانش و مهارت‌هایی را کسب خواهد کرد که معتقد باشند

## نقش نظریه های انگیزش در کاهش نابهنگامی



- این مهارت و دانش در به دست آوردن پاداش با ارزش مفید است. نظریه های دیگر انگیزشی نظیر، سلسله مراتب نیازها (مازلو)، دوعاملی (هرزبرگ) فراجویی ( مک کله لند)، تقویت مثبت یا اصلاح رفتار (اسکینر) و نظریه برابری (آدامز) می توانند مبنای حرکت کارکنان و مدیران در سازمان بوده و تمایل به توفیق در کار و افزایش بهره وری را در آنها ایجاد و باعث کاهش ناهنگامی در حرفه گردد.

اسکینر

## شیوه های کنترل و مقابله با نابهنگامی

- ۱- اطلاع یافتن از شدت نابهنگامی در سازمان از طریق بررسی سوابق پرسنلی تجزیه و تحلیل های سازمانی، بررسی موجودی ها، آزمون دانش و مهارت های مربوطه
- ۲- برای اجتناب از استخدام افراد نامناسب با شغل و نیازهای شغلی، لازم است شیوه ها و تکنیک های انتخاب و انتصاب را اصلاح کرد:

بررسی سوابق پرسنلی

شیوه ها و  
تکنیک های  
انتخاب و انتصاب

- ۳- مدیریت می تواند با ارزیابی ها از استعداد ها و تدارک مشاغل و نیز تکنیک ها و شیوه هایی نظیر ارزشیابی مشاغل مدیریت بر مبنای هدف و مشاور شغلی در دستیابی به پرورش و توسعه شغلی جهت کنترل و از دور خارج شدگی موثر واقع شود.
- ۴- تدوین خط مشی ها، سیاست های قابل انعطاف بازنشستگی و فراهم ساختن مستمری های سبک بازنشستگی باید بر مبنای توانایی افراد حرفه ای در همکاری باشد و بر اساس سن تاریخی مطلق نباشد مستمری های سبک موجب تشویق و ترک افراد حرفه ای و فرسوده از سازمان می شود زیرا بدون از دست دادن حقوق خود می تواند این کار را انجام دهند.

**سیاست های قابل انعطاف بازنشستگی**

- ۵- طرح ریزی های مکرر مشاغل حرفه ای به منظور ایجاد انگیزه بیشتر از طری بهبود روش های استفاده از دانش و مهارت های حرفه ای و افزودن مسئولیت و نفوذ افراد انجام داد (غنی سازی و گسترش شغل) البته اگر افراد حرفه ای از همان نخستین تجربه شغلی به مبارزه با نابهنگامی تشویق شوند کمک بهتر و موثرتری در برانگیختن رشد و پرورش آنها می شود.



**اجتناب از ایجاد تخصص محدود**

- ۶- اجتناب از ایجاد تخصص محدود در واگذاری شغل این امر مستلزم به کارگیری دانش و مهارت های مختلف است که نه فقط آنچه را که افراد حرفه ای می دانند تشویق می کند، بلکه در فراگیری دانش و مهارت های بهنگام را نیز باعث می شود و به تدریج اعتمادی را در افراد حرفه ای القا می کند تا آنها با کمک آنان آسانتر با نیازمندی های در حال تغییر خود را تطبیق دهد.



- ۷- فراهم ساختن امکان تغییر شغل برای افراد حرفه ای که نابهنگام شده اند. چنین تعبیری نوعاً مستلزم این است که فرد حرفه ای در کار یگمارده شود که در آن کار بیش از دانش و مهارت اولیه وی نیاز نیست. به عبارت دیگر، دانش و مهارت لازم برای تصدی از کار بر اثر مرور زمان و تحولات فن آوری دستخوش تغییراتی نشود.

- ۸- انتخاب مدیران و سرپرستانی که از دانش و مهارت لازم برخوردار باشد. شاغلان نسبت به مهارت رهبری در کار و حرفه بسیار حساسند. تکنیک هایی مانند مدیریت بر مبنای هدف مشاور شغلی، مدیریت جمعی را که از پویایی لازم به هنگام شدن برخوردارند، می توان اعمال کرد.

مدیریت بر مبنای هدف

**MBO**



- ۹- ایجاد فضای سازمانی مطلوب از طریق سیاست ها و خط مشی های انعطاف پذیر
- ۱۰- **دقت** در برنامه ریزی و ارزشیابی مستمر برنامه های آموزشی به منظور کمک به افزایش کارایی کارکنان در جهت بهنگام شدن آنها.

- هر نوع آموزش مستمر تا انچا سودمند است که پاسخ گویی نیازهای آنی و درازمدت افراد حرفه ای باشد. برنامه های بهنگام باید بر پایه ارزیابی نیازهای آموزشی و راهنمایی و مشاوره دقیق شغل تقویت شوند (۹) به این نکته بسیار مهم باید توجه کرد که نابهنگامی (از دور خارج شدگی) نتیجه عدم تطابق نیازهای شغلی و نیازهای فرد است که در یک زمان با هم هسمن بوده اند، اما در بلندمدت نامتناسب شده اند.

## نیازهای آنی و درازمدت

- در ضمن باید گفت نابهنگامی بر روی مهارت دانش و توانایی عمومی تاثیر می گذارد و هر سه (دانش، مهارت، توانایی) متاثر از تغییرات خارجی سازمان است. البته چنانچه **شرایط احراز شغل** را بتوان به صورت جاری نگاه داشت و از طریق گزینش های معتبر و نیز افزایش سطح حقوق به جذب کارکنان با توانایی بیشتر اقدام و بر نابهنگامی غلبه کرد.

**مهارت دانش و  
توانایی عمومی**



- تغییرات حقوق و مزایا لازم است **به طور ادواری** مورد آزمایش قرار گیرد و به شیوه ای مطابقت داده شود که افزایش ها نصیب کارکنانی گردد که از دانش مهارت و توانایی خویش در جهت نیازمندی های سازمان استفاده می کند.

## نتیجه گیری

- یکی از اقدامات موثر در به روز درآوردن و نگهداری منابع انسانی، متناسب سازی، دانش، توانایی، مهارت شاغلان و نیز **متناسب ساختن فرهنگ افراد** (باورها، ارزش ها، شخصیت، طرز تلقی، نگرش و نیازها و ...) با فرهنگ سازمان (عصر سازمان، فن آوری، ساختار سازمانی، کیفیت کار مدیران) است. لازم است در گزینش نیروهای سازمانی شناخت کافی از ویژگی های افراد توانایی آنها برای قسمت های مختلف سازمان کسب گردد. گماردن افرادی که شرایط لازم را برای سرپرستی ندارند باعث می شود که در افراد کاردان و متبحر سازمان تاثیر منفی گذارده و باعث ایجاد رخوت و سستی و در نتیجه گرایش به سمت نابهنگامی در آنان شود

CONCLUSION

• **افزایش بهره وری** در سازمان متاثر از شرایطی است که مهم ترین آن برانگیختگی کارکنان برای انجام وظایف محوله است. برانگیختگی کارکنان با افزایش و وجه رضایت شغلی، کیفیت زندگی کاری و آموزش فراهم می آید.





- برای افزایش روحیه رضایت شغلی لازم است به ارضای نیازها در محیط کار توجه کرد . سازمان هایی می توانند نیازهای مراتب بالای کارکنان خود را فراهم سازند که فضای روانی مناسب را در درون سازمان به وجود آورده باشند. افراد لایق امروز در آینده نزدیک توان برتری و رقابتی خود را از دست داده و به افرادی غیر کارمند تبدیل خواهند شد.

## نیازهای مراتب بالای کارکنان



- برای پرهیز از این وضعیت همانا نیاز به آموزش مداوم و پایدار در سازمان ضروری است و تنها راز بقا در محیط کسب و کار کنونی ایجاد و پیشبرد تغییرات اساسی در اداره سازمان، یعنی مدیریت استراتژیک است که یکی از شیوه های آن در بهنگام سازی برنامه ریزی اقتضایی است.

- به طور خلاصه انسان و سازمان دو عضو اساسی اند که لازم است خود را با تغییرات و تحولات علمی، فن آوری ارزشی جامع وفق دهند. امروزه یکی از معیارهای ارزیابی مدیران موفق را می توان از طریق رشد و پرورش، ابتکار و خلاقیت کارکنان آن سازمان شناسایی کرد و این که چقدر مدیران در بهنگام ساختن افراد زیر مجموعه و سازمان خود تلاش کرده اند.

- احساس خستگی ها و نابهنگامی ها می تواند ناشی از اجبار باشد. زمانی حداکثر توانایی فرد به جریان خواهدد افتاد که تطابق شغل و ارزش های شاغل در نظر گرفته شده باشد. هر چه افراد در اثر نتیجه کار خود بر مجموعه کار و حرکت بر مجموعه کار و حرکت کلی و جمعی مطلع تر باشد در قبال بهبود نتیجه فعالیت ها احساس مسئولیت بیشتری خواهند داشت و در نتیجه به افزایش بهره وری خواهد انجامید.

تطابق شغل و  
ارزش های  
شاغل