

ورود سازمانی^۱

نویسنده غلامرضا معمار زاده

معقول و مناسبی با یکدیگر درآمیزند و با توجه به شرایطی که مدام در فعل و انفعالات هر سازمان دخالت دارند، چنان نظامی در ترکیب تلاشها برقرار شود که همه وظایف و فعالیتهای مربوط به اداره امور پرسنلی را بصورت یک سیستم متعادل و پویا درآورد. بطور کلی ابعاد اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی را می توان چنین تقسیم بندی کرد:

- ۱- هدف یا هدفهای سیستم (برون داد).
- ۲- وظایف اصلی و فرعی، خط مشی ها و روشهای مربوط به نحوه انجام آن وظایف (میان داد).
- ۳- منابع (مادی و انسانی) لازم برای انجام وظایف (درون داد).
- ۴- عوامل داخلی و خارجی که در سیستم

همه سیستمهای سازمانی وارد کننده انواع انرژی از جمله نیروی انسانی، پول، تکنولوژی، مواد خام و اطلاعات هستند. شاید بتوان گفت از مهمترین این عوامل نیروی انسانی است، و اگر بقا و موفقیت سازمانها در تحقق اهدافشان را به میزان موفقیت مدیران در چگونگی جذب، بهسازی، به کارگیری و نگهداری این عامل مهم بدانیم، سخنی به گزاف نگفته ایم.

مدیریت نیروی انسانی به معنای وسیع کلمه بخشی از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می دهد و در برگیرنده طرح ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت عملیات استخدامی، بهسازی، نگهداری و کاربرد نیروی انسانی در جهت تأمین هدفهای سازمان، کارکنان و جامعه است (۱). برای رسیدن به این اهداف، باید وظایف و نقشها به نحو

1 -Organizational Entry (OE)

مؤثرند. (۱)

انسانی ایجاب می کند که بین این اهداف تعادل حفظ شود و در جهت تحقق آنها کوششی هماهنگ انجام گیرد. بنابراین باید بپذیریم که تصمیمات پرسنلی از جمله مهمترین تصمیماتی هستند که از سوی مدیران گرفته می شوند و باز به همین دلیل است که معمولاً مدیران اینگونه تصمیمات را به این دلیل که اثرات مستقیم آنها بر اثر بخش بودن اقداماتشان قابل مشاهده است، مهم تلقی می کنند. زیرا لازمه داشتن عملکرد مؤثر در سازمان، جستجو و جذب اشخاصی است که دارای ظرفیت و انگیزش کافی برای ادامه حضور و فعالیت در سازمان باشند. اصولاً شرایط مطلوب مورد انتظار مدیریت منابع انسانی عبارتند از اشغال محلهای سازمانی مربوط توسط افرادی که دارای مهارت لازم و انگیزه کافی برای انجام وظایف مرتبط با شغل مورد نظر باشند (۱۳/۱).

در زمینه چگونگی انتخاب اشخاص با توانایی ها و مهارتهای لازم و مناسب برای تصدی مشاغل، مطالعات و تحقیقات بسیاری انجام گرفته است و هم اینک سازمانها با بهره گیری از مکانیسمهای انتخاب پیشرفته، بر سازگاری استعدادها و تواناییهای فرد با نیازمندیهای سازمان و شغل تأکید می ورزند و در جهت جذب نیروهای مورد نیاز حداکثر کوشش خود را انجام می دهند. از طرف دیگر سازگاری نیازهای فرد با ویژگیهای شغل و محیط فیزیکی و مهم تر از آن محیط اجتماعی سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در حقیقت در جهت سازگار ساختن افراد تازه وارد با مشاغل و محیط سازمانی با تأکید بر

هدفهای سیستم مدیریت نیروی انسانی، جزیی از هدفهای کل سازمان و یا مجموعه ایست که در آن قرار گرفته است. گرچه جزئیات اهداف سیستمهای پرسنلی در همه سازمانها یکسان نیست، اما همانگونه که از تعریف مدیریت نیروی انسانی برمی آید، سه هدف اساسی را میتوان مبنای کار مدیریت منابع انسانی قرار داد که عبارتند از:

۱- تأمین نیروی انسانی (کارآمد) با حداقل

هزینه.

۲- تأمین اهداف کارکنان و رفع نیازهای

مادی و معنوی و جلب رضایت آنان.

۳- تأمین هدفهای اجتماعی با توجه به مسائل

و رویدادهای محیط اجتماعی سازمان و پاسخگویی بموقع به این مشکلات و مسائل مربوط به آن. (۱)

تأمین هدف اول، مستلزم انتخاب نیروی

انسانی مورد نیاز سازمان است به نحوی که توانایی ها و مهارتهای آنان با خواسته های سازمان تطبیق داشته باشد و تحقق هدف دوم، به سازگاری فرد با سازمان مربوط می شود، یعنی تطبیق محیط سازمان با نیازهای فرد. و تأمین هدف سوم به معنی تطبیق سازمان با محیط اطراف خود و توانایی سازگاری با تغییرات محیطی در جهت تأمین اهداف جامعه می باشد.

این اهداف همواره ثابت نیستند بلکه به دلیل

متغیر بودن افراد، مشاغل و محیط در طول زمان و حرکت دائمی نیروی کار (استخدام، ترفیع، ترک کار و غیره) پیوسته در حال تغییر هستند.

ضرورت نگرش سیستمی به مدیریت نیروی

جلب رضایت آنان نیز ضروری بنظر می‌رسد. برای اینکه بتوانیم به ورود فرد به سازمان جامعیت بخشیم و نارسایی‌های برشمرده را تا حد ممکن کاهش دهیم باید بینیم ورود سازمانی چیست، ابعاد آن کدام است، شکلهای ممکن آن چگونه می‌باشد و مطلوب‌ترین شکل آن چگونه می‌تواند تحقق یابد؟

«ورود سازمانی» یعنی حرکت فرد از خارج سازمان به درون آن براساس یک توافق متقابل بین فرد و سازمان (۵/۱). از دیدگاه فردی که وارد سازمان می‌شود، فرآیند از هنگامیکه فرد به امکان ورود می‌اندیشد، آغاز می‌گردد. فرآیند در برگیرنده مرحله کوشش برای ورود و سپس مراحل گزینش فرد توسط سازمان و تصمیم‌گیری نهایی فرد برای ورود می‌باشد. (۱۲) موضوع «ورود سازمانی» حتی بعد از ورود فرد به سازمان بویژه به دلیل اثراتی که سازمان بر فرد و فرد بر سازمان خواهد داشت از اهمیت خاصی برخوردار است. «ورود سازمانی» شامل فرآیندهایی که تحت عناوین «اثر پذیری»^۳ و «اثر گذاری»^۴ به کار رفته‌اند نمی‌شود. این دو فرآیند بعنوان نتایج حاصل از ورود فرد به سازمان مورد توجه خواهند بود. (۱۲) بنابر آنچه گفته شد، می‌توان نتیجه گرفت که فرآیند «ورود سازمانی» دارای دو بعد

نیازها، ادراک و شخصیت انسان بندرت کوششی صورت گرفته است. (۱۱/۶).

بدیهی است انتخاب یک طرفه اشخاص توسط سازمان الزاماً و همواره به معنی تحقق یک ورود سازگار نیست. بلکه شخص ممکن است پس از ورود و گاه حتی پیش از ورود متوجه این واقعیت شود که علی‌رغم نیاز سازمان به تخصص و توانایی‌های وی، محیط سازمان برای او ارضاء کننده نمی‌باشد. با توجه به آنچه که گفته شد و به دلایلی از جمله:

۱- ناچیز بودن اطلاعات و نتایج مطالعات

مطبق شده درباره ورود سازمانی.

۲- عدم انجام تحقیق در زمینه ورود سازمانی

در کشورمان از دیدگاه فرد.

۳- توجه بیش از حد سازمانها بر تطبیق

توانایی‌ها و مهارتهای فرد با نیازمندیهای سازمان و نگریستن به فرد به عنوان یک عنصر انفعالی در فرآیند استخدام و به فراموشی سپردن این حقیقت که افراد نیز انتخاب کننده هستند.

۴- افزایش ترک کار بویژه در اولین ماههای

ورود فرد به سازمان^۲،

بررسی و مطالعه رفتار سازمانی در قالب هدف دوم مدیریت منابع انسانی، یعنی تامین اهداف کارکنان و رفع احتیاجات مادی و معنوی و

۲- میزان ترک کار در شرایط مختلف متفاوت است، ولی بطور کلی می‌توان آن را یکی از واقعیتهای اغلب ناخوشایند سازمانها دانست، زیرا در اکثر موارد ترک کارهای متوالی در مشاغل خاص، مشکلات و هزینه‌هایی را برای سازمان در پی دارد. علت این موضوع احتمالاً آشنا شدن فرد با محیط سازمان و کشف این واقعیت است که برخلاف انتظار او، سازمان توانایی ارضای حداقل نیازهای او را ندارد.

مشخص و ظاهراً مجزای از یکدیگر است:

۱- انتخاب فرد توسط سازمان.

۲- انتخاب سازمان توسط فرد.

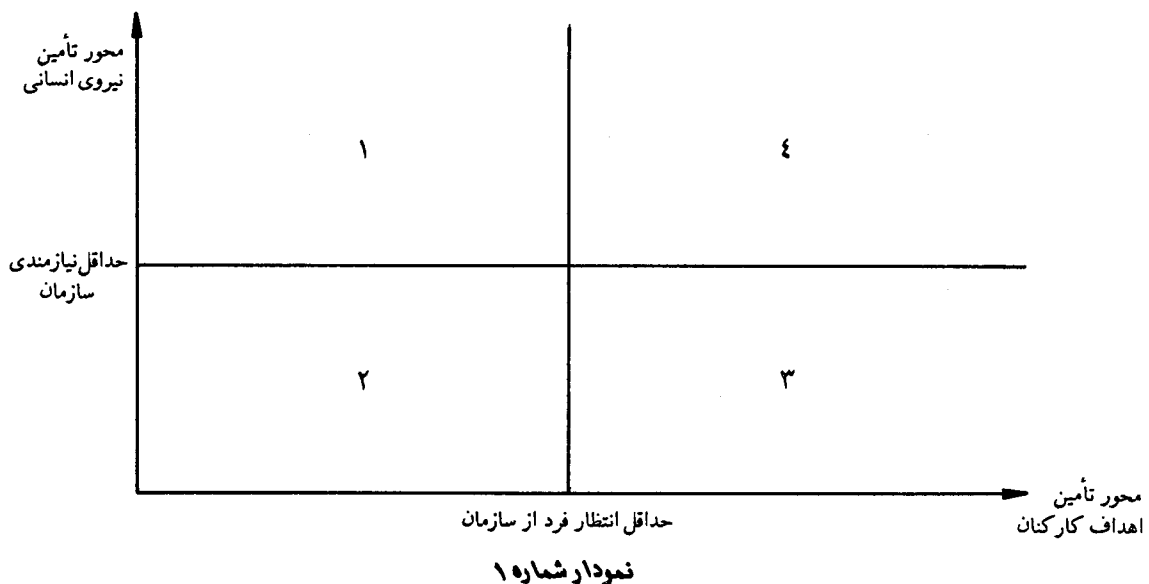
بطور کلی «ورود سازمانی» در چهار شکل مانند نمودار شماره ۱ تحقق پیدا می کند. در این نمودار محور عمودی مشخص کننده نیازمندیهای سازمان به تواناییها و مهارتهای فرد می باشد، که از آن تحت عنوان «هدف تأمین نیروی انسانی (کارآمد) با حداقل هزینه» نام بردیم به عبارت دیگر برای اینکه فرد بتواند وظایف محوله را در شغل مورد نظر بطور قابل قبولی انجام دهد، باید دارای توانایی و مهارتی در سطح حداقل مهارت و توانایی مورد نیاز سازمان باشد.

محور افقی نشان دهنده انتظار فرد از سازمان است که از آن تحت عنوان «هدف تأمین اهداف کارکنان و رفع احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت آنان» نام بردیم.

بدین معنی که فرد زمانی با علاقه وارد سازمان خواهد شد که بداند محیط سازمان پاسخگوی حداقل خواسته های او خواهد بود و یا از این طریق به حداقل خواسته خود خواهد رسید و یا در شرایطی که ناگزیر از ورود به سازمان است، با مقایسه سازمانهایی که حق ورود برای او قائل شده اند، سازمانی را انتخاب خواهد کرد که بیش از سایر سازمانها پاسخگوی خواسته های او باشد و یا محرومیت کمتری را برای او ایجاد کند.

نقاط مربوط به حداقل مهارت و توانایی مورد نیاز سازمان و حداقل انتظار فرد از سازمان که بر حسب سازمان و فرد تغییر خواهند کرد بترتیب بر روی محورهای عمودی و افقی نمودار قرار می گیرند.

حال اگر تواناییها و مهارتهای فرد زیر محور حداقل نیازمندی سازمان قرار گیرد، وقوع دو حالت محتمل است:



- نام دارد .
- ۱- مورد نمودار شماره ۱ این توضیحات ضروری است:
- ۱- ورود فرد به هر یک از نواحی چهارگانه به معنی توقف او در آن ناحیه نخواهد بود، بلکه ایجاد هرگونه تغییر در متغیرهای سازمانی و فردی از جمله شرایط محیطی سازمان، طرز تلقی فرد، سطح انتظار فرد، مهارت و تواناییهای او، آگاهیهایش نسبت به سازمان و بسیاری متغیرهای دیگر باعث جابه‌جایی وی در نواحی چهارگانه می‌شود. بعنوان مثال ایجاد تغییر در محیط سازمان، طرز تلقی، انتظارات و سطح نیازهای فرد، باعث حرکت افقی او (حرکت از ناحیه ۱ به ۴ و ۲ به ۳ و برعکس) و تغییر در مهارتها و تواناییهای فرد و یا تغییر در نیازمندیهای سازمان باعث حرکت عمودی فرد (حرکت از نواحی ۲ و ۳ به نواحی ۱ و ۴ و برعکس) می‌شود.
- ۲- ممکن است به دلایلی که گفته شد، فرد از نواحی یک و دو سازمان را ترک کند یا اینکه سازمان در نواحی دو و سه به خدمت فرد در سازمان خاتمه دهد. ترک سازمان از نواحی سه و چهار قبل از ورود فرد به نواحی یک و دو و اخراج فرد از نواحی یک و چهار قبل از ورود او به نواحی دو و یا سه محتمل به نظر نمی‌رسد.
- ۳- فرایند ورود ممکن است پس از شروع به دلیل عدم گزینش فرد توسط سازمان و یا انصراف او از ورود به سازمان متوقف شود و «ورود سازمان» عملاً تحقق پیدا نکند.
- ۱- محیط سازمان پاسخگویی حداقل انتظار فرد نیست (ناحیه ۲).
- ۲- محیط سازمان با حداقل انتظار فرد تطبیق دارد (ناحیه ۳).
- اگر تواناییها و مهارتهای فرد بالای محور مزبور قرار داشته باشد، وقوع این دو حالت نیز محتمل است.
- جزئیات بیشتر در مورد هر یک از حالات چهارگانه ورود (نمودار ۱) به این شرح است:
- ناحیه یک: در این ناحیه فرد دارای حداقل مهارت و توانایی مورد نیاز سازمان است، ولی محیط سازمان برای او ارضاء کننده نیست. این نوع «ورود سازمانی»، ورود با «ناسازگاری فردی» نامیده می‌شود.
- ناحیه دو: در این ناحیه ضمن اینکه فرد فاقد حداقل توانایی و مهارت مورد نیاز سازمان است، محیط سازمان نیز برای او ارضاء کننده نیست. این حالت اصطلاحاً «ناسازگاری متقابل» نامیده می‌شود.
- ناحیه سه: در این ناحیه گرچه فرد فاقد حداقل مهارتها و تواناییهای مورد نیاز سازمان می‌باشد، ولی محیط سازمان برای او ارضاء کننده است. این نوع ورود سازمانی را «ناسازگاری سازمانی» می‌نامیم.
- ناحیه چهار: ورود به ناحیه چهار یک ورود هماهنگ و سازگار است. یعنی فرد از حداقل مهارت و توانایی مورد نیاز سازمان برخوردار است و محیط سازمان نیز متقابلاً برای او ارضاء کننده می‌باشد. این حالت از ورود، «سازگاری متقابل»

۴- به علت شرایط حاکم بر بازار کار و یا به دلایل دیگر، ممکن است فرد علی‌رغم علاقه و میل باطنی خود و یا احساس تعهد وارد یک سازمان (ناسازگاری فردی و یا ناسازگاری متقابل) شود و یا سازمان علی‌رغم عدم تطبیق تواناییهای فرد با حداقل نیازمندیهای مورد نظر به دلایل متعدد ناگزیر از استخدام فرد (ناسازگاری سازمانی و یا ناسازگاری متقابل) شود. در چنین حالاتی ورود فرد منطبق با یکی از نواحی اول، دوم و سوم خواهد بود.

فرآیند رابطه فرد با سازمان در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است. (۳)

حال می‌توان این سؤال را مطرح کرد که چگونه می‌توان یک ورود سازمانی با سازگاری متقابل را تحقق بخشید؟

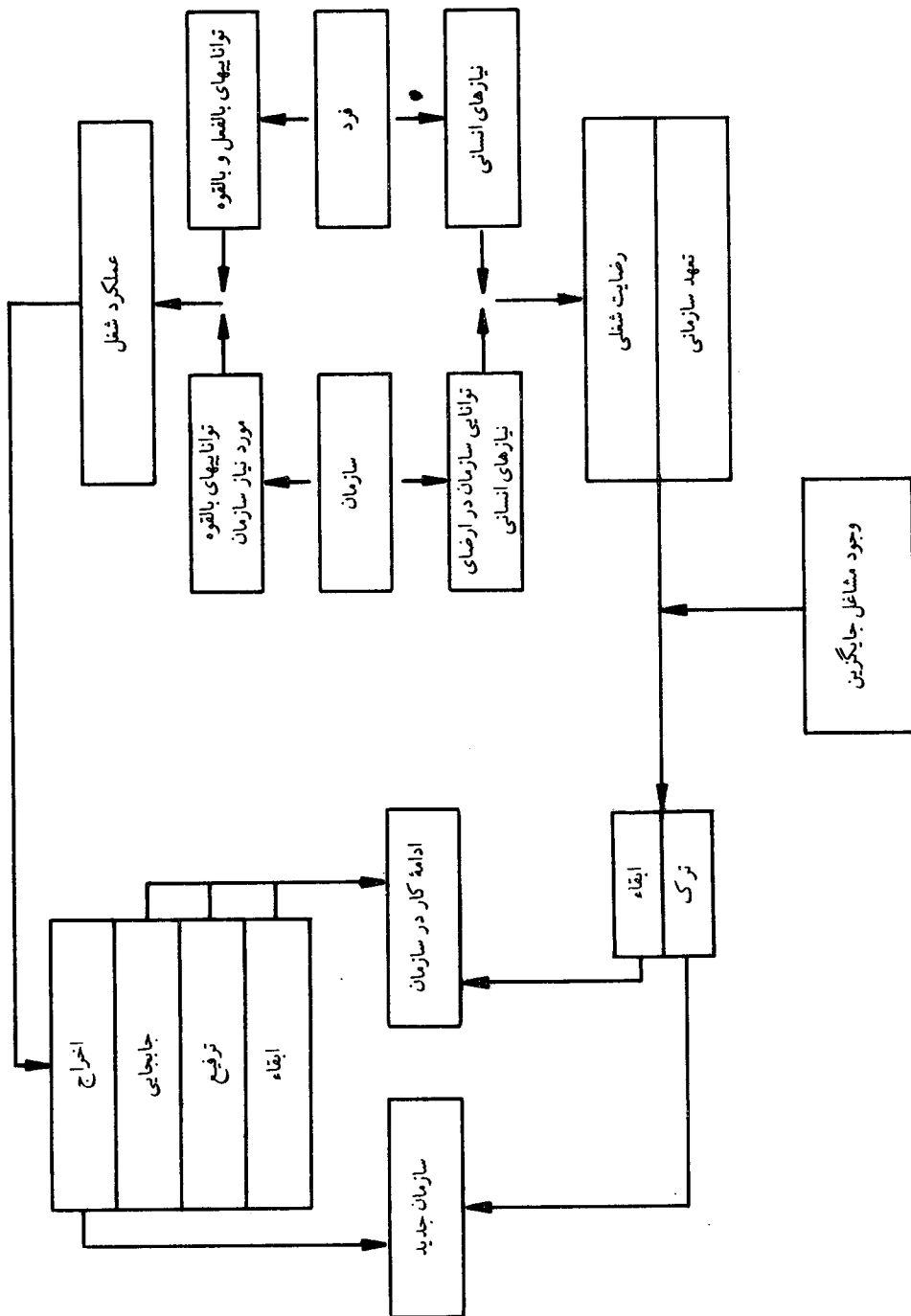
با قبول این فرض که برای انتخاب فرد توسط سازمان فنون کارآمدی در اختیار سازمانها قرار دارد و با استفاده از این فنون پیشرفته می‌توان افراد دارای شرایط ورود به سازمان را شناسایی و به سازمان جذب کرد، می‌باید توجه خود را به چگونگی انتخاب سازمان توسط فرد معطوف نمود.

بررسی نتایج مطالعات انجام شده در زمینه انتخاب شغل و ورود فرد به سازمان نشان می‌دهد که عوامل متعددی گاه به تنهایی و گاه بصورت

جمعی بر انگیزه فرد برای ورود به سازمان اثر می‌گذارند. این عوامل را می‌توان تحت سه عنوان کلی فردی، سازمانی و محیطی تقسیم‌بندی کرد و این گونه نتیجه گرفت که انتخاب شغل و ورود فرد به سازمان تحت تأثیر یک یا چند عامل از عوامل سه گانه که به اختصار از آنها نام می‌بریم قرار دارد:

۱- عوامل فردی: منظور از عوامل فردی آن دسته از صفات و ویژگیهای فردی هستند که به نوعی رفتار فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بنابراین می‌توانند بر تصمیمات فرد برای ورود به سازمان و انتخاب شغل نیز اثر بگذارند. از جمله این عوامل می‌توان از خردگرایی، نیازها، موقعیت اجتماعی، (۲) انتظارات، منزلت درونی (۷)، جنس، سن، غریزه، توانایی جسمی و ذهنی، هوش، شخصیت، ارزشها، علائق، پذیرش خطر (۹)، ادراک (۶)، اقبال، باور، تعهد (۱۱/۱)، فشار عصبی (۱۱/۲)، اخلاق کاری (۱۱/۳)، اسناد (۱۱/۵)، تجربه، آموزش، تحصیلات، میل به تحقیق و جستجو، گرایش و قراردادهای روانی (۱۳) نام برد که بررسی تفصیلی آنها از حوصله این مقاله خارج است.

۲- عوامل سازمانی: فرد برای انتخاب شغل و ورود به سازمان علاوه بر اینکه تحت تأثیر عوامل فردی و محیطی قرار دارد (۱۰) در جستجوی سازمانی بر می‌آید که از حداکثر امکانات، برای برآوردن نیازهایش برخوردار باشد، امکان ورود به آن نیز وجود داشته باشد. از جمله عواملی که



منبع:

HACKMAN, J.H, LAWLER. E. E, PORTER, L.W.
 PERSPECTIVES ON BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS McGRAW-HILL BOOK Co 1983.

نمودار شماره ۶

امکانات لازم برای اندازه گیری تمامی این متغیرها، بسادگی نمی توان پاسخ مشخصی برای این پرسشها پیدا کرد و شاید نتوان اثرات مجموعه متغیرهای مؤثر بر رفتار فرد را بطور کامل شناخت و آن را اندازه گرفت، ولی می توان پذیرفت که آگاهی فرد از واقعتهای سازمان - عوامل سه گانه فردی، سازمانی و محیطی - قبل از ورود، اثر غیر قابل انکاری بر رفتار سازمانی فرد دارند بطوریکه آشنائی فرد با واقعتهای سازمان بعد از ورود نیز اثر متفاوتی بر رفتار او خواهد داشت.

اکنون به جای پرداختن به مطالعه اثرات همه عواملی که از آنها نام بردیم، اثرات میزان آگاهی های فرد از این عوامل را قبل از ورودش به سازمان بر رفتار او محدود می کنیم و به بررسی آن می پردازیم. اکنون می توان این سوال را مطرح نمود که آیا « آگاهی فرد از واقعتهای سازمان» بعنوان عوامل مؤثر بر رفتار او قبل از ورود به سازمان بر انگیزه فرد برای ورود اثر می گذارد؟ و اگر پاسخ مثبت است، جهت اثر گذاری مثبت است یا منفی؟

تا این اواخر موضوع آگاهی و یا عدم آگاهی فرد از واقعیات شغلی و سازمانی پیش از ورود و اثرات آن بر رفتار فرد چندان مورد توجه نبود (۱۱/۶). بررسی پریشانیهایی که متعاقب ورود فرد به سازمان دامنگیر او و سازمان می شود، نشان می دهد که برخی افراد به علت عدم آگاهی از واقعتهای سازمان با انتظارات نادرستی وارد سازمانها می شوند. یک تحقیق انجام شده درباره دانشجویان دوره فوق لیسانس دانشگاه هاروارد

می توانند بر تصمیم فرد برای ورود به یک سازمان خاص اثر بگذارند، عبارتند از: سبک رهبری (۸)، تعداد محلهای سازمانی (۷)، احتمال ورود، سیستم حقوق، سیستم پاداش و تنبیه، روش گزینش، اندازه و وسعت سازمان (۱۱/۴) اعتبار اجتماعی سازمان موقعیت اجتماعی، تعداد و نوع سازمانهای رقیب، نوع خدمت و یا کالای سازمان، وضعیت شغل - وسعت شغل، سطح شغل، نقش - اندازه گروه شغلی، روابط بین کارکنان، فرصتهای موجود برای پیشرفت، رتبه و مقام اشخاص و مشاغل موجود در سازمان (۱۳)، سازگاری نقش شغل با سایر نقشها، ساختار سازمان (۱۲).

۳- عوامل محیطی: آنچه مسلم است یکی دیگر از مجموعه عوامل مؤثر بر انگیزه فرد برای انتخاب شغل و ورود به سازمان، مجموعه عواملی است که خارج از حیطه اقتدار فرد و سازمان می باشد و در عین حال بر رفتار و تصمیمات فرد اثر می گذارد. در این رابطه می توان از متغیرهایی مانند خانواده، سوابق اجتماعی، الگوهای اجتماعی، فرهنگ، اقلیم (۲)، شرایط اقتصادی، نیازمندیهای اجتماعی، روحیه و حمیت اجتماعی (۲) و... نام برد.

آیا عوامل مؤثر بر رفتار فرد به همین تعداد ختم می شود؟ و آیا می توان نوع و میزان اثرات این گونه عوامل بر رفتار فرد را اندازه گیری کرد؟ آیا اثر این گونه عوامل بر رفتار فرد، قبل و یا بعد از ورود به سازمان نتایج یکسانی را بار می آورد؟ مسلماً به علت تعدد متغیرها و فقدان

واقع بینانه‌تری قرار داد و شرایط را برای یک انتخاب سازمانی مطلوب‌تر فراهم آورد.

تاکنون تحقیقات نسبتاً زیادی در زمینه میزان اثربخشی روش دادن آگاهی و مقایسه آن با روش سنتی استخدام انجام شده است. نتایج تحقیق بطور کلی حاکی از آن است که استفاده از روش جدید - ایجاد دیدگاه‌های واقع‌گرایانه درباره شغل و سازمان - باعث وارد آمدن هیچگونه صدمه‌ای به گزینش سازمان نگردیده، بلکه آن را بهبود نیز بخشیده است (۱۱/۶). اثرات استفاده از روش دادن آگاهی بر روی انتظارات افراد از سازمان در جهت کاهش، ایجاد طرز تلقی مثبت، کاهش ترک کار و افزایش عملکرد نیز مثبت بوده است. اثر استفاده از این روش بر قبول یا رد سازمان از طرف متقاضی تأیید نشده است، اما در نمودار شماره ۳ که چگونگی اثرگذاری روش دادن آگاهی بر رفتار فرد در سازمان را نشان می‌دهد، اثر روش دادن آگاهی بر انتخاب سازمان توسط فرد نشان داده شده است.

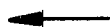
اکنون می‌توان در رابطه با اثر روش دادن آگاهی پرسشهای دیگری را نیز مطرح کرد، که یافتن پاسخ مناسب برای آنها مستلزم انجام تحقیقات بیشتری می‌باشد. بنابراین ارائه پاسخ‌های پیشنهادی نگارنده به معنی رد و یا تأیید سؤالهای مطرح شده نیست.

- آیا استفاده از روش دادن آگاهی بر انگیزه فرد برای ورود به سازمان اثر می‌گذارد؟^۷ - آیا

نشان داد که سازمانهای استخدام کننده به جای دادن اطلاعات متوازن به متقاضیان شغل، اطلاعات اغراق آمیزی در اختیار آنان قرار می‌دهند و جزئیات زندگی سازمانی را با آب و تاب بیان می‌کنند. نتیجه تحقیق حاکی از آن بود که اکثر انتظارات تازه‌واردها تحقق نیافته بود. مشکل عدم تحقق انتظارات در مورد آن دسته از افرادی که سازمان را زودتر ترک کرده بودند، شدیدتر بود. نتیجه تحقیق نشان داد که از همه انتظارات دانشجویان، فقط انتظارات مادی آنان مانند سطح حقوق، عملاً تحقق یافته بود (۱۱/۶).

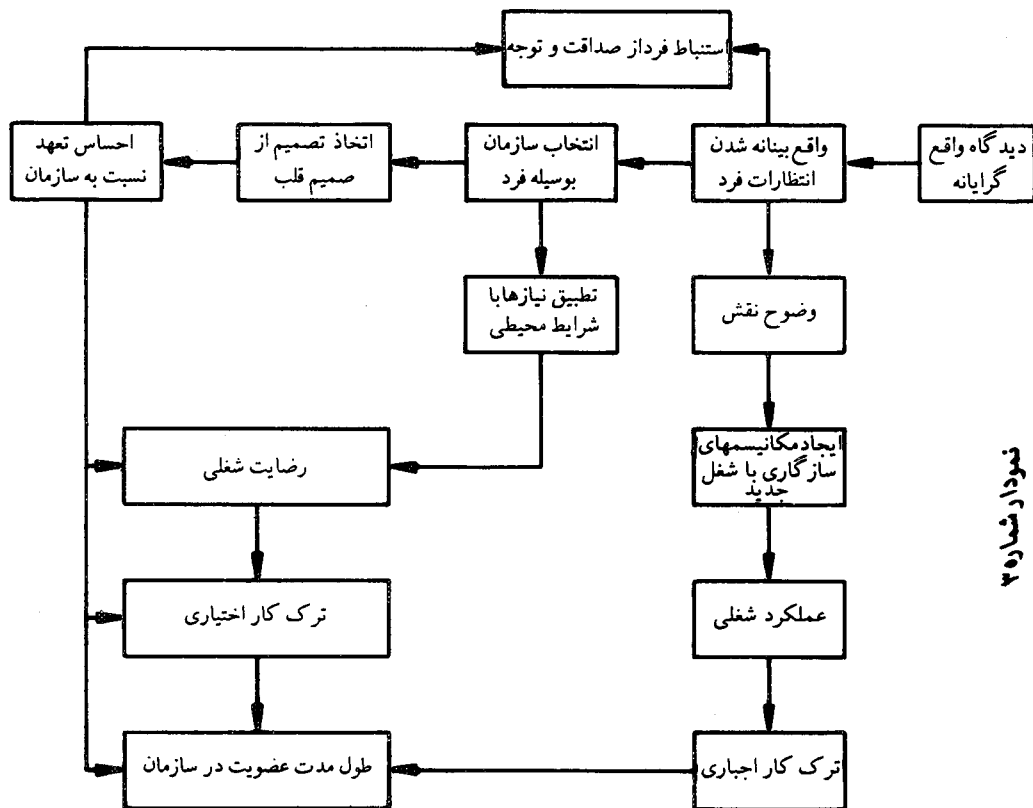
اطلاعات بدست آمده از تحقیق دیگری که بر روی دانشجویان سه دوره فوق لیسانس انجام شده است نشان می‌دهد که تمامی اطلاعات افراد پیش از ورود به سازمان نادرست نبوده است بلکه آن دسته از عوامل که بعنوان عوامل انگیزشی شناخته شده بودند، بعلاوه اهمیت خاصی که افراد برای آنها قائل بودند، مشکل جدی و جالبی را برای گزینش سازمان ایجاد کرده بودند. بدین معنی که افراد متقاضی ورود، به داشتن اطلاعات اغراق آمیز و نادرست درباره آن دسته از ویژگیهای سازمان که تعریف و تشریح آنها به دلیل ذهنی بودنشان مشکل بود، تمایل داشتند (۱۱/۶).

یکی از طرق مقابله با انتظارات غیر واقعی، ایجاد «دیدگاههای واقع‌گرایانه درباره شغل^۶» و سازمان در فرد است (۱۱/۶). از این طریق می‌توان انتظارات اولیه افراد را در یک سطح



نوع انگیزشی و یا بهداشتی بیشتر بر کدامیک از متغیرها - ارزندگی نتایج و یا احتمال تحقق نتایج مورد انتظار فرد - اثر می گذارد؟ نمودار شماره ۴ خلاصه آنچه را که تحت سوالات فوق مطرح گردیده است نشان می دهد. بر طبق این نمودار شاید بتوان نتایج تحقیقات آتی

در استفاده از روش دادن آگاهی می توان واقعیتهای سازمان را به دو گروه واقعیتهای انگیزشی^۸ و واقعیتهای بهداشتی تقسیم نمود و ادعا کرد که این دوگانگی آگاهی دو نوع جذابیت انگیزشی و بهداشتی برای سازمان در نظر فرد ایجاد می کند؟ - آگاهی فرد از واقعیتهای سازمان خواه از

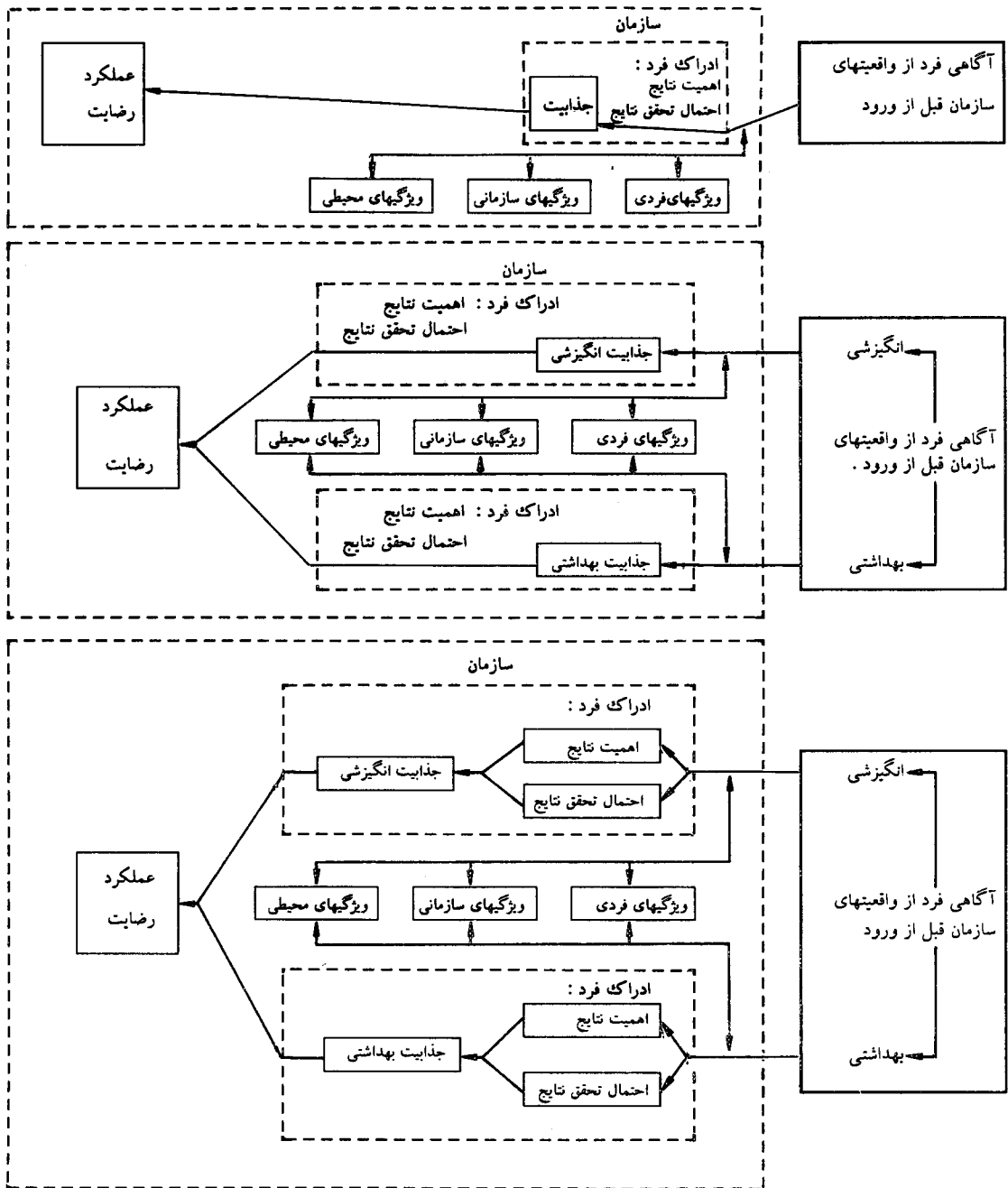


HACKMAN, J.H, LAWLER. E. E, PORTER, L.W.

منبع:

PERSPECTIVES ON BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS McGRAW-HILL BOOK Co 1983.

- ۷- بر طبق تئوری انتظار، جذابیت سازمان برابر است با مجموع حاصل ضرب اهمیت هر نتیجه در احتمال تحقق همان نتیجه، و انگیزش فرد برای ورود به سازمان برابر است با حاصل ضرب جذابیت سازمان و احتمال ورود فرد به سازمان.
- ۸- این تقسیم بندی با الهام از تئوری دو عاملی هرزبرگ انجام شده است.



نمودار شماره ۴

را بدین شرح پیش‌بینی کرد:

۱- در روش دادن آگاهی، جذابیت سازمان از نظر فرد تغییر می‌کند و جهت این تغییر نیز مثبت است.

۲- آگاهی از واقعیتهای بهداشتی سازمان بر جذابیت بهداشتی سازمان اثر می‌گذارد و به این ترتیب آگاهی از واقعیتهای انگیزشی سازمان نیز به جذابیت انگیزشی اثر می‌گذارد.

۳- اثر آگاهی از واقعیتهای بهداشتی و انگیزشی بر اهمیت نتایج اعم از بهداشتی یا انگیزشی در مقایسه با احتمال تحقق نتایج، بیشتر است. بعبارت دیگر دادن آگاهی از واقعیتهای سازمان به فرد قبل از ورود در صورتی که باعث تغییر در جذابیت سازمان از نظر فرد شود، این تغییر ناشی از تغییر ایجاد شده در اهمیت نتایج مورد نظر فرد می‌باشد.

نتیجه:

لازمه دستیابی به یک ورود سازمانی با «سازگاری متقابل» وجود آگاهی فرد و سازمان از واقعیتهای یکدیگر است. سازمان می‌تواند با استفاده از امکانات خود، تا حدی قابل قبول نیازمندیهای اطلاعاتی خود را درباره متقاضیان

ورود برطرف کند، ولی اینگونه امکانات همواره نمی‌توانند در اختیار افراد قرار داشته باشند. شاید بتوان گفت افراد برای جمع‌آوری قسمت اعظم اطلاعات خود متکی به سازمان استخدام‌کننده می‌باشند. حال این بر عهده سازمان است که خود را چگونه بشناساند. اگر سازمان بخواهد راه مبالغه و اغراق را پیماید، مسلماً افراد در تصمیم‌گیری خود برای ورود دچار اشتباه خواهند شد که این امر احتمالاً هم بزیان فرد و هم بزیان سازمان خواهد بود. و اگر بخواهد طریق معرفی خود را به شکل معقول در پیش گیرد آنگاه نیاز دارد بداند که چه نوع آگاهیها را می‌بایست در اختیار متقاضیان قرار دهد تا ضمن معرفی خود بنحو مطلوب، موجبات انصراف آنان از ورود به سازمان را نیز فراهم نیاورده باشد.

در صورتی که بتوان پاسخهایی را که به سئوالات مطرح شده در این مقاله داده شده است مورد تأیید علمی قرار داد، آنگاه می‌توان ادعا کرد که یکی از مشکلات بزرگ سازمانها در جذب و حفظ نیروی انسانی کارآمد برطرف شده است.

فهرست منابع و مآخذ

- ۱- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی (نگرش سیستم گرا) تهران، چاپ نقش جهان، چاپ ششم سال ۱۳۶۸.
2. Feldman, D.C., Arnold. H.J, managing individual and group behavior in organizations. McGraw - Hill Book Company, 1983.
3. Hackman. J.H., Lawler III, E.E, Porter. L.W., Perspectives on Behavior in Organizations, McGraw Hill Book Co., 1983.
- 3/1. David A. Nadler J.Richard Hackman and Edward E-Lawler III, Staffing Orgnizations.
- 3/2. Douglas Hall and Francines Hall What's new in Career Management.
4. Hicks, H.G. Gullett, C.R. Modern Business Management, 1984.
5. Kolb, D.A., Robin. I.M. Organizational Psychology. Prentice-Hall, 1974.
- 5/1. Edgar Schein, Personal Growth and Career Development.
6. Luthans. F. Organizational Behavior McGraw-Hill Book Co., 1977.
7. Lawler III.E.
Motivation in work Organization Brooks/Cole Publishing Company, 1975.
8. Mitchell Terence R. People in Organizations, McGraw- Hill Book Co., 1983.
9. Osipow Samuel H., Theories of Career Development. Meredith Corporation 1968.
10. Schlesinger, Leonard Et Al, Managing Behavior in Organizations, Mc Graw-Hill Book Company, 1983.

11. Steers, M. Richard, Porter, L.W. Motivation And Work Behavior. McGraw-Hill Book Company, 1983.

11/1. Steers, R.M. and Porter, L.W. Employee Commitment to Organizations.

11/2. Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. Stress and Performance.

11/3. Steers, R.M. and Rhodes, S.R. Major Influences on Employee Attendance.

11/4. Hackman, J.R. Work Design.

11/5. Mowday, R.t.

Beliefs about The Causes of Behavior - The Motivational Implications of Attribution Processes.

11/6. Wanous, J.P.

Organizational Entry: The Individual's View Point.

12. Schein, E.H.

Organizational Psychology, Prentice-Hall of India, 1983.

13. Vroom, V.H., Deci, E.L. Management and Motivation Penguin Modern Management Reading, 1977.

13/1. James March, Herbert Simon, Motivational Constraints: The Decision To Participate.

فهرست مقالات «دیدگاه‌های واقع‌گرایانه درباره شغل»¹(RJP)

1- Installing a Realistic Job Preview: Ten Tough Choices. Wanous, Jone P. Personnel Psychology, V42 N1 P117 - 34 SPR 1989.

2- Descriptive Versus Prescriptive Information in a Realistic Job Preview.

Dilla Benjamin L. Journal of Vocational Behavior, V30 N1 P33-48 FEB 1987.

3- The Effects of Realistic Preview: a Study and Discussion of

The Literature.

Reilly Richard R., Others: Personnel Psychology, V34 N4 P823 34 Win 1981.

4- Realistic Job Previews: Can a Procedure to Reduce Turnover also Influence The Relationship Between Abilities And Performance?

Wanous, John P. :Personnel Psychology, V31 N2249-58 Sum 1978.

5-Marine Corps Recruit Training Attrition: The Effect of Realistic Job Preview and Stress-Coping Films.

Githens, William H., Zalinski, James: Navy Personnel Research and Development Center, San Diego, Calif. May 1983, Report No., Nprdc-Tr-83-18.

6- The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication Popovich P.Wanous Jp:Academy of Management Review, 1982, V7, N4, P570-578.

7- A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments Premack Sl,Wanous Jp: Journal of Applied Psychology, 1985, V70, N4, P706-19.

8- The Effect of a Realistic Job Preview on Expectancy and Voluntary.

Versus Involuntary Turnover.

Avner Bk,Guastello SJ,Aderman M:Journal of Psychology, 1982, V111, N1, P101-7.

9- An Application of a Realistic Job Preview in a Instructional setting .Erffmeyer RC,Erffmeyer EC: Psychological Reports, 1983, V53, N3, P939-44.

10- Effects of A Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, And Job Survival.

Journal of Applied Psychology, 1973, V58, N3, P327-32.

فهرست مقالات «ورود سازمانی» (OE)

1- **Organizational Entry Into Student Affairs: A Metaphorical Analysis** by Chipman, James T., Kuh, George D. :Naspa Journal, V25, N4, P274-80 1988.

2- **Surprise and Sense Making: What new Commers Experience in Entering - Unfamiliar Organizational Setting.**

By Luiss, Meryl Reis: Administrative Science Quarterly, V25, N2, P226-51 Jun 1980.

3- **Magerial and Organizational Career Development: An Annotated Bibliography.**

By.....

4- **Cooperative Education as a predector of Organizational Socialization and Sense of Power in first Job After College.**

By Brown, Sylvia J.1985.

5- **Intervention in a Loosely Organized System: an Encounter With Non-Being. Technical Report Number 15.**

By.....

6- **Organizational Politics and The Entry: Process of The New Professional Psychologist.**

By.....

7- **Organizational Entry: Human Resources Selection and Adaptation in Response to a Complex Labor Pool.**

By Heim Km, Library Trennds, 1989, N1, P21-31.

8- **Confirmatory Factor Analytic Procedures For Asseessing Change During Organizational Entry.**

By Schaubroeck J.Green SG. : Journal of Applied Psychology, 1989, V74, N4, P892-900

9- Compatibility and Conflict Among Outcomers of Organizational Entry Strategies - Mechanistic and Social - Systems Perspectives.

By Collarelli Sm, Stumpf Sa: Behavioral Science, 1990, V35, N1, P1-10.

10- Supervisors competence and the Learning of The Work Values and Behaviors During Organizational Entry.

By Benyoav O, Hartman K. : Journal of Social Behavior and Personality, 1988, V3, N1, P23-36.

11- The Process of Retiring - Organizational Entry By Reverse.

By.....

12- Organizational Entry - Recruitment, Selection, And Socialization of Newworkers.

By Hall Fs. : Academy of Management Review, 1981, V6, P513-514.

13- Organizational Entry- Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers - Wanous Jp.

By Burack Eh: Industrial and Labor Relations Review, 1982, V35, N4, P622-3.

14- Police Work Values During Organizational Entry and Assimilation By.....

15- Organizational Entry Preferences Based Upon Social and Personnel Policies-an Information Integration Perspective.

By Strand R, Levine R, Montgomery D: Organizational Behavior and Human Performances, 1981, V27, N1, P50-68.

16- Organizational Entry- Newcomers Moving from Outside to Inside.

By Psychological Bulletin, 1977, V84, N4, P601-18.

17- Organizational Entry-Naive Expectations to Realistic Beliefs.

By Wanous Jp. :Journal of Applied Psychology, 1976, V61, N1,
P22-29.

18- Organizational Socialization: A Stress Perspective.

By Nelson Debra L. :Journal of Occupational Behavior 1987,
P311-24.

19- Organizational Entry Experiences: Factors Affecting First
Year Doctoral Students.

By.....

20- Surprise and Sense Making; What Newcomers Experience in
Entering Unfamiliar Organizational Settings.

By Louis, Meryl Reis: Administrative Science Quarterly.