

مدیریت نظامی

شماره ۲۶، تابستان ۱۳۸۶

ص ص ۸۴-۴۵

تأثیر آگاهی از واقعیت‌های سازمان قبل از ورود، در کارآیی کارکنان نهاجا «جذب و استخدام داوطلبان»

Dr. Ahmad Mehrniya

دکتر احمد مهرنیا

چکیده:

مقاله حاضر برگرفته از پژوهشی با موضوع "استراتژی جذب کارکنان عملیاتی نظامی، به منظور مقابله با تهدیدات" است.

از آغاز جنگ جهانی اول که ایده بکارگیری هواپیما در عملیات نظامی تنها پس از یازده سال از اولین پرواز محدود برادران رایت، سبب ورود این پدیده نو به عرصه نبردهای خونین شد، تا امروز یعنی کمتر از یک قرن چنان تحولی در صنعت، تجهیزات، آموزش، تکنیک و تاکتیک‌های جنگ هوایی به وجود آمده است که تصور جنگی بدون نیروی هوایی تقریباً محال جلوه می‌کند. شاید حدود نیمی از عناصر این قدرت به منابع انسانی آن مربوط می‌شود و لذا تلاش برای جذب بهترین، کارآترین و متناسب‌ترین نفرات از وظایف مهم به حساب می‌آید. از آنجا که به نظر محقق آگاهی درست از واقعیت‌های سازمان قبل از ورود می‌توانست عاملی در جهت استخدام کارکنانی با کارآیی بالاتر باشد. روی این عامل تحقیق شد و نتیجه نشان داد که متأسفانه در حال حاضر سیستم جذب و استخدام به گونه‌ای عمل می‌کند که درصد افراد آگاه و خیلی آگاه در مورد واقعیت‌های سازمانی که در نحوه خدمت آنان مؤثر بوده بسیار اندک است و این مسئله سبب شده استخدام شدگان اخیر که حداکثر پنج سال از حضورشان در سازمان می‌گذرد دیدگاهی متفاوت با آنچه قبل از استخدام داشته‌اند، پیدا کنند. بنابراین عدم وجود

ترکیب مناسب آماری در نمونه، ادامه تحقیق را ناممکن ساخت. به هر حال نتایج جانبی تحقیق و پیشنهاد آن می‌تواند راهگشای تحقیقی دیگر با دستیابی به نتیجه دقیقی باشد.

واژه‌های کلیدی:

نیروی هوایی، جذب و استخدام، مشاغل عملیاتی، کارآیی، آگاهی‌های قبل از ورود.

Effects of Background knowledge on the Realities of the organization in the productivity of the staff of Iranian Air force

Abstract

This paper is an extract from a study entitled “ strategy of the Recruiting Military personnel in order to Fight the threats”.

Since the start of the world war I in which the notion of employing planes in bloody war just eleven years after the inventor of first airplanes by Right brothers was introduced fill these days , which is less than a century , air defense system has experienced such remarkable developments in industry , equipment , training , techniques and tactics that it is unlikely to imagine a war without the involvement of air force. Probably about half of the parameters of such a power is attributed to human sources. That is why any attempts to recruit the best and most qualified candidates for such an important position is of great significance. Given the that prior knowledge of the realities and nature of the organization, I – I . Air force, can play a crucial role in recruiting qualified candidates, the researcher focused on testing it. The findings show that the recruitment mechanisms and procedures are in a manner that few of the candidates are aware of the nature of the organization and process of employment and service in it. The situation has caused the personnel who are at mast in their fifth year of employment to have significantly different views compared to those of prior to employment of course, heterogeneous composition of the participants did not allow further research, however, the findings may shed some lights on findings access to much mane valid and reliable results.

Key words:**Air force, Recruitment, Operational positions, productivity, Background knowledge****مقدمه:**

نیروی هوایی با استناد به جنگ‌های اخیر آمریکا و متحدین او علیه افغانستان، عراق، صربستان، و چندین عملیات نسبتاً کوچک‌تر دیگر، توانست نقش استراتژیک خود را در عملیات نظامی به اثبات برساند. و نشان دهد که می‌تواند نقشی تعیین کننده در سرنوشت نبردها ایفا کند. «تأثیر عملیات کنترل هوایی مشترک طی چند روز اول جنگ خلیج (فارس) ماهیتاً استراتژیک بود، چرا که آنها قصد داشتند هیچ‌گونه عملیات زمینی ضرورت پیدا نکند تا درگیر آن شوند. مگر آنکه حملات هوایی نیروهای ائتلاف، نیروی زمینی دشمن را تا سطح مطلوبی از نظر توان رزمی نابود کرده باشد» (لامبت، ۱۹۹۹ ص ۸)، حضور نیروی هوایی در کنار سایر نیروهای نظامی و انجام عملیات مشترک، علاوه بر ارتقاء روحیه رزمندگان، می‌تواند در سرعت خاتمه جنگ و کاهش تلفات و خسارات خودی و حتی وارد نمودن خسارات و ضربات کاری برنامه‌ریزی شده بر دشمن نیز مؤثر باشد. لازم به ذکر است نیروی هوایی جمهوری اسلامی ایران (نهاجا) در خلال جنگ تحمیلی، با وجود مشکلات عدیده‌ای که به سبب تحریم‌های نظامی، اقتصادی، فشارهای سیاسی و حمایت همه جانبه مالی، فنی، آموزشی و تجهیزاتی قدرت‌های بزرگ و کوچک در کنار واگذاری اطلاعات لحظه‌ای صحنه نبرد که از طرق مختلف از جمله رادارهای پرنده آمریکا به دشمن بعضی صورت می‌گرفت، توانست سهم به سزایی در پیروزی‌های نظامی و حتی سیاسی^۱ ایران اسلامی

^۱ - حمله به پایگاه ایچ-۳ یا عملیات الولید در غربی‌ترین نقطه خاک عراق و در کنار مرز اردن، و شکستن سد پدافندی خلل ناپذیر فضای بغداد، در زمانی که آماده برگزاری اجلاس سران کنفرانس اسلامی می‌شد، نقطه عطفی بود در عملیات نیروی هوایی در بعد آثار سیاسی، که سبب افزایش روحیه نیروهای خودی و کشورهای دوست، و تنزل روحیه و تقویت بازدارندگی در مقابل دشمنان بالقوه گردید.

داشته، و امروز باعث افتخار و غرور ملت بزرگ ایران باشد. با این توصیف منطقی است که به دنبال راهکارهایی بود تا همواره اثربخشی و کارایی این نیرو در مسیر تکامل افزایش یابد. از آنجا که یکی از بخش‌های قدرت هوایی را منابع انسانی آن تشکیل می‌دهد، و کیفیت این نیروها اثر مستقیم و مؤثر در کارایی و توانمندی آن دارد، انتخاب نیروی متناسب قدم اول در این راستا است. آنچه در تحقیق فوق به آن توجه شد، تأثیر اطلاعات و آگاهی‌های صحیح از واقعیت‌های شغل (RJP) در کارایی داوطلبان استخدام قبل از ورود به سازمان است. واقعیت‌های مسلمی چون خدمت در شرایط سخت، خدمت اجباری در یگان‌های دور از مرکز یا موطن اصلی، عدم آزادی و استقلال شغلی، سیستم سلسله مراتبی نسبتاً خشک، حقوق و مزایای کم در مقایسه با نوع خدمت، شرایط استفاده از مسکن سازمانی، شرکت در مأموریت‌های متعدد و دور از خانواده، و بسیاری عوامل دیگر، که کارکنان بعد از استخدام با آن مواجه خواهند شد. این امر برای کارکنان عملیاتی به مراتب دشوارتر از سایر مشاغل خواهد بود. زیرا آنان علاوه بر مسایل فوق بایستی در آموزش‌های سخت، رزمایش‌ها و به هنگام جنگ در نوک حمله حضور داشته باشند. کارکنان عملیاتی شامل خلبانان شکاری بمب‌افکن، خلبانان ترابری تاکتیکی، خدمه سیستم‌های موشکی و توپ‌های پدافندی، کارکنان سایت‌های رادار، نیروهای آتش‌نشانی، تیم‌های امداد و نجات، اعم از افسران و درجه‌دارانی هستند که به طور مستقیم با عملیات دشمن درگیر می‌باشند.

روش اجرای پژوهش:

تحقیق به صورت کاربردی و روش موردی زمینه‌ای انجام شده، و دو جامعه آماری دارد. جامعه اول مسئولین رده بالای سازمان با نمونه تصادفی ۳۹ نفر، و نمونه دوم کارکنان عملیاتی با سن خدمت حداکثر پنج سال در متجاوز از ۲۴ یگان عملیاتی، به صورت تصادفی طبقه‌ای و به حجم ۹۰ نفر (به شرح جدول ۱) می‌باشند. ابزارهای

جمع‌آوری اطلاعات را مصاحبه حضوری با اکثر مسئولین رده اول و دوم وقت نهاجا، ارائه دو پرسشنامه مجزا برای ایشان و آزمودنی‌ها، همچنین مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنت، روش‌های میدانی، مشاهده عینی، بررسی قوانین و دستورالعمل‌های موجود جذب و استخدام تشکیل داده‌اند. تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS و تکنیک‌های آمار توصیفی و استنباطی، و همچنین آزمون‌های آماری از جمله "مجذور کا" یا "نخی ۲"، "ضریب همبستگی"، "نسبت موفقیت در یک جامعه"، "ضریب توافقی" و ... انجام شده است.

چون امکان دسترسی به منابع علاقمند به استخدام در نهاجا وجود نداشت، قدمت خدمت پنج سال سبب محدودتر شدن تحقیق به سال‌های اخیر شده که نتیجه دقیق‌تری به دست می‌دهد. لیکن اشکال آن در این است که دانشجویان و هنرآموزانی که به هر دلیل در هنگام دوره آموزشی نخواستند یا نتوانسته‌اند تحصیل را ادامه بدهند و جزء گروه جذب شده نامتناسب واقعی محسوب می‌شدند، مورد آزمون قرار نگرفتند.

گروه شغلی	درجه	فراواز	ف. نسبی	فراوانی ن. تجمعی
آتش نشان	درجه‌دار	۴	۴/۴	۴/۴
ترازوان پرواز	درجه‌دار	۱	۱/۱	۵/۵
خدمه توپ	درجه‌دار	۸	۸/۹	۱۴/۴
خلبان و کابین عقب	افسر	۳۶	۳۵/۶	۴۹/۹
دیسپچ عملیات	درجه‌دار	۳	۳/۳	۵۲/۲
رادار اسکایگارد	افسر	۳	۳/۳	۵۶/۵
عملیات توپ	درجه‌دار	۳	۳/۳	۵۹/۸
عملیات موشک	افسر	۲	۲/۲	۶۲/۱
کارشناس رادار	افسر	۳	۳/۳	۶۵/۴
کنترل شکاری	افسر	۹	۱۰/۰	۷۵/۵
کنترل و فرماندهی	افسر	۷	۷/۸	۸۳/۳
متخصص ش م ه	درجه‌دار	۱	۱/۱	۸۴/۴
مراقبت پرواز	افسر	۱۳	۱۴/۴	۸۹/۹
مهندس پرواز	افسر	۱	۱/۱	۱۰۰/۰
جمع کل		۹۰	۱۰۰/۰	

جدول شماره ۱: طبقه بندی اعضای نمونه به صورت تصادفی

فرضیه تحقیق ادعا دارد که "بین میزان اطلاعات و آگاهی داوطلبان استخدام از واقعیت‌های سازمان، با کارآیی آنان پس از ورود، بستگی مثبت وجود دارد" لذا برای ارزیابی میزان آگاهی نمونه شش سؤال به آنان، و دو پرسش به مسئولین، ارائه شد، تا نتیجه دو مجموعه سئوالات تلفیق، و نتیجه کلی برای تعیین همبستگی با کارآیی مورد استفاده قرار گیرد. جمع‌بندی پاسخ‌ها نشان‌دهنده اطلاعات کم کارکنان مورد آزمون بود.

فرضیه فوق بر مبنای این سؤال طرح شد که «آیا بین میزان آگاهی‌های داوطلبان استخدام در مشاغل عملیاتی، از واقعیت‌های سازمان قبل از ورود، و کارایی آنان (نمره ارزیابی، تناسب شغلی و رضایتمندی) بستگی مثبت وجود دارد؟»

با توجه به سؤال و فرضیه، «کارایی» متغیر وابسته و «آگاهی صحیح از واقعیت‌های سازمان، قبل از ورود» متغیر مستقل است. ضمناً توزیع مجذورکا با توجه به سطح اطمینان ۹۵٪ محاسبه شد. هدف از انجام تحقیق، ارائه الگوی جذب و گزینش افراد متناسب با نیاز سازمان، از منظر موضوع مورد بررسی، به منظور ارتقاء سطح کارایی است.

آگاهی‌های فرد از واقعیت‌های سازمان قبل از ورود (R J P)

معمولاً مسئله جذب بیشتر از دیدگاه سازمان مد نظر قرار می‌گیرد. لیکن از آنجا که در طرف دیگر معادله، فرد داوطلب قرار داشته، و انگیزه وی برای ورود به سازمان اهمیت بسزایی دارد، لازم است از منظر متقاضیان کار نیز به بررسی موضوع پرداخت. نتیجه مطالعات انجام شده در زمینه انتخاب شغل و ورود به سازمان نشان می‌دهد که عوامل متعددی گاه به تنهایی و گاه به صورت جمعی بر انگیزه فرد برای ورود به سازمان اثر می‌گذارند. این عوامل را می‌توان به طور کلی تحت سه عنوان عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی تقسیم‌بندی نمود.

آگاهی‌های فرد از واقعیت‌های سازمان قبل از ورود، که در واقع سازنده دیدگاه اولیه او نسبت به سازمان است، عبارت است از «هر بخشی از مراحل انتخاب شغل که به متقاضی یک دیدگاه روشن از این که شغلی که او در آن استخدام خواهد شد، چگونه خواهد بود، می‌دهد. این امر معمولاً در اوایل فرآیند انتخاب اتفاق می‌افتد» (www.bigby.com/slctsatellite/rjps.htm). به عبارتی RJP اطلاع، از آن

دسته عواملی است که در صورت استخدام به نحوی از انحاء با رفتار فرد در سازمان ارتباط پیدا نموده و آن را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

الف- عوامل فردی؛ آن دسته از صفات و ویژگی‌های فردی می‌باشند که رفتار فرد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از جمله این عوامل؛ سن، جنسیت، غریزه، تجربه، توانایی جسمی و ذهنی، آموزش، تحصیلات، هوش، خردگرایی، شخصیت، نیازها، وفاداری، ارزش‌ها، علایق، تعهد، پذیرش خطر، فشار عصبی، اخلاق کاری، ادارک، تخیل، میل به تحقیق و جستجو، باور، اسناد، گرایش، موقعیت اجتماعی، قرارداد روانی، انتظارات و منزلت هستند.

ب- عوامل سازمانی؛ آن دسته از متغیرهای سازمانی هستند که بر رفتار فرد اثر می‌گذارند. فرد برای انتخاب شغل و ورود به سازمان علاوه بر اینکه تحت تأثیر عوامل فردی و محیطی قرار دارد، در جستجوی سازمانی بر می‌آید که از حداکثر امکانات برای برآوردن نیازهایش برخوردار باشد و امکان ورود به آن نیز وجود داشته باشد. عواملی که بر تصمیم فرد برای ورود به یک سازمان خاص اثر می‌گذارند عبارتند از: سیستم حقوق و پاداش، نحوه تشویق و تنبیه، احتمال ورود، ساختار سازمان، مکان جغرافیایی، تعداد محل‌های بلاتصدی، روش گزینش، اندازه، وسعت، و اعتبار اجتماعی سازمان، تعداد سازمان‌های استخدام کننده، نوع خدمت و کالا، وضعیت شغل (وسعت شغل، سطح شغل و نقش) اندازه گروه کاری، سبک رهبری، روابط بین کارکنان، فرصت‌های پیشرفت، رتبه و مقام اشخاص، مشاغل موجود، سازگاری نقش کاری با سایر نقش‌ها و امکانات رفاهی که در اختیار کارکنان قرار می‌دهد.

ج- عوامل محیطی؛ آن دسته از متغیرهایی هستند که خارج از کنترل فرد و سازمان بوده، و به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارند.

متغیرهای؛ سوابق خانوادگی، فرهنگ، تکنولوژی، اقلیم، سوابق، قوانین و الگوهای اجتماعی، شرایط اقتصادی، نیازمندی اجتماعی و عوامل دیگر از این جمله‌اند.

اما سازمان‌ها تا چه حد به این نیاز داوطلبان در رابطه با اطلاع از وضع سازمان که جزء مسئولیت‌های ایشان است پاسخ درست می‌دهند. و داوطلبان تا چه اندازه مشتاقند که به هر شکل ممکن، قبل از اینکه به استخدام سازمانی درآیند از وضعیت دقیق آن مطلع شوند تا بعد از ورود، دچار مشکلات عدیده نشده و خود را طلبکار سازمان ندانسته و احساس آنکه فریب خورده‌اند را نداشته باشند.

مگر نه اینکه مسئولین منابع انسانی سازمان‌ها بایستی به دنبال جذب و گزینش بهترین و متناسب‌ترین نیروها، برای مشاغل مربوطه باشند. چنانکه در دستورالعمل تأمین نیروی انسانی اجا^۲ از منابع تأمین آمده است: «افراد نیروهای نظامی چه در ستاد و چه در صف دوشادوش فرمانده حرکت می‌کنند و به عنوان رکنی جدایی ناپذیر از وی به حساب می‌آیند. فرمانده باید به این موضوع توجه کامل داشته باشد که، این افراد تحت امر او هستند که فرماندهی را برای وی ممکن می‌سازند. او نمی‌تواند بدون افراد کارآمد از توانایی‌های خود بهره برده و بحران را هدایت کند. لذا امروزه داشتن نیروی خوب یک دیدگاه و نگرش است».

«جفری پفر نیز (Phaffer) در کتاب "کسب مزیت‌های رقابتی از طریق منابع انسانی" آورده است که؛ مزیت رقابتی غایی امروز در بازارهای بین‌المللی به چگونگی استخدام و اداره منابع انسانی بستگی دارد. در زمانی که نظریه پردازان و محققان ادعا می‌کنند، منابع انسانی مهمترین منبع استراتژیک سازمان‌ها به حساب می‌آیند و ایجاد کننده مزیت رقابتی هستند، و در شرایطی که فناوری پیشرفته را بدون حضور منابع

^۲- ارتش جمهوری اسلامی ایران (اجا).

انسانی فرهیخته، ناتوان تلقی می‌کنند، شاهد مشکلات فراوان در این حوزه از سازمان‌های کسب و کار هستیم. این مشکلات، که بخش عمده وقت مدیران را به خود مشغول داشته، آثار مشهودی دارد که عمده آنها پائین بودن کیفیت کار و بهره‌وری می‌باشد» (میرسپاسی، ۱۳۷۸ ص ۴).

همچنین «به منظور دستیابی به هدف‌های خود، سازمان باید از داشتن افرادی با کیفیت‌های مناسب در مکان و زمان‌های مشخص مطمئن باشد. برخی از وظایف اولیه در جهت نیل به این هدف‌ها، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، استخدام و گزینش است» (جزنی، ۱۳۸۴ ص ۳۴).

لازم به ذکر است شورای برنامه‌ریزی نیروی انسانی کمیته گزینش و استخدام سماجا در قالب «طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی دفاعی» در «پروژه رسالت» اهداف زیر را به منظور ضابطه‌مند و کیفی نمودن گزینش و استخدام در ارتش جمهوری اسلامی ایران، مطرح نموده است: الف- بررسی چالش‌ها و مشکلات موجود در سیستم فعلی جذب و گزینش (تجدید نظر در روش‌های جاری اجرایی و شناسایی نقاط قوت و ضعف) و ارائه طرح و راه حل‌های منطقی، مناسب و کارساز در جهت تغییر این سیستم به یک سامانه پویا، سریع و مطلوب. ب- همچنین استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود در جهت توسعه تبلیغات به منظور ترغیب و جذب مطلوب جوانان و گزینش اصلح. ت- توسعه و بهینه سازی امور دفاتر نمایندگی در مراکز استان‌ها. ث- اهداف اداری، پشتیبانی و مالی. و سپس با تشریح طرح به موضوعات: الف- آشنایی با وضعیت گزینش فعلی. ب- آگاهی از چالش‌ها و مشکلات آن. و ج- ارائه طرح پیشنهادی در جهت نیل به اهداف مورد نظر طرح پرداخته است (برداشت از مدرک پروژه رسالت، کمیته گزینش و استخدام- سماجا). به نظر محقق یکی از راه‌های دستیابی به اهداف

فوق، که در مفاد متن بالا نیامده است، ارائه اطلاعات دقیق از واقعیت های سازمان به داوطلبان است.

ورود سازمانی عبارت است از؛ «پیوستن اعضاء جدید به سازمان. فرآیند ورود به سازمان را می توان به سه مرحله نسبتاً مشخص تقسیم کرد: مرحله اول، شامل دوره آمادگی و جمع آوری اطلاعات و آشنایی توسط فرد، استخدام و گزینش توسط سازمان که قبل از قبول شغل توسط فرد به وقوع می پیوندد. و بالاخره تصمیم به استخدام قطعی فرد که آغاز مسیر شغلی می باشد» (معمارزاده، ۱۳۷۵ صص).

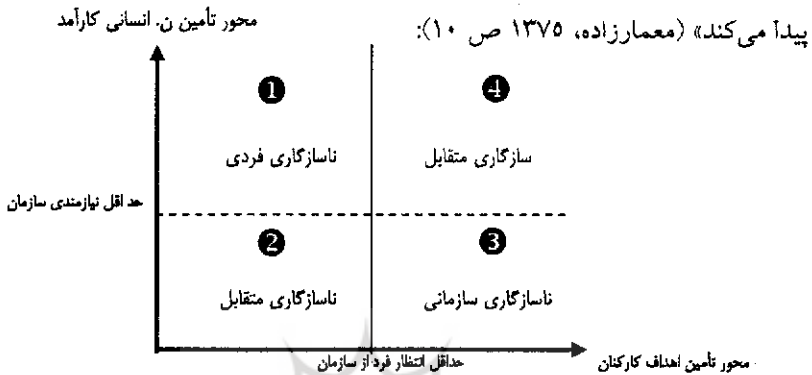
در ایران به علل زیر "ورود سازمانی از دیدگاه فرد" کمتر مورد توجه قرار داشته:

- ۱) ناچیز بودن اطلاعات و نتایج مطالعات درباره "ورود سازمانی".
- ۲) تحقیقات بسیار کم درباره "ورود سازمانی" به ویژه از دیدگاه فرد، با توجه به حجم عظیم نیروی کار.
- ۳) نگاه به فرد به عنوان عامل انفعالی در فرآیند استخدام، توجه بیش از حد بر نیازمندی های سازمان و به فراموشی سپردن این حقیقت که افراد نیز انتخاب کننده سازمان می باشند و ...
- ۴) عدم ارضاء حداقل نیازهای کارکنان، که علی رغم انتظارات آنان بوده و بسته به شرایط و نوع سازمان، معمولاً سبب ترک کار عده ای در اولین ماه های ورود می شود، به طور کلی نشانه این واقعیت اند.

با پیش فرض فوق قصد داریم عواملی که بر انگیزه فرد برای ورود به سازمان و ماندگاری او اثر می گذارند را شناخته، و بدانیم که دادن آگاهی های صحیح به متقاضیان ورود درباره آن عوامل، چقدر باعث ایجاد تغییر در جذابیت سازمان و در نتیجه انگیزش فرد می گردد. بدین سان می توانیم یک ورود سازمانی با سازگاری متقابل

را به نحوی که هنگام برخوردار شدن سازمان از توانائی‌های فرد، او نیز در محیط سازمان احساس رضایت کند پی‌ریزی نماییم.

«به طور کلی مسئله ورود فرد به سازمان طبق نمودار زیر به چهار صورت تحقق



شکل ۱: نمودار سازگاری و ناسازگاری فرد و سازمان بعد از استخدام متقاضی

محور عمودی نمودار، مشخص کننده نیاز سازمان به توانائی‌ها و مهارت‌های فرد می‌باشد. که آن را "هدف تأمین نیروی انسانی (کارآمد) با حداقل هزینه" می‌نامیم. برای اینکه فرد بتواند وظایف محوله را به طور قابل قبولی انجام دهد باید دارای توانائی و مهارتی در سطح حداقل مهارت و توانایی مورد نیاز سازمان باشد.

محور افقی نشان دهنده انتظار فرد از سازمان است، که آن را تحت عنوان "هدف تأمین اهداف کارکنان و رفع احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت آنان" می‌نامیم. فرد زمانی با علاقه وارد سازمان می‌شود که بدانند سازمان به حداقل خواسته‌هایش توجه کرده، یا از این طریق به آنها خواهد رسید. توضیح اینکه اگر توانائی‌ها و مهارت‌های فرد زیر محور حداقل نیاز سازمان قرار گیرد، وقوع دو حالت محتمل است

الف- محیط سازمان پاسخگویی حداقل نیاز فرد نمی‌باشد (ناحیه ۲).

ب- محیط سازمان با حداقل نیازهای فرد تطبیق دارد (ناحیه ۳).

در صورتی که توانائی‌ها و مهارت‌های فرد بالای محور حداقل نیازمندی سازمان قرار داشته باشد، باز وقوع دو حالت محتمل است.

جزئیات بیشتر در مورد هر یک از حالات چهارگانه این نمودار عبارتند از:

- ① "ناسازگاری فردی": در ناحیه ۱ فرد دارای حداقل مهارت و توانائی‌های مورد نیاز سازمان می‌باشد، لیکن محیط سازمان برای او ارضاء کننده نیست.
- ② "ناسازگاری متقابل": در ناحیه ۲ ضمن آنکه فرد فاقد حداقل توانائی و مهارت مورد نیاز سازمان است، محیط سازمان نیز برای او ارضاء کننده نیست.
- ③ "ناسازگاری سازمانی": در این ناحیه، علی‌رغم آنکه فرد فاقد حداقل توانائی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان می‌باشد، محیط سازمان برایش ارضاء کننده است.
- ④: ورود به ناحیه چهار، ورودی هماهنگ و سازگار است. یعنی فرد از حداقل مهارت و توانائی مورد نیاز سازمان برخوردار بوده، و محیط سازمان نیز برای او ارضاء کننده است. این حالت را "سازگاری متقابل" می‌نامیم.

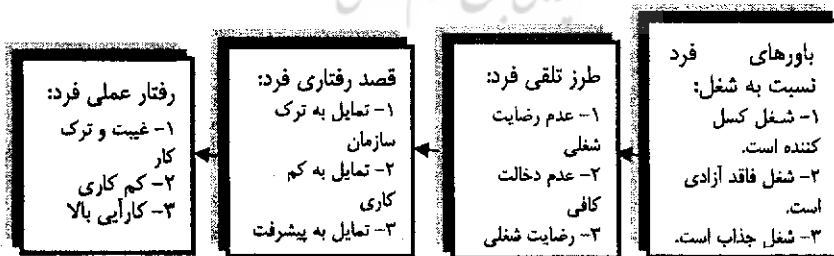
ضروری است بدانید:

الف- ورود فرد به هر یک از نواحی چهارگانه به معنی توقف در آن ناحیه نخواهد بود. بلکه 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 بالعکس) و تغییر در مهارت‌ها و توانائی‌های فرد و یا تغییر نیازمندی‌های سازمانی سبب حرکت عمودی فرد (حرکت از ناحیه ۲ به ۱ و ۳ به ۴ و بالعکس) می‌گردد.

ب- ممکن است به دلایل مورد اشاره، فرد از نواحی ۱ و ۲، سازمان را ترک نماید و یا سازمان در نواحی ۲ و ۳ به خدمت فرد خاتمه دهد. ترک سازمان از نواحی ۳ و ۴ قبل از ورود فرد به نواحی یک و دو، و اخراج فرد از نواحی ۱ و ۴ قبل از ورود او به نواحی دو یا سه محتمل به نظر نمی‌رسد.

ج- به علت شرایط بازار کار و یا هر دلیلی ممکن است فرد علی‌رغم علاقه و میل باطنی خود وارد سازمان (ناسازگاری فردی یا ناسازگاری متقابل) شود و در آن بماند. و یا سازمان علی‌رغم عدم تطبیق توانایی‌های فرد با حداقل نیازمندی‌ها، ناگزیر از استخدام افرادی (ناسازگاری سازمانی یا ناسازگاری متقابل) شود. در چنین حالاتی فرد ممکن است بر حسب مورد در نواحی ۱ یا ۲ و یا ۳ قرار گیرد.

مفهوم پیش‌آگاهی واقع‌گرایانه، یا دادن اطلاعات واقعی در باره شغل و سازمان به متقاضیان استخدام، یکی از راه‌های مقابله با ناسازگاری است. پیش‌آگاهی واقع‌گرایانه دقیقاً مانند واکنس از وقوع مشکل جلوگیری می‌کند ولی بعد از وقوع قادر به حل آن نیست» (مهرنیا، ۱۳۸۵ ص ۲۲۱). لذا مسئله مهم ساختن باوری منطبق با واقعیات برای فرد است. چرا که نتیجه باورهای فرد نسبت به شغل با رفتار آتی او مرتبط خواهد بود. به شکل زیر توجه کنید:



شکل ۲: فرآیند باورهای شغلی فرد تا بروز رفتار عملی او

در بند الف آمد که، جابجایی سازگاری فرد و سازمان در طول خدمت محتمل است. لذا سازمان باید شرایط بهینه را برای حرکت یا ماندگاری کارکنان در منطقه "سازگاری متقابل" فراهم کند. «حفظ تناسب متقابل فرد و سازمان در طول خدمت، تنها وظیفه سازمان نیست. بلکه دو طرف باید در ایجاد این تناسب نقشی مؤثر ایفا کنند. لیکن سازمان به دلیل داشتن امکانات تخصصی و ستادی، برای طرح ریزی استقرار این تناسب، نقش کاملاً موثرتر بر عهده دارد» (مشیری، ۱۳۷۹ ص ۱۳۲).

از طرفی وجود تعداد متنابهی اعضاء ناراضی در سازمان، می تواند مشکلاتی را برای سازمانی که در صدد استخدام نیروی جدید می باشد فراهم آورد. تفاوت عمده بین دو استراتژی (دادن اطلاعات واقعی و روش مبتنی بر تبلیغات یک جانبه) آنست که در استراتژی اول (دادن اطلاعات واقعی) بر حقایق معینی که نوعاً ابعاد ضروری و غیر ضروری سازمان هستند تأکید می شود. اما در نگرش سنتی (تبلیغ یک جانبه) سعی بر آنست که تعداد متقاضی برای هر محل بالاتر از طریق معرفی آن به مثبت ترین روش ممکن، و گاهی با اغراق به حداکثر افزایش داده شود.

«از دید سازمان یکی از عوامل اساسی برای یک استخدام خوب، وجود متقاضیان فراوان است. بدون وجود یک نسبت انتخاب قابل قبول، هیچیک از برنامه های انتخاب دارای ارزش نخواهد بود. نوع برنامه انتخاب که توسط سازمان بکار گرفته می شود ممکن است در درجه جذابیت کار از نظر فرد اثر بگذارد» (مهرنیا، ۱۳۸۵ ص ۲۰۷).

برای تشخیص جذابیت سازمان، از دید شخص، باید کلیه نتایج را که از نظر او قابل دستیابی هستند، شناخت و همچنین ارجحیت هر یک از نتایج را از نظر او تعیین کرد. البته مردم همیشه سعی نمی کنند تلاش شان منجر به جذاب ترین نتایج گردد، زیرا جذابیت تنها عامل تعیین کننده نوع رفتار نمی باشد. اگر جذابیت تنها عامل بود تعداد

کمی از مشاغل توسط متقاضیان اشغال می‌شود. مثلاً به عقیده فلدمن «اشخاص برای ورود به سازمان‌هایی کوشش می‌کنند که حداکثر امکان ورود برایشان وجود داشته باشد» (Feldman, ۱۹۸۳: p ۷۳).

از طرفی، حتی اگر سازمانی بخواهد خود را به طور واقعی به کارکنان جدید بشناساند، توفیق در این امر کار ساده‌ای نخواهد بود. اصولاً این امکان برای همه افراد وجود ندارد و یا عاقلانه بنظر نمی‌رسد که فرد کلیه اطلاعات مورد نیاز را خود جمع آوری کند. او در فرآیند انتخاب سعی در انجام دو موضوع دارد:

(۱) سعی می‌کند توجه سازمان را به نحوی جلب کند که پذیرفته شود.

(۲) سعی می‌کند اطلاعات مورد نیاز درباره سازمان را جمع‌آوری کند.

ممکن است همزمانی این دو اقدام باعث ایجاد تضاد در شخص شود. عقلانی خواهد بود اگر بپذیریم که در این جستجو اشخاص بجای کسب حد مطلوب، با رسیدن به یک نقطه اقناع‌کننده متوقف شوند. آنها معمولاً نمی‌توانند همه راهکارها را مورد توجه قرار دهند. همچنین اطلاعات کاملی درباره عواقب ناشی از راهکار انتخابی را در اختیار ندارند. یعنی فرآیند تصمیم‌گیری بجای بهینه‌ساز، راضی‌کننده است.

اعتبار اطلاعاتی که درباره سازمان به اشخاص می‌رسد بستگی به منبع آن، متفاوت است. احتمالاً بیانات مجریان استخدام، آژانس‌های کاریابی و آگهی‌های تبلیغاتی، برای جلب نظر متقاضیان شغل، نسبت به نظرات کارکنان فعلی و گذشته در این زمینه از اعتبار کم‌تری برخوردارند. بالاترین درجه اعتبار اطلاعات هنگامی است که منبع خبر از دوستان متقاضی باشد. «شواهدی نشان می‌دهد که دادن اطلاعات واقعی به متقاضیان ورود، به توانائی سازمان در استخدام نیروی انسانی مورد نیاز آسیب نمی‌رساند، علاوه بر آن، میزان ترک کار نیز کاهش می‌یابد. تحقیقات نشان می‌دهد، تعداد افرادی که با

داشتن اطلاعات واقعی درباره سازمان، وارد سازمان شده‌اند و در آن باقی مانده‌اند، ده درصد بیش از افرادی بوده است که به اطلاعات واقعی دسترسی نداشته‌اند» (معمارزاده، ۱۳۷۵ ص ۸۰). آنچه در دادن اطلاعات مهم است *دادن اطلاعات متعادل* در *بازه شغل و سازمان است*. متقاضی بالقوه، باید بداند بعد از استخدام چه نوع کاری انجام خواهد داد. اطلاعات وی باید نشان دهنده شغل، محیط یا فرهنگ سازمان باشد. او باید از فرصت‌های موجود برای پیشرفت، حقوق اولیه، ساعت کار و جدول زمانی ترفیعات تصور قابل قبولی داشته باشد. و از شباهت محیط عمومی گروه، و آنچه سازمان از او خواهد خواست و از راه‌های برخورد و مقابله احتمالی آگاه باشد.

اثرات RJP

اکثر مطالعات از نظریه انتظارات تحقق یافته (Met Expectation) سرچشمه می‌گیرند. برطبق این نظریه "RJP" انتظارات اولیه را کاهش می‌دهد. لذا هنگامی که کارکنان وارد سازمان شده، مشاهدات خود را با انتظاراتشان مقایسه می‌کنند، رضایت آنها افزایش پیدا می‌کند. رضایت بالا نیز به نوبه خود کاهش ترک کار را بدنبال خواهد داشت. به عبارت دیگر RJP متقاضیان را برای مقابله با جنبه‌های ناخوشایند شغل آماده می‌سازد.

این نظریه را با عنوان Reality Shock نیز می‌شناسند. مطالعات انجام شده در این نگرش، اکثراً اطلاعات عینی شغل (طبیعت کار) و محیط کار (محل، دستمزد و غیره) را شامل می‌شوند. «رضیاتی که به موجب آنها، استفاده از RJP به متقاضیان امکان می‌دهد انتخاب بهتر داشته، و در نتیجه عدم رضایت خود را کاهش دهند و ترک کار آنها کاهش یابد، به طور وسیع پذیرفته شده‌اند. این پذیرش را می‌توان به مقالات وانوس (Wanous) پورتر (Porter) و استیرز (Steers) اسناد کرد.

اثر RJP در همه سازمان‌ها یکسان نیست. در یک مطالعه مشخص شد که بقاء شغلی در سازمان‌های غیر ارتشی بین ۵۰ تا ۸۰ درصد و در سازمان‌های ارتشی بین ۸۵ تا ۹۵ درصد بود. به نظر می‌رسد RJP در مورد شغل‌های پیچیده مؤثرتر است» (معمارزاده، ص ۹۲).

در تحقیقی که از ۱۹۹۳ تا ۹۵ میلادی در نیروهای مخصوص^۳ آمریکا در خصوص RJP انجام شده، آمده است: «اطلاعات جمع‌آوری شده از استخدام کنندگان و کارکنان استخدام شده قبل و بعد از دادن اطلاعات واقعی سازمان، نشان داد نظامیانی که دفترچه اطلاعات سازمان را دریافت نموده و مطالعه کرده بودند تمایل داشتند در پست‌های قوی‌تری کار کنند و در باره SF از دانش نسبی بیشتری برخوردار باشند. به نظر می‌رسد پیش‌آگهی واقع‌گرایانه اطلاعات جدید و مهمی را که برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود، ارائه می‌دهد. مسئولان و متقاضیان استخدام در مجموع عکس‌العمل مطلوبی داشتند» (Brooks & Evans, ۱۹۹۶ Abstract).

چگونگی کاربرد RJP

روش‌ها و نظرات مختلفی در کاربرد RJP وجود دارد که هر یک با معایب و محاسنی همراه می‌باشند. به عنوان مثال؛

الف) آیا RJP باید در ابتدای فرآیند ورود اجرا شود یا در حین آن؟

چون در فرآیند ورود تعداد متقاضیان کاهش می‌یابد، تأخیر در ارائه اطلاعات، معمولاً هزینه کمتری را تحمیل می‌کند. ضمن اینکه تعداد کمتری از اطلاعات منفی سازمان آگاه می‌شوند. متقابلاً دادن اطلاعات، در آغاز فرآیند ورود، به دلیل اینکه هزینه کوشش، در فرد ایجاد تعهد می‌نماید احتمال پذیرش شغل را بالا می‌برد.

^۳ - Special Forces (SF)

ب) آیا بهتر است از شاغلین سازمان برای ارائه اطلاعات استفاده کرد یا از وسائل کمکی مثل فیلم، دفترچه راهنما و غیره؟

معمولاً بهره‌گیری از شاغلین دارای اعتبار بیشتری است، زیرا آنان مورد اعتمادترند و اطلاعاتشان تخصصی‌تر بوده، و بر طبق اصل شباهت، مورد علاقه بیشتر هستند. استفاده از این روش دارای معایبی نیز هست، مثلاً تضمینی نیست که مصاحبه تنظیم شده به عنوان مهم‌ترین مسئله مورد بحث تازه‌واردین قرار گیرد، ضمن اینکه بیشتر جنبه غیر رسمی دارد. اما استفاده از وسایل کمکی مزیت قطع، تصحیح و تنظیم دقیق مفادش را داشته و امکان کنترل بیشتری فراهم می‌کند.

پ) آیا باید به طریقی منظم و اصولی اطلاعات وسیعی را با نتایج قابل شمارش، جمع‌آوری کرد، یا شناخت باید به طریق پیش‌بینی نشده و سازمان نیافته انجام گیرد؟ استفاده از روش منظم و اصولی بهتر است لیکن هزینه آن از نظر پول و زمان زیاد است.

ت) آیا باید از RJP به عنوان وسیله‌ای برای پیشگیری از بروز مشکل استفاده نمود، یا پدیده‌ای درمانی به هنگام بروز مشکل؟

هر دو جنبه آن می‌تواند مورد توجه باشد، اگرچه معمولاً زمانی که میزان ترک کار افزایش پیدا می‌کند از RJP جهت درمان، استفاده وسیع‌تری می‌شود. که دارای مزایایی است از جمله:

- ۱) می‌توان موافقت مدیران سازمان را سریع‌تر کسب نمود.
- ۲) مورد استفاده و نتایج آن در داخل سازمان قابل مشاهده و ملموس است.
- ۳) چون ترک کار در سازمان‌ها مشکلی در خور توجه است. زمانی که بقاء شغلی نقصان پیدا کند RJP به عنوان وسیله برطرف کردن این نقیصه مورد توجه قرار می‌گیرد.

استفاده از روش درمانی به جای پیشگیری، دارای معایبی به شرح زیر نیز می‌باشد:

(الف) تا زمانی که مسئله بحرانی وجود نداشته باشد انگیزه‌ای برای شروع آن وجود ندارد.

(ب) فرصت کافی جهت طراحی و پیاده کردن آن قبل از بروز مشکل وجود ندارد.

(ج) تعهد و پایبندی مدیریت به آن کم است و به محض رفع مشکل، موضوع به فراموشی سپرده می‌شود.

(د) هنگامی که نرخ ترک کار پایین است RJP مؤثر نیست. به عبارتی روش سازمان در دادن اطلاعات به متقاضیان خوب عمل کرده است.

(ث) آیا بهتر است RJP ابتدا به صورت نمونه اجرا گردد یا به صورت بخشی از فرآیند استخدام و خط‌مشی کلی، سازمان؟

روش نمونه مزایایی بدین شرح دارد:

- ۱) اشخاص و بودجه کمتری درگیر آن می‌شوند.
- ۲) به عنوان وسیله‌ای جهت آزمون کارآئی مناسب است.

استفاده از RJP به عنوان خط‌مشی و بخشی از فرآیند استخدام دارای معایب زیر است:

- ۱) نتیجه تبعات انتخاب و مطالعه بر روی یک گروه از کارمندان، وجود ندارد. به عبارتی نباید افراد را به بهانه تحقیق از حقوق‌شان محروم نمود.
- ۲) اطلاعات بدست آمده از مطالعه یک نمونه قابل اعتماد نیست. بلکه RJP باید به طور وسیع و اصولی بکار گرفته شود تا نتایج آن نیز از قابلیت اعتماد و اطمینان برخوردار باشد.

(ج) آیا اطلاعات RJP باید جامع و گسترده باشد و یا فشرده و محدود؟

کاربرد اطلاعات جامع باعث می‌شود تمام ابعاد شغل برای متقاضی روشن شود و در ارائه، جامعیت آن حفظ گردد، همین طور خطر حذف برخی اطلاعات ضروری

وجود ندارد. این روش معایبی دارد که به عنوان محاسن روش استفاده از اطلاعات محدود تلقی می‌گردد. مثلاً جدی‌ترین مشکلاتی که باعث ترک کار می‌شوند به راحتی توسط کارکنان متقاضی درک شده و از این طریق از انتشار اطلاعات اضافی نیز خودداری می‌شود و در نتیجه حفاظت اطلاعات آسان‌تر و امکان‌پذیر می‌باشد.

(ج) آیا باید اطلاعات منفی سازمان را هم در اختیار متقاضیان قرار داد؟

قرار دادن اطلاعات منفی باعث می‌شود که متقاضی شخصاً و آگاهانه در مورد انتخاب شغل تصمیم بگیرد. اما دو عیب نیز دارد؛ اولاً ممکن است تعداد زیادی از ورود به سازمان منصرف شوند. ثانیاً رقبای سازمان پی به نقاط ضعف آن ببرند.

چون اطلاعات هنوز بخشی مهم از محیط فیزیکی کار است. نمی‌توان هر نوع اطلاعاتی را فاش ساخت. در مطالعاتی که در زمینه RJP به عمل آمده، موردی مشاهده نشده است که در آن از اطلاعات با درجه منفی بالا استفاده شده باشد.

کارآیی، جذب و استخدام:

سازمان‌های عام‌المنفعه چون، آتش‌نشانی، پلیس و نیروهای مسلح تحت حمایت دولت بوده و انجام مأموریت آنها به هر قیمتی لازم است. به عبارتی اثربخشی در اولویت قرار دارد. لذا مفهوم کارآیی در این تحقیق، صرفاً در بخش انسانی آن فرض شده، که حاصل معدل نمرات ارزیابی دو سال نمونه، به علاوه میزان رضایتمندی از شغل و کیفیت نظامی‌گری^۱ آنان می‌باشد. برای اطلاعات بیشتر نگاه کنید به؛ مقاله «نقش کارکنان خلاق و

^۱ - «رضایت شغلی احساس مطلوبیت یا نامطلوبیتی است که کارکنان نسبت به کار خود دارند» {۳۹۸}.

کیفیت نظامی‌گری عبارت است از: تطابق فرد با الگوی یک نظامی. «کارکنانی که دارای صفات؛ شجاعت و اطاعت از مافوق بوده، از انجام کارشان لذت می‌برند و به شغل خود مباحثات می‌ورزند. به موقع در محل خدمت حاضر شده و بواسطه انجام وظیفه احساس غرور و انرژی می‌کنند. و بالاخره به پوشیدن لباس فرم خود افتخار

اجرای در سیکل عمر سازمان‌های نظامی و جذب و استخدام داوطلبان" در فصلنامه مدیریت نظامی زمستان ۱۳۸۵.

عوامل مندرج در جدول زیر متغیرهای اثرگذار در کارآیی هستند که در تحقیق یافت شده، و در سه بخش؛ عوامل برون و درون سازمانی و فردی دسته بندی شده‌اند:

ردیف	عوامل برون	عوامل درون سازمانی	عوامل فردی کارکنان
۱	اقتصاد جامعه	آزمون‌های دقیق، پر محتوا و مرتبط	آگاهی از واقعیت‌های سازمان
۲	ساخت نظام	ارزیابی عملکرد	آموزش و تحصیلات
۳	سیاسی حاکم	انگیزش کارکنان	احساس تأمین امنیت
۴	سیاست‌های اجرایی	اهداف سازمانی	شغلی
۵	فرهنگ اجتماعی فشارهای خارجی	ایفای نقش‌های PAEI توسط مدیر	ارزش‌های خاص هر فرد
۶	قانون اساسی	بازنشستگی و مزایای از کار	بهره هوشی
۷	قوانین کار و استخدام	افتادگی پرداخت منصفانه (حقوق و مزایا)	تجربه کاری
۸	وجهه سازمان در جامعه	پیچیدگی بورکراسی	تصورات فرد از خویشتن
۹	وجهه سازمان در جامعه	تأخیر در ترفیعات	تعهد سازمانی
۱۰	وجهه شغل از دید جامعه وضعیت و عملکرد رقبا	تبدیل کاغذ بازی سنتی به رایانه‌ای	توانایی‌ها
			خود مدیریتی فرد

می‌نمایند، افرادی متناسب با یک نظامی خوب می‌باشند. شخص فاقد صفات فوق را یک نظامی نامتناسب می‌نامیم» (پرداشت، ۱۳۸۵، ص ۲۱۱).

دانش و آگاهی شغلی	تطبیق شخصیت شغل و شاغل	نظام پرداخت	۱۱
رضایت از کار	تکنولوژی و فناوری اطلاعات	هماهنگ حقوق	۱۲
رضایت خاطر	تمرکز یا تمرکز زدایی در	هنجارهای جامعه	۱۳
روابط با گروه	تصمیم گیری	و ...	۱۴
همکاران	تناسب کارکنان خلاق و		۱۵
سازگاری فرد با	اجرائی		
سازمان	تنظیم استانداردهای عملکرد		
سطح روحیه	توسعه شغلی		۱۶
سن و جنسیت	خشکی و انعطاف پذیری		۱۷
شخصیت فرد	مقررات		۱۸
طرز تلقی فرد	درگیر کردن کارکنان در امور		۱۹
میزان علاقمندی به	رفع تبعیضات		۲۰
شغل	واگذاری یا سلب اختیار		
میزان ارزشمندی شغل	ساختار بندی صحیح نیروها		۲۱
میزان قدرت و نفوذ	سبک رهبری		۲۲
نژاد و مذهب	سن سازمان روی منحنی عمر		۲۳
نیازهای فرد	شایسته سالاری در انتصاب		۲۴
ورزش و بازی های	صراحت در پاسخگویی در		۲۵
قهرمانی	ستاد		
تطبیق شخصیت شاغل	ضعف در مدیریت		۲۶
و شغل و ...	غنی سازی شغل		۲۷
	فرصت های موجود برای		۲۸
	پیشرفت		۲۹
	فرهنگ سازمانی		۳۰
	فضای کاری و تنوع کارکنان		
	کار تیمی (گروهی)		۳۱
	کاستن از کارهای موازی		۳۲

کیفیت آموزش	۳۳
کیفیت زندگی کاری (QWL)	۳۴
گزینه‌ش غلط	۳۵
مدیریت مشارکتی	۳۶
مراقبت‌های بهداشتی از کارکنان	۳۷
مرخصی و زمان فراغت	۳۸
نحوه طراحی مشاغل	۳۹
نحوه مدیریت منابع انسانی	۴۰
نظامی	
واگذاری بخشی از مالکیت به کارکنان	۴۱
ویژگی‌های شغل	۴۲
قوانین و دستورالعمل‌های استخدام	۴۳
داخلی‌ستاوردها یا پاداش‌ها؛ خارجی	۴۳
(مادی، غیر مادی) داخلی (انجام کار	۴۴
، مأموریت، و توان انجام کار) و ...	

جدول ۲: متغیرهای اثر گذار در کارآیی کارکنان و سازمان

عوامل فوق را در دسته‌های دیگری نیز می‌توان گروه‌بندی کرد. مثلاً عوامل انگیزاننده، عوامل جبران خدمت و غیره. همچنین توجه نمایید که برخی از عوامل مذکور، کارآیی ذهنی و برخی کارآیی فیزیکی را افزایش می‌دهند. اما نتیجه نهایی هر دو ارتقاء راندمان کاری است.

علی‌رغم بیش از هشتاد عامل فوق، تمرکز این مقاله روی نقش پیش‌آگهی واقع‌گرایانه قرار گرفته است.^۵ امید است معاونت‌های منابع انسانی سازمان‌های نظامی

^۵ - در فصلنامه مدیریت نظامی، زمستان ۸۵ طی مقاله دیگری نقش کارکنان اجرایی و خلاق در سیکل عمر سازمان مورد بررسی و کنکاش قرار گرفت.

با تشکیل گروه کاری قوی بتوانند نقش همه عوامل را در جذب و استخدام متقاضیان مورد بررسی قرار دهند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها:

برخورد تنگاتنگ مدیران و مسئولین با کارکنان، آنان را به میزان توقعات افراد زیر مجموعه که ناشی از دریافت اطلاعات ناکافی از واقعیت های شغلی و فضای کاری در بدو ورود به سازمان است آگاه می نماید. تعدادی از افراد ناراضی و مشکل ساز، هنگامی که مورد سؤال واقع می شوند اظهار می دارند که متصدیان استخدام ایشان را گول زده اند و قول هایی به ایشان داده اند که عملاً واهی بوده است (این مسئله در فضای باز بسیاری از پرسشنامه های آزمودنی ها اظهار شده است). لذا سؤال اول از مسئولین چنین بود: «به نظر تان کارکنان، قبل از ورود به سازمان، به چه میزان آگاهی های لازم و نسبتاً دقیقی از واقعیت های شغلی، فرهنگی، چگونگی خدمت، روابط درون سازمانی، فرهنگ سازمانی و غیره، دریافت می کنند؟ لطفاً کمی توضیح دهید.»

کمتر از	بین ۲۱ تا	بین ۴۱ تا	بین ۶۱ تا	بین ۸۱ تا
٪۲۱	٪۴۰	٪۶۰	٪۸۰	٪۱۰۰

پرسش فوق برای آگاهی از میزان چنین کارکنانی مطرح گردید. بنا به داده های به دست آمده، به اعتقاد مسئولین، اکثر آزمودنی ها یعنی ۷۶/۹٪ دارای اطلاعات "کم و خیلی کم" از این واقعیت ها بودند. ۱۰/۳٪ نیز دارای اطلاعات "متوسط"، و فقط ۱۲/۸٪ از آگاهی "زیاد و خیلی زیاد" برخوردارند.

دومین سؤال از مسئولین چنین بود:

«RJP عبارت است از دادن آگاهی از واقعیت های سازمان به متقاضیان

استخدام قبل از ورود به سازمان. در این روش سازمان اجازه می دهد فرد

تشخیص دهد که آیا بین نیازش و محیط سازمان سازگاری وجود دارد یا خیر؟ به این منظور سازمان اطلاعات لازم را قبل و یا در طی استخدام به فرد می‌دهد. همچنین سازمان به اطلاعات مورد نیاز از شخص دست پیدا می‌کند. به نظر تان ما چقدر در این امر موفق بوده‌ایم؟»

کمتر از	بین ۲۱ تا	بین ۴۱ تا	بین ۶۱ تا	بین ۸۱ تا
%۲۱	%۴۰	%۶۰	%۸۰	%۱۰۰

پاسخ‌ها همانند سوال قبل معادل گذاری شد و نتیجه زیر به دست آمد:

بیشتر داوطلبان به هنگام استخدام و در مسیر گزینش از آگاهی کمی نسبت به سازمان برخوردار شده‌اند. بنا به اظهار مسئولان ۸۹/۷٪ از متقاضیان به اندازه کافی و لازم با واقعیت‌های درون سازمان آشنا نشده‌اند. به عبارتی آنچه در ذهن داشتند و به آنان گفته شده بود با آنچه که عملاً دیده و لمس نموده‌اند تفاوت فاحش دارد.

در داده‌های فوق اندکی بیش از ۱۰ درصد مسئولین به موفقیت بالاتر از ۶۱٪ اشاره نموده‌اند که رقم قابل اغماضی است. میانگین ۲/۱۵ و میانه ۲ حاکی از آن بود که اکثر متقاضیان از آگاهی‌های لازم نسبت به سازمان بی‌بهره بوده‌اند. چنانکه بالاترین فراوانی با ۳۵/۹٪ مؤید موفقیت بین ۲۱ تا ۴۰٪ سیستم جذب و استخدام در امر رساندن اطلاعات لازم بوده است. جمع‌بندی دو پرسش در مورد آگاهی کارکنان، نمودار مربوطه و آزمون پاسخ‌ها را ذیلاً می‌بینید:

شاخص مورد نظر	جمع ردیف	خیلی زیاد	زیاد	تاحدی	کم	خیلی کم	آگاهی کارکنان
میزان آگاهی های لازم ...	۳۹	۲	۳	۴	۱۶	۱۴	سؤال اول
موفقیت در دادن آگاهی	۳۹	۱	۳	۹	۱۴	۱۲	سؤال دوم
جمع ستون ها	۷۸	۳	۶	۱۳	۳۰	۲۶	جمع ستون
میانگین ستون ها	۳۹	۱/۵	۳	۶/۵	۱۵	۱۳	میانگین
درصد میانگین ستون ها	۱۰۰	۳/۸	۷/۷	۱۶/۷	۳۸/۵	۳۳/۳	درصد میانگین

جدول ۳: جمع بندی پاسخ های مسئولین در مورد میزان آگاهی داده شده

میانگین میانگین های دو سؤال فوق ۲/۱ می باشد، که حاکی از اطلاع در محدوده "کم" از سازمان، قبل از ورود است.

اگر حداقل اطلاعات مورد نیاز داوطلبان استخدام برای کار در سازمان را ۵۰٪ فرض کنیم، باید ستون وسط که جمع آن ۱۶/۷ درصد است را به دو قسمت نموده و ماحصل را با دو ستون مجاور راست و چپ اضافه نماییم. بدین ترتیب ۸۰/۱۵٪ نمونه اعتقاد دارند که آگاهی کارکنان برای استخدام کمتر از ۵۰٪ می باشد. کمتر از ۲۰٪ نمونه این آگاهی را بیش از ۵۰٪ می دانند.

اینک به تحلیل پاسخ آزمودنی های تحقیق می پردازیم.

به آزمونی ها شش سؤال به شرح زیر در رابطه با میزان آگاهی های قبل از ورود داده شد. و همراه با دو سؤال فوق، تحلیل گردید.

«در سؤال اول پرسیده شده که؛ پدر شما چه کاره بوده، یا هست؟»

آیا تمایل داشتید شغل پدرتان را دنبال کنید؟» بلی خیر

در این سؤال فرض شده آگاهی کارکنانی که پدرشان نظامی بوده نسبت به مشاغل نظامی، بیش از سایرین باشد. همچنین فرزندان کارکنان دیگر نیروهای مسلح، از جمله کارکنان وزارت دفاع و نیروهای انتظامی "تا حدی" آگاه باشند. دیگر مشاغل دارای آگاهی کمتری فرض شده‌اند.

نسبت‌ها به ترتیب ۲۰٪	فراوانی	فراوانی تجمعی	فراوانی نسبی
کشاورز	۱۸	۱۸	٪۲۰
کارمند دولت	۱۴	۳۲	٪۱۵/۶
معلم یا دبیر	۱۰	۴۲	٪۱۱/۱
شغل آزاد	۹	۵۱	٪۱۰
نظامی	۹	۶۰	٪۱۰
و. دفاع (۱) انتظامی (۲)	۳	۶۳	٪۳/۳
کارگر ساده	۵	۶۸	٪۵/۶
کارگر فنی و ماهر	۶	۷۳	٪۶/۶
مهندس (مشاور و	۲	۷۴	٪۲/۲
کشاورزی)	۵	۷۹	٪۵/۶
فروشنده	۳	۸۲	٪۳/۳
راننده و مکانیک	۳	۸۶	٪۳/۳
معمار و پیمانکار	۳	۹۰	٪۳/۳
ساختمانی			
حسابدار (۱) بدون پاسخ (۲)			
جمع ستون‌ها	۹۰	-	۱۰۰٪ درصد

جدول شماره ۴: شغل پدران اعضای نمونه

در راستای RJP به تحلیل سؤال دوم می پردازیم. در این پرسش آمده است:

«چگونه با خبر شدید که نیروی هوایی داوطلب استخدام می کند؟»

از طریق؟

عده کثیری از طریق جراید، و دفترچه راهنمای کنکور، و تعدادی با توصیه بستگان یا دوستان با خبر شده بودند. با توجه به اینکه اطلاع از طریق جراید یا دفترچه کنکور معمولاً بیانگر آگاهی از اوضاع واقعی سازمان نیست به این گروه امتیاز ۱، و به آنان که به توصیه بستگان یا دوستان اقدام به ثبت نام نموده اند ۳ امتیاز داده شد تا در محاسبات کلی اعمال گردد. بنا بر تحلیل داده ها: ۹۲/۲٪ از کارکنان هنگام استخدام از وضعیت داخل سازمان و جریاناتی که به آن اشاره شد نا آگاه بوده اند.

سؤال سوم: «آیا آنچه قبل از ورود به سازمان در ذهن داشتید با واقعیات فعلی تطابق دارد؟»

خیلی زیاد زیاد تا حدی کم خیر لطفاً مختصری هم توضیح دهید.»

در این سؤال میزان آگاهی کارکنان نسبت به ذهنیت آنان پس از ورود به سازمان سنجیده شد. نزدیک به ۷۸٪ صراحتاً اظهار داشتند که هیچ مطابقتی بین ذهنیت ایشان و واقعیات سازمان وجود نداشته و ۱۵/۶٪ تا حدی، ۵/۶٪ خیلی زیاد، و تنها ۱/۱٪ تطابق زیاد داشتیم. در «تطابق کم» فراوانی صفر بود. که نتیجه نشان دهنده ناآگاهی اکثر کارکنان از واقعیات سازمان، به هنگام جذب می باشد.

در چهارمین پرسش آمده است: «آیا قبل از استخدام به طور کلی می دانستید چه نوع کاری را انجام خواهید داد؟ شغل، محیط یا فرهنگ سازمان چگونه است؟» بلی تا حدی خیلی کم خیر

در جمع‌بندی پاسخ‌ها بیش از ۵۵٪ از وضعیت محیط و فرهنگ سازمان، و این که چه کاری بر عهده خواهند داشت، کاملاً بی اطلاع بوده، ۱۴/۴٪ خیلی کم اطلاعات داشته، نزدیک به ۱۸٪ تا حدی آگاه و حدود ۱۲٪ هم گزینه "بلی" را انتخاب نمودند. میانگین، پائین‌تر از "خیلی کم" مد و نما عدد یک را نمایش دادند.

سؤال پنجم بلافاصله بعد از سؤال قبل بدین شکل ارائه شد:

«و آیا از فرصت‌های موجود برای پیشرفت، حقوق اولیه، ساعت کار و جدول زمانی ترفیعات، شباهت محیط عمومی گروه، و آنچه سازمان از شما خواهد خواست تصور قابل قبولی داشتید؟»

کاملاً بلی تا حدی خیلی کم خیر لطفأ توضیح

مختصری نیز بدهید.

در پاسخ ۵۴/۴٪ با انتخاب گزینه "خیر" اظهار بی اطلاعی کامل نموده، ۱۶/۷٪ گزینه "خیلی کم"، ۱۷/۸٪ "تا حدی" ۱/۱٪ "بلی" و حدود ۱۰٪ هم "کاملاً" را علامت زده بودند. که میانگین پاسخ‌ها با ۱/۹۶، میانه و نما با عدد "یک" بیانگر اطلاعات خیلی کم نمونه می‌باشند.

تعداد قابل ملاحظه‌ای نیز در توضیح خواسته شده، از گول خوردن یا سرخورده شدن اظهار گلایه نمودند. که مطالب مهم و قابل بهره‌برداری به مبادی ذریبط ارجاع شد.

برای افزایش دقت نتیجه، سعی شد تا حد امکان سئوالات بیشتری مطرح گردد. تا مسئله RJP از جنبه‌های مختلف مد نظر قرار گرفته و تقاطع اطلاعات بر روایی و اعتبار بیفزاید. لذا در ششمین سؤال به شکلی دیگر از آزمودنی‌ها پرسیده شد که: «قبل از ورود به خدمت تا چه حد با کار در ارتش و بخصوص نه‌اجا آشنایی داشتید؟»

برای این سؤال بسته ده پاسخ به شرح زیر در پرسشنامه ارائه شد:

در مورد نحوه استخدام: چیزی نمی دانستم کم می دانستم آگاهی خوبی داشتم

تعیین تخصص:

تعیین محل خدمت:

میزان حقوق و مزایا:

فرهنگ درون سازمانی:

سختی خدمت و مأموریت ها:

امکانات رفاهی و حمایتی:

سلسله مراتب و اطاعت محض:

شرکت در عملیات جنگی:

نحوه آموزش و ارتقاء درجات:

مجموعه سؤال فوق میزان آگاهی داوطلب را در شقوق مختلف نشان می دهد. که معدل آنها می تواند میزانی برای ارزیابی آگاهی شخص باشد. لذا به منظور ارزشیابی جواب ها، به گزینه "چیزی نمی دانستم" ۱ امتیاز، "کم می دانستم" ۲ و "آگاهی خوبی داشتم" ۳ امتیاز داده شد. نتیجه تجمیع امتیازات به شرح جدول به گروه تعلق گرفت. بالاترین امتیاز قابل حصول از مجموعه پاسخها می توانست برابر با ۳۰ و کمترین امتیاز معادل ۱۰ باشد. که با امتیازات حاصل از سایر پرسشها به نسبت، در نتیجه گیری کلی محاسبه شد. به توزیع گروهی در جدول توجه نمایید:

امتیازات	میزان آگاهی	فراوانی نسبی	فراوانی ن. تجمعی
۱۰ تا ۱۳	نا آگاه	۲۱	۲۳/۳
۱۴ تا ۱۷	کم آگاه	۲۲	۴۷/۸
۱۸ تا ۲۱	نیمه آگاه	۳۰	۸۱/۱
۲۲ تا ۲۵	آگاه	۱۱	۹۳/۳
۲۶ تا ۳۰	خیلی آگاه	۶	۱۰۰/۰
جمع		۹۰	$\chi^2_{0.05, 4} = 20.111$

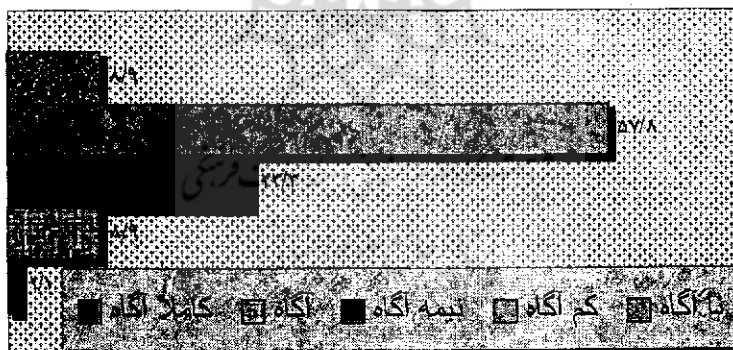
جدول شماره ۵: امتیازات داده شده به سؤال ششم

در توزیع فردی، جمع امتیازات ۱۵۷۸، میانگین آن ۱۷/۵۳، میانه ۱۸ و نما ۲۰ را نشان می‌دهد. که نشانگر آگاهی متوسط است. این مسئله در توزیع گروهی نیز کاملاً مشهود می‌باشد. چنانکه می‌بینیم بیشترین فراوانی با ۳۳/۳٪ به گروه ۱۸ تا ۲۱ یا "نیمه آگاه" و کمترین فراوانی با ۶/۷٪ به "خیلی آگاه" تعلق دارد. همچنین میانگین ۲/۵۴ در مجموع بیانگر آگاهی زیر متوسط است.

اینک برای نتیجه‌گیری کلی، از شش سؤال فوق مجموع امتیازات همه پرسش‌ها را یکجا تحلیل نموده، ببینیم وضعیت نهایی آگاهی کارکنان قبل از ورود به سازمان از دید خودشان در چه سطحی بوده است. بدین منظور امتیازات پنج سؤال اول جمع شده و درصد آنها گرفته شد. همین عمل در مورد پرسش ششم به صورت جداگانه انجام، و نتیجه نهایی، با طبقه‌بندی امتیازات در جدول زیر به نمایش گذاشته شد.

شاخص های مرکزی	ف. ن.	ف.	فراوان	وضعیت نهایی
میانگین = ۲/۳۶	۸/۹	۸/۹	۸	ناآگاه = ۱
میانه = ۲/۰۰	۶۶/۷	۵۷/۸	۵۲	کم آگاه = ۲
مد یا نما = ۲	۹۰	۲۳/۳	۲۱	نیمه آگاه = ۳
$\chi^2_{.05, 4} = 91.889$	۹۸/۹	۸/۹	۸	آگاه = ۴
	۱۰۰	۱/۱	۱	کاملاً آگاه = ۵
جمع امتیازات ۲۱۲	-	۱۰۰/۰	۹۰	جمع ستون ها

جدول شماره ۶: وضعیت کلی آگاهی قبل از ورود نمونه



شکل ۳: نمودار وضعیت کلی آگاهی قبل از ورود نمونه مستخرج از جدول فوق

نتیجه فراوانی اطلاعات فوق، با میانگین حدود ۲/۳۶، میانه و نما ۲ همگی معدل آمار را در محدوده "کم آگاه" نشان می‌دهند. که نشانگر عدم آگاهی لازم نسبت به مسائل تأثیرگذار درون سازمان توسط فرد داوطلب استخدام می‌باشد.

اطلاعات بدست آمده از نمونه با نتیجه دو سؤال مسئولین، کاملاً مطابقت دارد و لذا از این منظر روایی آن تأیید می‌شود.

علیهذا به منظور آزمون تعمیم نتیجه بدست آمده به جامعه کل، کارکنان فوق به دو گروه تقسیم شدند، گروه "ناآگاه، کم آگاه و نیمه آگاه" و گروه "آگاه و خیلی آگاه". بدین صورت خواهیم داشت:

$$P_{\text{کم آگاه}} = \frac{81}{90} = 0.90 \quad \text{و} \quad P_{\text{آگاه}} = \frac{9}{90} = 0.10$$

یعنی

۹۰ درصد از نمونه ناآگاه، کم آگاه یا حد اکثر نیمه آگاهند و ۱۰٪ بقیه خیلی آگاه یا آگاه هستند. همانطور که اشاره شد، به علت شرایط فعلی جذب و استخدام تنها یک نفر با آگاهی کامل در نمونه داشتیم.

برای آزمون قابلیت تعمیم نتیجه، با استناد به اطلاعات فوق، و اطمینان از اینکه میزان آگاهی در کلیه اعضای جامعه آماری همین حدود است. (به عبارت دیگر نتیجه حاصله قابل تعمیم به کل جامعه است) از آزمون آماری "نسبت موفقیت در یک جامعه" در چهار گام زیر استفاده شده است. در این آزمون \bar{P} نسبت موفقیت بدست آمده از مطالعه نمونه و P_0 نسبت موفقیت مورد ادعا در جامعه می‌باشد.

گام یک - فرض‌ها:

H_1 : بیش از ۷۵٪ جامعه از آگاهی لازم نسبت به واقعیت‌های درون سازمان، در

هنگام استخدام بی بهره هستند. یعنی $P > 0.75$

H_0 : مساوی یا بیش از ۷۵٪ جامعه از آگاهی لازم نسبت به واقعیت های درون

سازمان، در هنگام استخدام بهره مند هستند. یعنی $P \leq 0.75$

گام دو- محاسبه آماره آزمون:

برای این نمونه ۹۰ نفره از توزیع Z مطابق فرمول استفاده شده

است. $Z_o = \frac{\bar{P} - P_o}{\sqrt{\frac{P_o(1-P_o)}{n}}}$ که نتیجه می دهد:

$$Z = \frac{0.90 - 0.75}{\sqrt{\frac{0.75(0.25)}{90}}} = \frac{0.15}{0.04564} = 3.286$$

گام سه- محاسبه آماره بحرانی (جدولی):

در آزمون، سطح اطمینان ۹۵٪ در نظر گرفته شده است. لذا مقدار α (سطح خطا)

برابر $1 - 0.95 = 0.05$ می باشد. با توجه به فرض H_1 آزمون یک دنباله راست است

مقدار آماره بحرانی از جدول برابر است با: 1.64

گام چهار- تصمیم گیری:

چون مقدار آماره محاسبه شده $Z_{0.05} = 3.286$ در منطقه H_1 قرار می گیرد

فرض H_0 رد می شود. به عبارت دیگر می توان گفت بیش از ۷۵٪ جامعه نیز در بدو ورود نسبت به سازمان دارای آگاهی لازم نبوده اند.

نظر به اینکه درصد موجود در طبقات "خیلی آگاه" (۱/۱) و "آگاه" (۱/۸) برای

انجام آزمون های آماری پاسخگو نیست، و لذا به نتایج قابل اعتماد نخواهیم رسید، لذا از آزمون این متغیر صرف نظر می شود.

نتیجه تحقیق:

نتیجه بررسی سئوالات مسئولین و آزمودنی‌ها بیانگر آن بود که اکثریت قریب به اتفاق نمونه به هنگام استخدام از آگاهی‌های کمی نسبت به واقعیت‌ها و مسایل درون نهاجا برخوردار شده‌اند. به طوریکه بیش از ۵۷٪ در گروه "کم‌آگاه" و ۲۳/۳٪ در گروه "تیمه‌آگاه" قرار گرفته و تنها حدود یک درصد دارای آگاهی "خیلی بالا" بود. نزدیک به ۹٪ نمونه هم در گروه "آگاه" و به همین میزان در گروه "ناآگاه" قرار داشتند. ضمناً تعدادی از آزمون‌شوندگان در پاسخ به بخش باز سئوالات از عدم آگاهی خود و تفاوت فاحش بین تصورات قبل از استخدام و شرایط حاضر اظهار گلایه‌مندی کرده و مدعی بودند که فریب اطلاعات نادرست هنگام ورود را خورده‌اند.

علی‌ایحال در رابطه با پاسخ به سؤال و فرضیه تحقیق، ذکر این مسئله ضروری است که؛ به دلیل تعداد قلیل افراد با آگاهی "خیلی بالا" و "بالا" در میان نمونه که ناشی از عملکرد جذب نهاجا بوده است، احتمالاً اثر درستی از این متغیرها را در کارآیی نداشته و بررسی روی سه متغیر دیگر یعنی؛ آگاهی "متوسط"، "کم" و "خیلی کم" سبب نتیجه‌گیری دقیقی نمی‌شد. با این حال نتیجه کلی حاکی از آن است که سطح آگاهی آزمودنی‌ها نسبت به مسائل نیرو قبل از ورود به سازمان، با میزان کارآیی آنان همبستگی منفی با شدت ۰/۲۵ دارد، که درستی آن زیر سؤال است.

توصیه:

اگر چه به دلیل نقص آماری در نمونه، در مورد متغیر سطح آگاهی افراد، به نتیجه نرسیدیم لازم است حداقل در یک دوره استخدامی به عنوان گروه آزمایش، آگاهی‌های کافی از وضعیت واقعی خدمت نظامی و اوضاع سازمان، به داوطلبان داده شود تا بتوانند با داشتن این آگاهی تصمیم صحیح اخذ نمایند. سپس در تحقیقی مستقل، با دقت بیشتر میزان کارآیی این دوره را در یگان خدمتی با کارکنانی که به روش معمول از اوضاع

سازمان مطلع شده‌اند مورد مقایسه و آزمون قرار داد. و نتیجه گرفت که، آیا این کارکنان میل و رغبت بیشتری به کار داشته و احساس ناخوشایندی که منجر به کم کاری، بی تفاوتی و در نهایت رهایی از سازمان شود در ایشان کاهش یافته است یا خیر. ضمناً از آنجا که بیشترین کارکنان از خانواده کارمندان و کشاورزان هستند لازم است این گروه به عنوان منبع اصلی تأمین نیرو، هدف تبلیغ قرار گیرند.

منابع:

- ۱- جزئی نسرين (۱۳۸۴) "مدیریت منابع انسانی" چاپ چهارم نشر نی.
- ۲- دستورالعمل "تأمین نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران" از منابع تأمین
- ۳- مدرک "پروژه رسالت" کمیته گزینش و استخدام- سماجا
- ۴- مشیری سیاوش (۱۳۷۹) "کارمندیابی، جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز نهاجا" پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش (دافوس).
- ۵- معمارزاده، غلامرضا- پایان‌نامه دکتری "عوامل مؤثر بر انگیزه فرد برای ورود به سازمان" دانشگاه آزاد اسلامی ۱۳۷۵.
- ۶- مهرنیا، احمد. (۱۳۸۵) پایان‌نامه دکتری "تدوین استراتژی جذب منابع انسانی نهاجا" دانشگاه عالی دفاع ملی.
- ۷- میرسپاسی ناصر (۱۳۷۸) مقاله "شخصیت و شغل" مجله دانش مدیریت شماره ۴۴ چکیده.

8- Colin S. Gray Geopolitics, Geography and Strategy (1999) Frank Cass Publisher. "Benjamin Lambeth Air power, Space power and Geography" ترجمه مقاله: احمد مهرنیا

9- Feldman D.C. Arnold H. J. Managing Individual and group behavior in Organization Mc. Grawhill, Book Co. 1983

10- Judith E. Brooks; Wayne E. Evans; **Evaluation of a Realistic Job Preview for U.S. Army Special Forces ARMY RESEARCH Inst. for the behavioral and social sciences Alexandria VA.**

<http://www.stormingmedia.us/41/4127/A412713.html>

11- Realistic Job Previews as part of an integrated pre-employment selection process. www.bigby.com/sltsatellite/rjps.htm

English summery:

Realistic Job Preview (RJP) effects in efficiency of I.I.R. Air Force employees

Many factors are affected to the Efficiency of an organization. Which, more than 80 titles has been identified in a research related to the employee, working in Iranian Islamic Republic Air Force (IIRAF).

In this article we tried to check the effect of "R J P" as part of an integrated pre-employment selection process, for the employees who working in operational tasks, like fighter pilots, fire fighters, rescue men and similar jobs, to improve their "efficiency" as an important factor for a military organizations Combat Readiness.

A Realistic Job Preview is any part of the selection process that gives the applicant a clear idea of what it will be like to work at the job if they are hired. The preview typically happens early in the selection process.

The purpose of the RJP is to give the candidate as much information about the job as possible so that they can make an informed decision about their suitability for the job. In order for the RJP to be successful, it must objectively outline not only the positive aspects of the job, but also the potentially negative or unique aspects of the job as well.

For example; it should include information regarding shift work, special characteristics of the job, hours, salary, encouragement & punishment system, specific requirements, a "typical" day on the job, etc.

Because in the sample group there wasn't enough number of informed employees about their job and organization, we couldn't achieve a reliable Result in this research. So suggesting arranging a new research with a group of well-informed volunteers.

Key words: Selection and Recruitment, Realistic Job Previews (RJP), efficiency, Air Force.





ژرفشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی