

فرایند جامعه‌پذیری سازمانی

برزو فزعی

که شامل رقابت جویی و خود اتکایی است، معتقدند.

□ عوامل تأثیرگذار اما غیر قابل کنترل توسط سازمان

○ Source: Reprinted by Permission of the Publisher, From First Impression: How They Affect Long-term Performance'. R.T.

George, Supervisory Management. March 1986. P.6. ©1986 American Management Association, New York.

فرایند جامعه‌پذیری جنرال‌الکتریک مطمئناً می‌تواند موجب نگرانی باشد. تازه‌واردین - که مستخدم، تازه‌استخدام شده، مبتدی، تازه کار، کارآموزان یا شاگردان نامیده می‌شوند - بایستی بوسیله مسیرها و راههای جنبی انطباق‌پذیر و یا از مسیر خارج شوند.

مدیران فعلی و آیندگان حداقل به

چهار دلیل نیاز دارند که دانش کاری خود در خصوص جامعه‌پذیری سازمانی را افزایش دهند:

۱- چنین شناختی می‌تواند شانس موفقیت یک فرد را در روشن ساختن موانع موجود بر سر مسیر ترقی از طریق دنیای کار سازماندهی شده، بیشتر سازد.

۲- متخصصین مدیریت منابع انسانی گزارش می‌دهند که یک حالت میل به ترک خدمت و جابجایی به‌طور همه‌گیر در فارغ‌التحصیلان اخیر دانشگاهها وجود دارد. به‌علاوه خبرگان مدیریت پیش‌بینی می‌کنند که این مشکل زمانی حادث می‌شود که بنا باشد، بازسازی سازمانی صورت گیرد. سازمانها می‌توانند با این روند هزینه بر، بوسیله افزایش مهارت‌های مدیریتی در زمینه فرایند جامعه‌پذیری، مقابله کنند (از طریق مدیریت ماهرانه مقابله کنند).

□ فرایند جامعه‌پذیری سازمانی

○ جامعه‌پذیری سازمانی فرایندی است که از طریق آن کارکنان ارزشهای سازمانی، نرمها و رفتارهای لازم را می‌آموزند.

پیوستن به ارتش، وارد شدن به یک دانشگاه، وارد شدن به یک انجمن خیریه، گرفتن یک شغل تمام وقت همه و همه بیش از آنچه که در وهله اول به نظر می‌رسد با یکدیگر اشتراک دارند. در هر کدام از این موارد افراد فرایندی را تجربه می‌کنند که جامعه‌پذیری سازمانی نامیده می‌شود. همانطور که در شکل نشان داده شده است، در این فرایند تعداد

زیادی منابع دخیل هستند (تأثیرگذارند)، که برخی از آنها از کنترل مدیریت خارج هستند. نویسنده‌ای در خصوص جامعه‌پذیری سازمانی به عنوان فرایندسازی افراد آن را چنین تعریف می‌کند: «فرایندی که از طریق آن فرد ارزشها، نرمها و رفتارهای لازم که به او اجازه می‌دهد که به عنوان یک عضو سازمان مشارکت داشته باشد را می‌آموزد».

به‌طور خلاصه جامعه‌پذیری سازمانی افراد خارج از سازمان را به افرادی وظیفه‌شناس درون سازمانی تبدیل می‌کند. فرایند جامعه‌پذیری را در شرکت جنرال‌الکتریک در نظر بگیرید:

فرایند جامعه‌پذیری در جنرال‌الکتریک از افراد می‌خواهد که بطور مستمر مهارت‌هایشان را بالا ببرند. در این شرکت، امنیت شغلی فقط به شرطی وجود دارد که افراد به عنوان بهترین فرد در شغل خود کارکنند. اگر شرکت به کسب و کار دیگری مشغول شود که در آن شخص دیگری توانایی شغل بهتری داشته باشد، او جایگزین افراد فعلی می‌گردد. آموزش و یادگیری دائمی است، مدیران مدام آموزش توسعه، زهبری را به عنوان یک هنر تمرین می‌کنند. به عنوان نتیجه فرایند جامعه‌پذیری کارکنان جنرال‌الکتریک به‌شدت به سیستم ارزشی شرکت

□ فرایند جامعه‌پذیری

○ ۳- به دلیل آنکه جامعه‌پذیری به افراد کمک می‌کند که تبدیل به کارکنانی پربازده و بهره‌ور گردند، بنابراین جامعه‌پذیری اثر بخش می‌تواند هم به افزایش رضایت شغلی و هم به افزایش بهره‌وری منجر شود.

۴- برنامه‌های جامعه‌پذیری مؤثرتر به افزایش تداوم سازمان و شانس بقای آن در یک دنیای پرقاب‌ت کمک می‌کند.

آگهی‌های استخدامی شرایط سخت و خشن را برای آنها تشریح می‌کند). داستانهای زیادی که درباره تبدیل IBM به شرکت پیراهن آبی منتشر شده احتمالاً آنها را که مایلند در Jeans کارکنند را منصرف می‌کند.

تمامی این اطلاعات - اعم از رسمی یا غیررسمی، دقیق و یا غیردقیق - به افراد کمک می‌کند که واقعیت‌های سازمانی را پیش‌بینی کنند. انتظارات غیرواقعی راجع به ماهیت کار، پرداخت و ارتقاء شغلی اغلب در مرحله اول فرموله می‌شود. چون کارکنانی که انتظارات غیرواقعی دارند، احتمال بیشتری دارد که در آینده از کار خود کناره‌گیری کنند، پس بهتر است که مدیران واقعیت‌های مربوط به شغل را پیشاپیش به آنها بیاموزند. پیش‌نگری به واقعیت‌های شغلی RJP شامل ارائه ایده‌های واقعی به مستخدمین از جمله نقاط مثبت و منفی مربوط به شغل است. پیش‌نگری به واقعیت‌های شغلی RJP ممکن است به صورت شفاهی، نوشتاری، سمعی و بصری و یا به صورت تجربه عملی مستقیم انجام گیرد.

□ مرحله دوم: مواجهه

○ دومین مرحله جامعه‌پذیری زمانی آغاز می‌شود که قرارداد کارکنان امضاء شده است. و این زمانی برای برانگیختن تعجب است که تازه‌واردین وارد محیط ناشناخته می‌شوند. متخصصین علوم رفتاری اخطار می‌کنند که در این مرحله ممکن است «شوک واقعیت» اتفاق بیافتد.

عضو یک سازمان شدن می‌تواند حتی تازه‌واردینی که به‌خوبی از وضعیت سازمان اطلاع داشته‌اند را دچار آشفتگی نماید. عواملی که باعث این جنبه‌ها می‌شود شامل دوستی، زمان، (هدف این است)، طرز رفتار، رقابت و انتظارات کوتاه‌مدت و دراز مدت فرد که ناگهان تبدیل به یک معضل می‌شوند. مهمترین وظیفه تازه‌واردین، این است که مجموعه‌ای از رهنمودها و تعبیر و تفسیرها را بسازند که بتواند رفتار و هزاران فعالیتی که در سازمان انجام می‌شود را توجیه و تبیین کنند.

در مرحله مواجهه، افراد بین علائق خارج از سازمان خود و شغل خود دچار کشمکش و چالش می‌شوند. به‌عنوان مثال اگر زمان کاری خیلی طول بکشد، وظایف خانوادگی‌اش ممکن است او را وادار

□ یک مدل سه‌مرحله‌ای برای جامعه‌پذیری سازمانی

○ اولین سال ورود فرد به یک سازمان پیچیده می‌تواند گیج‌کننده باشد. چرخش مداوم بین چهره‌های جدید، گویش‌ها (لهجه‌های) عجیب، انتظارات تعارض‌آمیز و ظاهراً اتفاقات و رویدادهای بی‌ربط و نامربوط برخی سازمانها، افراد جدیدالورود را در فضایی خطرناکتر و با روش غوطه‌ور ساختن و شناور شدن در شرایط محیطی (ناگوار) رها می‌سازند. بنابراین اغلب فرایند جامعه‌پذیری نوعاً بوسیله مجموعه گام‌های قابل تشخیص تبیین می‌شود.

دانیل فلدمن محقق رفتار سازمانی، یک مدل سه‌مرحله‌ای را برای فرایند جامعه‌پذیری سازمانی ارائه می‌دهد که منجر به فهم و درک عمیق‌تر افراد از این فرایند مهم می‌شود.

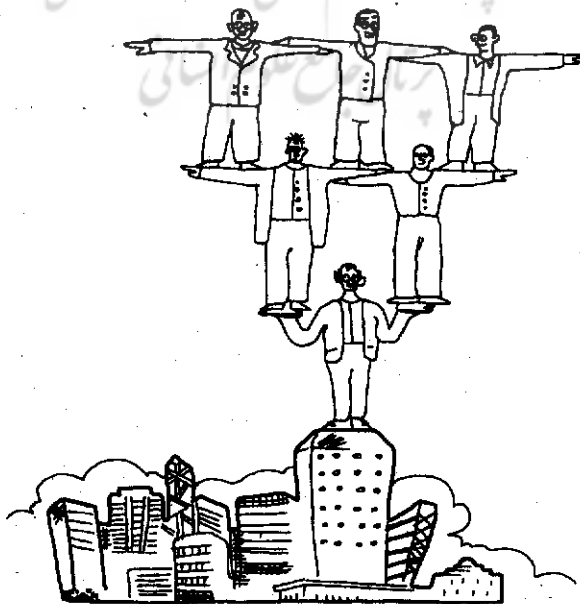
همانطور که در شکل نشان داده شده است این سه مرحله عبارتند از: ۱- جامعه‌پذیری پیش‌بینی‌کننده ۲- جامعه‌پذیری مواجهه ۳- تغییر و اکتساب. هرکدام از این مراحل، مفاهیم و فرایندهای اجتماعی مختص به خود را دارد. مدل فلدمن همچنین پیامدهای رفتاری و نتایج عاطفی که با آنها می‌توان میزان جامعه‌پذیر شدن افراد را قضاوت کرد، تبیین می‌کند.

تمام زنجیره سه‌مرحله‌ای بسته به تمایزات فردی و پیچیدگیهای موقعیت می‌تواند در طی یک (از چند) هفته تا یکسال انجام پذیرد.

□ مرحله ۱: جامعه‌پذیری

پیش‌بینی‌کننده

○ جامعه‌پذیری سازمانی درحقیقت از پیش از پیوستن فرد به سازمان شروع می‌شود. اطلاعات جامعه‌پذیری پیش‌بینی از منابع مختلفی بدست می‌آید. به‌عنوان مثال نیروی دریایی آمریکا، تازه‌واردین را برای آزمایشات سخت و خشن آینده آماده می‌سازد (در



کند که شغلش را ترک کرده و شغل مناسب‌تری را پیدا کند (تا فرصت بیشتری در اختیار خانواده داشته باشد)، تعارض نقش که ناشی از درخواستهای رقابتی گروههای مختلف است نیاز به تقابل و حل و فصل دارد.

□ مرحله سوم: تغییر واکنساب

○ چیرگی و تسلط بر وظایف مهم و حل و فصل تعارضات نقش، نشانه شروع و آغاز مرحله سوم فرایند جامعه‌پذیری است. کسانی که به مرحله سوم انتقال پیدا نمی‌کنند، یا بطور داوطلبانه و یا غیرداوطلبانه سازمان را ترک می‌کنند و یا اینکه از شبکه کاری منزوی می‌شوند.

□ فرایند جامعه‌پذیری

از دید آقای هافستد.

○ آقای هافستد

نمودهای فرهنگ را چهار دسته می‌داند و آن را در شکل زیر به نمایش می‌گذارد:

۱- سمبل‌ها Symbols

۲- قهرمانان Herces

۳- مناسک و شعائر Rituals

۴- ارزشها Values

سمبل‌ها شامل: کلمات، ژست‌ها، تصاویر و اشیاء که معنایی خاصی را در فرهنگ می‌رساند، می‌باشد.

قهرمانان

(شخصیت‌ها) شامل: افراد مرده یا زنده / واقعی یا خیالی است که دارای ویژگیهای بسیار متفخرآمیز در فرهنگ هستند و الگوهای رفتاری را شکل می‌دهند.

مناسک (شعائر):

شامل فعالیتهای جمعی است که از نظر فنی و تکنیکی زائد و غیر ضروری است، اما از نظر اجتماعی در داخل یک فرهنگ حیاتی و

اساسی است.

ارزشها: که هسته مرکزی فرهنگ را تشکیل می‌دهد. در مفهومی گسترده‌تر شامل احساسات کلی و عام از خوبی و بدی، زشتی و زیبایی، نرمال و غیرنرمال، منطقی و غیرمنطقی و احساساتی که اغلب غیرخودآگاه بوده و بندرت قابل تبیین است و قابل مشاهده مثل موارد بالا نیست ولی در متغیرهای رفتاری نمود پیدا می‌کند.

هافستد این چهار واژه را از واژه‌شناسی که توسط دیل‌کندی در سال ۱۹۸۲ انجام شده بود، گرفته است.

سمبل‌ها، قهرمانان و مناسک را می‌توان تحت واژه کارکردها جمع کرد. زیرا آنها قابل

مشاهده برای هر مشاهده‌گری است، گرچه مفهوم فرهنگی آنها به ادراک مشاهده‌کنندگان بستگی دارد.

آنچه که در اینجا کارکردها (عملکردها) نامیده شد، همچنین می‌تواند تحت عنوان

آداب، رسوم، عاداتها، Mores، سنت‌ها یا Useages نامیده شود.

تبیین فرهنگهای سازمانی غالباً براساس بیانات قهرمانان سازمانی است، در حالیکه در این تحقیق درجه‌ای که پیامهای رهبران به‌اعضاء می‌رسد را اندازه‌گیری کرده‌ایم و نتیجه گرفته‌ایم که ارزشهای بنیانگذاران و رهبران کلیدی بدون هیچ شکلی فرهنگهای سازمانی را شکل می‌دهد، اما طریقه‌ای که این فرهنگها اعضاء معمولی را تحت تأثیر قرار می‌دهد از طریق کارکردهای (اقدامات یا عملکردها) مشترک است.

در حقیقت

ارزشهای رهبران و بنیانگذاران به عملکرد (کارکرد) اعضاء تبدیل می‌شود.

در تئوری سازمان، این فرایند انتقال ارزشهای رهبران به عملکرد و کارکرد اعضاء قبلاً توسط وبر (۱۹۹۷-۲۹۷)

شناسایی شده است. آنجا که می‌گویند: «..



عبارت دیگر میزان کمی از ارزشها در دوران جامعه‌پذیری در سازمانها شکل می‌گیرد بر همین اساس می‌توان گفت که هر سازمانی دارای یک دسته ارزش اساسی و یک سری ارزش حاشیه‌ای است. هر فرد هم که می‌خواهد وارد سازمان شود خود نیز دارای یکسری ارزشهای اساسی و یکسری ارزشهای حاشیه‌ای است که می‌توان ارزشهای اساسی فرد را معادل همان هسته مرکزی ارزش‌های آقای هافستد دانست که در دوران کودکی شکل گرفته و محکم شده است. هرگاه فرد پس از فرایند استخدامی وارد سازمان شود اگر ارزشهای اساسی او با ارزشهای اساسی سازمان مغایر باشد ولی ارزشهای حاشیه‌ای او با ارزشهای حاشیه‌ای سازمان همخوانی داشته باشد، سازمان را ترک می‌گوید اما اگر ارزشهای اساسی او با ارزشهای اساسی سازمان همخوانی داشته باشد ولی ارزشهای حاشیه‌ای او در تضاد با ارزشهای حاشیه‌ای سازمان باشد، در سازمان باقی می‌ماند و به مرور ارزشهای حاشیه‌ای او متأثر از ارزشهای حاشیه‌ای سازمان که همان کارکردهاست می‌شود و فردی چالش برای سازمان باقی می‌ماند.

اگر ارزشهای اساسی فرد با ارزشهای اساسی سازمان موافق بوده و ارزشهای حاشیه‌ای او نیز موافق ارزشهای حاشیه‌ای سازمان باشد، این فرد در سازمان ذوب می‌شود (اصطلاحاً هیچگونه نوآوری و خلاقیت از خود نشان نخواهد داد)

اگر ارزشهای اساسی فرد مخالف ارزشهای اساسی سازمان و ارزشهای حاشیه‌ای او نیز مخالف ارزشهای حاشیه‌ای سازمان باشد، اصلاً به طرف سازمان نمی‌آید.

□ پیامدهای جامعه‌پذیری:

○ تمام سازمانها و گروهها، اعضای جدید خود را به روشهایی جامعه‌پذیر می‌کنند، اما این فرایند می‌تواند بر حسب اینکه چقدر ضمنی (غیرصریح)، جامع و مفصل... صورت می‌گیرد، متفاوت باشد. به طور کلی، جامعه‌پذیری سریع یک مزیت محسوب می‌شود. این امر، برای افراد سریعاً عدم اطمینان و نگرانی در شغل جدید را کاهش می‌دهد و برای سازمان به کارکنان جدید کمک می‌کند که سریعاً به فردی تولیدگر (بهرور) تبدیل شوند. سازمانهای با فرهنگ قوی ممکن است مشخصاً در جامعه‌پذیری افرادشان مهارت داشته باشند (خبره و متبحر) باشند. اگر فرهنگ مؤثر باشد، فرایند جامعه‌پذیری بر موفقیت سازمانی تأثیر می‌گذارد. به هر حال چنانچه فرهنگ نیاز به تغییر داشته باشد، یک فرایند جامعه‌پذیری قوی امید به ایجاد تغییرات مورد نیاز را کاهش می‌دهد.

فرایند جامعه‌پذیری ممکن است کارکنان و موفقیت سازمانی را به طرق مختلف تحت تأثیر قرار دهد. برخی از پیامدهای احتمالی جامعه‌پذیری را لیست می‌کند. ما ادعا نمی‌کنیم که این پیامدها انحصاراً از طریق فرایند جامعه‌پذیری سازمان تعیین شده‌اند. به عنوان مثال رضایت شغلی، کارکرد بسیاری از چیزها از جمله ماهیت کار، شخصیت فرد و نیازهای او، ماهیت نظارت و سرپرستی، فرصتهای ایجابی جهت موفقیت و دریافت پاداش و غیره می‌باشد. به علاوه، نکته‌ای که در این جا مطرح است این است که جامعه‌پذیری موفقیت‌آمیز ممکن است بر رضایت شغلی اثر بگذارد. در حالیکه جامعه‌پذیری ناموفق ممکن است بر عدم رضایت شغلی اثر بگذارد.

هنگامیکه ساختار اختیارات دائمی می‌شود، حمایت کارکنان و رهبران پرچاذه امری روتین می‌گردد.

در سبک‌شناسی عمل اجتماعی آقای ویر، او (در بین دیگر سبکها) بین عمل در جهت یک ارزش از عملی که توسط پاسخ عادی غالب شده (سنتی) تمایز قائل است. یافته‌های ما تأیید می‌کنند که کارکردهای اعضای معمولی سازمان غالباً سنتی است تا Wertrational

اگر ارزشهای اعضای در ابتدا به جمعیت‌شناسی بستگی داشته باشد، طریقه‌ای که ارزشها وارد سازمان می‌شود از طریق فرایند استخدامی است: برای مثال یک سازمان (شرکت) افرادی باملیت خاص، سن، تحصیلات، جنسیت و... را و در نتیجه با ارزشهای خاص را استخدام می‌کند. جامعه‌پذیری بعدی آنها در سازمان موضوعی از یادگیری کارکردها (سمبل‌ها، قهرمانان و مناسک) یعنی Practices است. بنابراین تفاوت‌های فرهنگ سازمان از عناصر و عوامل دیگری غیر از آن عناصری که تفاوت‌های فرهنگ ملی را می‌سازد، تشکیل شده است.

در بین فرهنگهای ملی - با مقایسه جهات دیگر افراد مشابه - ما متوجه تمایزات قابل توجهی از ارزشها در حوزه وسیعی از احساسات نامشخص، مواردی از قبیل خوب و بد، و شباهتهایی که در عملیات (کارکردها) بین کارکنان در مشاغل مشابه جانبی در سطح جوامع ملی مختلف وجود دارد، می‌شویم. در میان فرهنگهای ملی، حالت مخالف این مورد بود که، ما دریافتیم که تمایزات قابل ملاحظه‌ای در کارکردها برای افرادی که ارزشهای مشترک (مشابه) دارند، وجود دارد. ما بر این باوریم که این تمایز «بدلیل» اختلاف مکانهای جامعه‌پذیری ارزشها و کارکردها، قابل تبیین است. ارزشها در سالهای اولیه جوانی ما و مشخصاً در خانواده و محله و همسایگان و بعد از آن در مدرسه کسب می‌شود. مثلاً در سنین ده‌سالگی کودک اغلب ارزشهای اساسی در ذهنش شکل گرفته است.

از طرف دیگر کارکردهای سازمانی، از طریق جامعه‌پذیری در محیط کار که معمولاً ما به صورت بزرگسالان با ارزشهای عمده، محکم و پایدار شده، وارد می‌کنیم، آموخته می‌شود. ما یک سطح فرهنگی اشتغال را در حد وسط بین سطح ملی و سطح سازمان قرار دادیم، با این فرض که ورود به حوزه اشتغال به معنای فراگیری و اکتساب هم ارزشها و هم کارکردها می‌باشد. این بدین معناست که: مکان جامعه‌پذیری یا مدرسه یا دانشگاه می‌باشد و زمان جامعه‌پذیری بین دوران خردسالی و ورود به کار است. مکان فرهنگهای اشتغال از طریق نتایج تحلیلی واریانس تأیید شده است.

فرهنگهای اشتغال در ادبیات مدیریت، از فرهنگهای سازمانی یا ملی از توجه کمتری، البته با کمی استثناء برخوردار بوده است.

□ نتیجه‌گیری:

○ از نظر آقای هافستد؛ اگر نمودارهای هر فرهنگ را در دو بخش ۱- ارزشها ۲- کارکردها خلاصه کنیم می‌توان گفت ارزشها از نظر مکان و زمان جامعه‌پذیری در دوران کودکی (تا سن ده‌سالگی) و در خانواده و همسایگان شکل می‌گیرد (فرایند جامعه‌پذیری آن صورت می‌گیرد) در حالیکه کارکردها یعنی به کارگیری ایده رهبران در صحنه عمل زمانی آموخته می‌شود که ما از نظر سن بزرگسال بوده و ارزشهای ذهنی مان محکم و شکل گرفته است و در حقیقت مراحل جامعه‌پذیری کارکردها در مدارس، دانشگاهها (سطح اشتغال و سازمان) شکل می‌گیرد. به