

فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی و نقش آن در پیشرفت کارکنان

دکتر سیدرضا سیدجوادین*

حسن درویش**

یکی از مهم‌ترین موارد در فرآیند کارمندیابی و گزینش کارکنان تازه‌وارد، آشنایی آنان با ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری سازمان می‌باشد؛ از این رو، سازمان باید کارمندان تازه‌وارد را با محیط اجتماعی جدید آشنا سازد. جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد کار دشواری است؛ به ویژه زمانی که ارزش‌های سازمانی با ارزش‌های آنان ناسازگاری دارد. اگر سازمان نتواند در فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد کامیاب شود، آنان سرانجام سازمان را ترک خواهند کرد. در این مقاله تلاش شده است فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی، فنون جامعه‌پذیری، نقش‌ها و هنجارها و رفتارهای مورد انتظار و نقش آن در مسیر پیشرفت شغلی، مورد بحث قرار گیرد.

* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

** مدرس و دانشجوی دوره دکترای مدیریت دانشگاه تهران.

مفهوم جامعه‌پذیری سازمانی^۱

جامعه‌پذیری سازمانی به مثابه «فرآیند آشناسازی افراد»^۲ و یا فرآیندی که فرد ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای مورد نیاز را به منظور مشارکت در سازمان فراگیرد، تعریف گردیده است.^۳ به عبارت دیگر، فرآیند جامعه‌پذیری، افراد خارج از سازمان را به طور کامل با وظایف سازمان آشنا می‌سازد.^۴

دلایل نیاز به جامعه‌پذیری سازمانی

مدیران حال و آینده به چهار دلیل به آگاهی از فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی نیاز دارند:

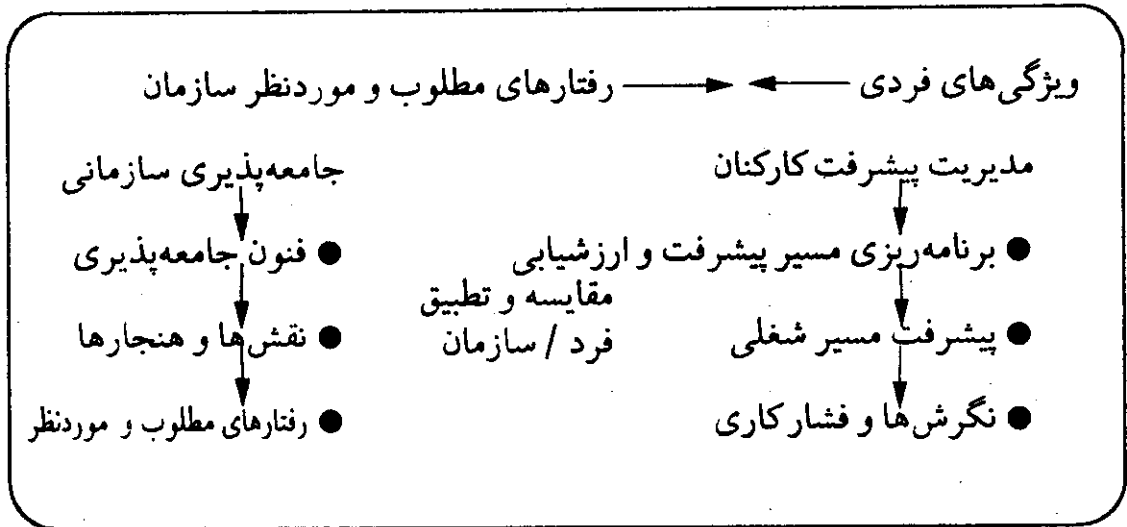
نخست، شناخت جامعه‌پذیری سازمانی می‌تواند فرصت‌های یک فرد را برای موفقیت در شغل، به درون دنیای کار توسعه دهد.

دوم، طبق اذعان کارشناسان مدیریت منابع انسانی، جامعه‌پذیری سازمانی، به مثابه چرخش شغلی در زمینه آموخته‌های دانشگاهی است و سازمان‌ها می‌توانند فرآیند جامعه‌پذیری را، هزینه مدیریت ماهرانه سازمان به حساب آورند.

سوم، جامعه‌پذیری افراد را به کارکنان فعال تبدیل نموده و جامعه‌پذیری مؤثر، رضایت شغلی^۵ و بهره‌وری^۶ را افزایش می‌دهد.

چهارم، طرح‌های جامعه‌پذیری مؤثر به استمرار توسعه سازمان منجر گردیده و فرصت‌های مناسب را برای افزایش رقابت فراهم می‌آورد.^۷ شکل شماره ۱ و ۲ فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی و مدیریت پیشرفت کارکنان را نشان می‌دهد.

شکل ۱: تسهیل انطباق بین فرد و سازمان در مسیر پیشرفت شغلی^۸



شکل ۲. چگونگی کسب اطلاعات از فرآیند جامعه‌پذیری توسط افراد تازه‌وارد^۹



مدل سه مرحله‌ای فرآیند جامعه‌پذیری سازمان^{۱۰}

«دانیل فلدمن»^{۱۱} محقق رفتار سازمانی، مدل سه مرحله‌ای جامعه‌پذیری سازمانی را ارائه نموده است. (شکل شماره ۳). این مراحل سه‌گانه عبارت‌اند از: الف - مرحله قبل از

پیوستن به سازمان؛ ۱۲. ب - مواجه شدن با سازمان؛ ۱۳ ج - تغییر و تطبیق. ۱۴ - ۱۵

شکل ۳. مدل سه مرحله‌ای فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی

مراحل فرد خارج از سازمان فرآیندهای اجتماعی و ادراکی



تبعات رفتاری:

تبعات عاطفی:

- نقش‌هایی که می‌دهند می‌تواند از عهده آن‌ها برآید.
- به طور همزمان می‌تواند هم خلاقیت داشته و هم با سایر افراد گروه‌ها و همکاری کند.
- رضایت خاطر عمومی
- انگیزه درونی برای انجام کار
- تعهد کاری بالا

فنون جامعه‌پذیری سازمانی^{۱۶}

فنون چهارگانه جامعه‌پذیری سازمانی عبارت‌اند از:

- ۱- قراردادهای روانی^{۱۷}
- ۲- افشای واقعیت‌های شغلی^{۱۸}
- ۳- مدل سازی رفتار^{۱۹}
- ۴- رابطه مرید و مرادی (استاد - شاگردی)^{۲۰}

قرارداد روانی

قرارداد روانی، جمع همه نوشته‌ها و نانوخته‌های شفاهی و غیرشفاهی و انتظارات از کارکنان و کارفرما می‌باشد. کارکنان افزایش حقوق، ارتقاء و امنیت شغلی را انتظار دارند و کارفرمایان نیز خواهان انتظاراتی از قبیل وفاداری فردی، تمایل به یادگیری و خلاقیت هستند. مشکلات زمانی رخ می‌دهد که انتظارات، نوشته‌ها و نانوخته‌ها غیرواقعی باشند.^{۲۱}

افشای واقعیت‌های شغلی

«مک درموت»^{۲۲} عقیده دارد که افشای واقعیت‌های شغلی نشان دهنده جنبه‌های مثبت و منفی شغل است. دو جنبه در خصوص افشای واقعیت‌های شغلی مورد نظر می‌باشد: نخست، تصویر صریح از جنبه‌های مثبت و منفی شغل که شاغل در جست‌وجوی آن می‌باشد. دوم، افرادی که غیر واقع‌بینانه انتظارات سطح بالا از شغل دارند با افشای واقعیت‌های شغلی انتظارات آنان کاهش یافته و ممکن است در خصوص اخذ تصمیم آنان در پیوستن به سازمان تأثیر داشته باشد.^{۲۳}

شکل شماره ۴ نتایج روانی مورد انتظار در خصوص افشای واقعیت‌های شغلی را

نشان می‌دهد.

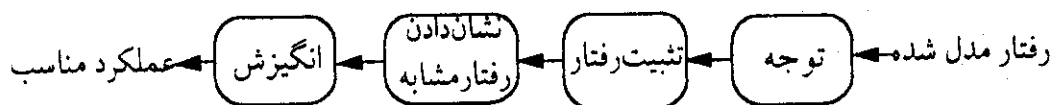
شکل شماره ۴. نتایج روانی مورد انتظار در خصوص افشای واقعیت‌های شغلی^{۲۴}



مدل‌سازی رفتار

مدل‌سازی رفتار فرآیندی است که در آن فرد رفتاری را مشاهده نموده و سعی می‌کند مانند سایرین عمل نماید. بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی «بندورا»^{۲۵}، یکی از اساسی‌ترین ابزارها برای مدل‌سازی رفتار جدید آن است که فرد رفتار را به صورت زنده ببیند و خود را با آن تطبیق دهد. شکل شماره ۵ مدل یادگیری مشاهده‌ای بندورا را نشان می‌دهد.^{۲۶}

شکل شماره ۵: مدل یادگیری مشاهده‌ای بندورا



در یک تحقیق میدانی در خصوص مدل‌سازی رفتار در برنامه آموزش‌های صنعتی،

«ملوین سوچر»^{۲۷} در کارخانه جنرال الکتریک از روش مذکور استفاده نموده و آن را روش «یادگیری کاربردی»^{۲۸} نامیده است.^{۲۹}

طرح وی شامل گام‌هایی است که در شکل شماره ۶ ارائه گردیده است.

شکل ۶: کاربرد مدل‌سازی رفتار مؤثر در طرح‌های آموزش کارکنان^{۳۰}

یادگیری مشاهده‌ای	
فرآیندهای فرعی	نمونه‌های عملی
توجه	۱- مدل‌های رفتاری به جذب هر چه بیش‌تر تمایل دارند؛ زمانی که: افراد دارای پست‌های بالا هستند و یا در نظر آموزش‌گیرندگان قابلیت اعتبار دارند. پیچیدگی رفتار مدل شده با ظرفیت آموزش‌گیرنده تطبیق یابد. رفتار مدل شده دو یا چند مرتبه تکرار شود. رفتار مدل شده با یک روش جذاب ارائه شود.
تثبیت	۲- رفتار مدل شده به تثبیت تمایل دارد؛ زمانی که آموزش‌گیرنده در هر دو بعد رفتاری و فکری تمرین کند.
تثبیت رفتار/ایجاد انگیزش	۳- رفتار مدل شده به تقلید کردن تمایل دارد؛ زمانی که فراگیران به طور شایسته تشویق شوند و یا پاداش‌هایی برای آنان در نظر گرفته شود.

رابطه مرید و مرادی^{۳۱}

رابطه مرید و مرادی به مثابه فرآیند شکل دادن و حفظ روابط پیشرفته و مبتنی بر گذشته، میان یک فرد مجرب و ارشد (مرشد) و یک فرد تازه‌وارد (مرید) می‌باشد. واژه Mentor از نام مشاور خردمند و مورد اعتماد در افسانه‌های یونان^{۳۲} اخذ شده است.^{۳۳}

«کتی کرام»^{۳۴} محقق از دانشگاه بوستون در مصاحبه پژوهشی که از دو دسته افراد هیجده نفره، از مدیران با سابقه و جدید نموده است، به دو دسته وظیفه کلی در مسیر پیشرفت شغلی دست یافته است: دسته اول، وظایف حرفه‌ای^{۳۵} است که هدایت و راهنمایی^{۳۶}، تمرین و کارآموزی^{۳۷}، مربی‌گری^{۳۸}، حمایت^{۳۹} و مأموریت‌های چالشی^{۴۰} را شامل می‌شود و دسته دوم، وظایف روانی و اجتماعی^{۴۱} می‌باشد که مدل سازی نقش^{۴۲}، پذیرش و تأیید^{۴۳}، مشاوره^{۴۴} و دوستی^{۴۵} را در بر می‌گیرد^{۴۶}. شکل شماره ۷ نشان‌دهنده وظایف حرفه‌ای و روانی - اجتماعی رابطه مرید و مرادی می‌باشد.

شکل ۷. مسیر پیشرفت شغلی و وظایف حرفه‌ای و روانی - اجتماعی روابط مرید و مرادی^{۴۷}



نقش‌ها و هنجارهای سازمانی

نقش‌ها مجموعه‌ای از رفتارها هستند که اشخاص در زمینه مشاغل و وظایف خود از پست‌ها و موقعیت‌هایشان انتظار دارند. تئوری نقش تلاش می‌کند توضیح دهد که چگونه این انتظارات اجتماعی بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد.^{۴۸}

پرده نقش^{۴۹}

پرده نقش عبارت است از تصویر لحظه‌ای از تعامل مداوم میان دو فرد است. در هر پرده‌ای از داستان، یک فرد نقش فرستنده را دارد و دیگری نقش پذیرنده را که سعی می‌کند نقش خود را به خوبی ایفا نماید.^{۵۰} (شکل شماره ۸)

شکل ۸: پرده نقش^{۵۱}



انواع نقش

۱- **نقش بیش از اندازه:**^{۵۲} طبق اظهار نظر روان‌شناس اجتماعی «ادگار شاین» نقش بیش از اندازه زمانی رخ می‌دهد که فرستنده و پذیرنده نقش بیش از حد توانایی خود به این کار اقدام کنند.

۲- **تضاد نقش:**^{۵۳} تعارض نقش زمانی رخ می‌دهد که افراد، از فرد پذیرنده نقش انتظار حالات متفاوت داشته باشند. در این صورت مدیران اغلب با تقاضاهای متفاوت بین کار و خانواده مواجه می‌شوند.

۳- **ابهام نقش:**^{۵۴} ابهام در نقش زمانی رخ می‌دهد که اعضای یک مجموعه نقش، در برقراری ارتباط با انتظارات فرد پذیرنده نقش، کوتاهی بورزند و اطلاعات مورد نیاز برای انجام نقش را در اختیار وی قرار ندهند؛ هرچند که آنها اطلاعات مذکور را به طور آگاهانه یا غیرآگاهانه نخواهند.^{۵۵}

نتیجه‌گیری

در مسیر زندگی شغلی افراد رویدادهای مشخصی رخ می‌دهند که تا حد زیادی قابل پیش‌بینی می‌باشند. اگر افراد بتوانند این رویدادها را درک کنند با آمادگی بیشتری به استقبال آنها می‌روند و در صحنه تعیین مسیر شغلی خود، نقشی فعال‌تر بر عهده می‌گیرند. معمولاً افراد در تعیین شغل نخستین (تعیین مسیر پیشرفت شغلی) شاهد تجربه‌هایی هستند از قبیل: ویژگی‌های فردی و رفتارهای مطلوب و مورد نظر سازمان، مراحل مختلف جامعه‌پذیری در سازمان شامل قبل از پیوستن به سازمان، مواجه شدن با سازمان و تغییر و تطبیق فرد با سازمان. در این میان، در صورتی که فرد رفتارها و انتظارات مورد قبول سازمان را درونی ننماید، دچار یکسری تبعات رفتاری و عاطفی خواهد گردید که در صورت عدم هدایت صحیح توسط رایزنی خردمند، ممکن است رضایت خاطر عمومی وی کاهش یافته و انگیزه درونی برای انجام کار را از دست بدهد و تعهد کاری وی کاهش یابد. لذا آشنایی با فنون جامعه‌پذیری سازمانی می‌تواند آمادگی لازم را در افراد و مدیران به وجود آورد.

پی‌نوشت‌ها:

1. Organizational Socialization.
2. People Processing.
3. John Van Maanen, "Breaking In: Socialization to Work", in Handbook of Work, Organization and Society, ed. R. Dubin (Chicago, Rand McNALLY, 1990) p. 67.
4. Walter Kiehel, "Love, Don't lose, the Newly Hired", Fortune, June 16, 1995, p. 241.
5. Job Satisfaction.
6. Productivity.
7. See: David Kirkparick, "Is your Career on Track"? Fortune, June 16, 1995, p. 38-48.
8. R. Thomas George, "How They Affect long Term Per Formance", Supervisory Management, March 1990, p. 6.
9. R. Thomas George, "Supervisory Management", American Manegement Association, New York, 1990, p. 7.
10. A Three Dimension Model of Organizational Socialization.
11. Daniel Feldman.
12. Anticipatory Socializtion.
13. Encounter.
14. Change and Acquisition.
15. Daniel C. Feldman, Managing Careers in Organization (Glenview, Scott, Foresman, 1995) p. 5.
16. Socialization Techniques.
17. Psychological Contracts.
18. Realistic Job Preview (RJP).
19. Behavior Modeling.
20. Mentoring.
21. Herbert George Baker, "The Unwritten Contract: Job Perception", Personnel Journal, July 1995, p. 37.
22. Mc Dermott.
23. John P. Wanous, "Installing a Realistic Job Preview, Ten Tough Choices", Personnel Psychology, 1995, p. 117-134.
24. John P. Wanous, "Realistic Job Previews", Personnel Psychology, 1995, p. 7.
25. Albert Bandura.
26. Albert Badura, "Principles of Behavior Modification", (New York, Holt, Rinehart & Winston, 1990) p. 118.
27. Melvin Sorcher.
28. Applied Learning.
29. Melvin Sorcher, "Changing Supervisor Behavior" (New York, Pergamon Press, 1995) p. 36.

30. Adopted from Henry p. Smis, Jr & Charles Manz, "Modeling In Fluences on Employee Behavior", Personnel Journal, 1995, p. 62.
31. Mentoring.
32. Greek Mythology.
33. R.J.Burke and C.A. Mckeen, "Mentoring in Organization: Implications for Women ", Journal of Business Ethics, 1995, p. 322.
34. Kathy Kram.
35. Career functions.
36. Sponsorship.
37. Exposure & Visibility.
38. Coaching.
39. Protection.
40. Challenging Assignments.
41. Psychosocial Functions.
42. Role Modeling.
43. Acceptance & Confirmation.
44. Counseling.
45. Friendship.
46. Kathy E.kram, "Phases of the Mentor Rleationship", Academy of Management Journal, 1994, p. 608-625.
47. Kathy E.Kram, "Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational life (Glenview,: Scott, Foresmon, 1995) p. 62.
48. George Graen, "Role Making Processes Within Complex Organization", in Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago, Rand MCNally, 1992) p. 102.
49. Role Episodes.
50. Edgar H. Schien, "Organizational Psychology", (Englewood Cliffs, N.J., Prentice - Hall, 1990) p. 198.
51. Robert L-Khan "Organizational Stress:, Studies in Role Conflict and Ambiguity (Krieger Publishing Co., 1995) p. 26.
52. Role Overload.
53. Role Conflict.
54. Role Ambiguity.
55. Daniel W.King, "Role Conflict & Role Ambiguity: A Critical Assessment of Construct Validity", Psychological Bulletin, January 1995, p. 48-64.